VÝZKUM HODNOTOTVORNÉHO PROCESU – ZDROJ KONKURENČNÍ VÝHODY

THE STUDY OF THE VALUE CREATION PROCESS – THE SOURCE OF COMPETITIVE ADVANTAGE

Miloslav Šašek

ABSTRAKT

Příspěvek vysvětluje význam výzkumu hodnototvorného procesu subjektu (zákazníka) dodavatelem v B2B prostředí. Popisuje možnosti využití získaných informací pro vytvoření konkurenční výhody dodavatele. Výzkumem celého hodnototvorného procesu zákazníka mohou vzniknout i další příležitosti v rozšíření spolupráce s konkrétním zákazníkem. Získat tak konkurenční výhodu, posílit vztah a vytvořit bariéru proti vstupu konkurence.

KLÍČOVÁ SLOVA

Dodavatel, hodnototvorný proces, komunikace, konkurenční výhoda, marketing, odběratel, zákazník.

ABSTRACT

The work explains the significance of studying the value creation process of the subject (customer) by the supplier in B2B, describing possibilities for using the gathered information for creating competitive advantages for the supplier. The study of the customer's entire value creation process can also produce additional opportunities for expanding cooperation with a specific customer: to create a competitive advantage, to strengthen the relationship and to build a barrier against the entrance of competitors.

KEY WORDS

Supplier, value creation process, communication, competitive advantage, marketing, purchaser, customer.

Úvod

Současné prostředí trhu je charakteristické silným konkurenčním bojem, převisem nabídky nad poptávkou, stále náročnějšími požadavky zákazníků, usilovným hledáním konkurenční výhody, mnohdy cenovou válkou, apod. Situace je velmi podobná v prostředí B2B i B2C s tím rozdílem, že v prostředí B2B jsou procesy identifikace, získání a udržení zákazníků o mnoho náročnější. Jsme téměř denně svědky četných příběhů úspěšných i neúspěšných subjektů na trhu.

Kde tedy hledat způsob efektivního oslovení, získání a udržení zákazníka? Jaké nástroje, metody, postupy zvolit? Cílem každého dodavatele je odlišit se od svých konkurentů,

zaujmout své zákazníky, přilákat nové či udržet stávající pro další obchod. Sledujeme-li tyto snahy dodavatelů a jejich konkrétní aktivity, je velmi inspirující a zajímavé, co všechno lze objevit a následně v obchodě realizovat. Bohužel řada těchto aktivit je záhy konkurencí „okopírovaná“ – tedy konkurence dříve či později nabídne svým zákazníkům podobné produkty, aktivity, způsoby oslovení, motivaci, apod. Řešením je hledat takové přístupy, metody, produkty, které je možno patentovat a tedy získat tak trvalejší konkurenční výhodu. Další možností je nastavení takových metod získání a obsluhy zákazníků, které jsou díky své náročnosti obtížněji kopírovatelné konkurencí. To proto, že vyžadují například určitý technický či technologický potenciál, správně nastavené vnitřní procesy v subjektu dodavatele, nadstandardní znalosti oborů, kvalifikované lidské zdroje, disponující nadstandardními dovednosti, správnou obchodní politiku a filosofii subjektu. Z výše uvedeného je patrné, že se v další diskuzi budeme převážně pohybovat v prostředí B2B.

Předpoklady úspěchu

Mezi naprosto základní a vybrané předpoklady dosažení úspěchu subjektu – dodavatele na plně obsazeném a tvrdě konkurujícím trhu je možno jmenovat:

- perfektní znalost prostředí sestávajícího se z hlavních oblastí - to jsou zákazníci, konkurence a trendy. Znalost a porozumění trendům trhu je velmi důležité z důvodů správné predikce budoucího vývoje a tedy i přípravy subjektu na nové situace
- skvělá a efektivní segmentace stávajícího i budoucího portfolia zákazníků. Portfolio zákazníků každého subjektu se vyvíjí mj. v závislosti na pozici subjektu na trhu, vývoji oboru, konkurenci, vývoji potřeb, požadavků a očekávání zákazníků
- efektivní komunikace dodavatele se svými přímými zákazníky a to s konkrétními výstupy, promítnutými do konkrétních aktivit zúčastněných subjektů bez časové prodlevy od identifikace
- efektivní komunikace s dalšími subjekty v řetězci až po koncové zákazníky (platí zejména v prostředí B2B) se stanovenými konkrétními cíli a výstupy
- a další předpoklady z interního i externího prostředí subjektu

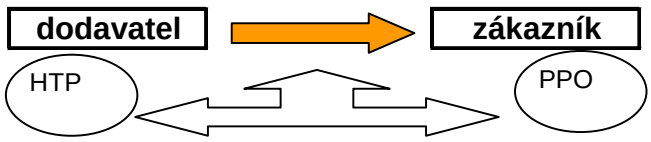
Výše jmenované předpoklady úspěchu jsou pochopitelně všeobecně známé a zpravidla jsou i všemi konkurujícími si subjekty úspěšně či méně úspěšně realizovány. Ale naším cílem v pozici dodavatele toužícím po úspěchu, prvenství v oboru, zisku,… není jen aplikovat postupy všeobecně známé, ale hledat něco nového, co by nás výrazně posunulo vpřed. Jedním z úspěšných, efektivních, ale zároveň náročných postupů komunikace a spolupráce se svými zákazníky je výzkum hodnototvorného procesu zákazníka a následnou aplikací zjištění např. formou přidané jedinečné hodnoty zákazníkovi. Praktická použitelnost této metodiky je potvrzena konkrétními aplikacemi v oboru, kde autor působil přes dvacet let. Dalším impulzem pro hledání nových přístupů k obsluze zákazníků je vedle výše uvedené složité a stále složitější situace na trhu i fakt, že odlišení je třeba hledat ve všech možných místech procesu.

Připomeňme si krátce teorii - *hodnototvorný proces představuje postup, pomocí něhož konkrétní podnik či organizace vytváří hodnotu pro své zákazníky – tedy vytváří svůj produkt*

pro zákazníky. Postupy a operacemi v podniku dochází k přetváření vstupů na výstupy (produkty) s přidanou hodnotou [ŠAŠEK, 2011, s.7]. Pro tyto operace a postupy podnik (odběratel) potřebuje vstupy – např. dodávky surovin, technologií, energií, apod. O dodávky těchto vstupů se uchází pochopitelně řada dodavatelů. Ti soutěží mezi sebou o přízeň odběratele. Současné konkurenční prostředí tento boj o přízeň a dodávky stále více přitvrzuje. Je to mj. i důsledek velice podobných úrovní nabídek v souvislosti s filosofií „dokonalé konkurence" [LEHTINEN, 2007]. Autor ve zmíněné publikaci sice přirovnává dokonalou konkurenci k utopii. Nicméně se vývoj v otázkách konkurence ubírá tímto směrem. Je tedy možno souhlasit s autorovým tvrzením, že *Vlastnosti jednotlivých výrobků se přibližují, neboť všichni mají stejné nebo skoro stejné možnosti a nikdo nemůže dosáhnout konkurenční výhodu pouze s fyzikálními vlastnostmi výrobku* [LEHTINEN, 2007, s.141]. Z výše uvedeného je zřejmý velký význam komunikace dodavatele s potenciálním odběratelem (v tomto případě zákazníkem – oblast B2B) s cílem dokonalého poznaní jeho hodnototvorného procesu.
Efektivní komunikace a důkladné poznání hodnototvorného procesu zákazníka je klíčová aktivita pro identifikaci dalších příležitostí, odlišení se, pro posílení vztahu a úspěšnou spolupráci obou partnerů [ŠAŠEK, 2010, s.7].
Smyslem celého počínání je získání takové konkurenční výhody na straně dodavatele, která přesvědčí odběratele o jedinečnosti a výhodnosti spolupráce právě s tímto konkrétním dodavatelem.

Hodnototvorný proces

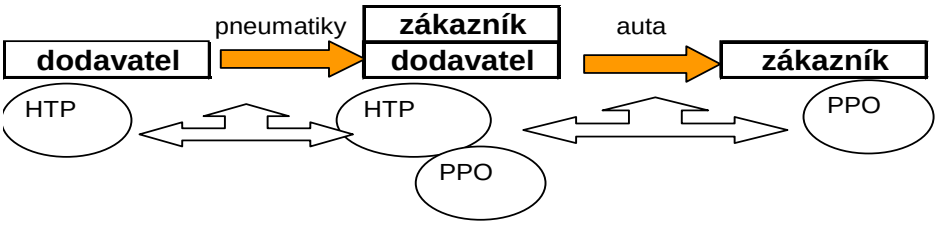
Produkt je mj. nástrojem k získání zákazníka a rozvoje vztahů s ním. Cílem a snahou dodavatele je získání konkurenční výhody a přilákání nových zákazníků, respektive udržení zákazníků stávajících. To je základní předpoklad rozvoje subjektu – dodavatele, který tímto určitým způsobem ovlivňuje a podporuje i rozvoj svých zákazníků - odběratelů. Důvod je prostý – nebude-li mít odběratel produktů takové dodavatele, kteří mu spolu s dodávaným produktem přinesou „něco navíc", pak může být i jeho rozvoj a udržení se na trhu v konkurenčním prostředí obtížným. Cílem je tedy mít takové dodavatele, kteří rozumí hodnototvornému procesu svých zákazníků a dokáží svými aktivitami tento jejich proces zefektivnit. To je i podstata řízení vztahů se zákazníky z pozice dodavatele.
V prostředí B2C existují zpravidla dva subjekty - dodavatel a odběratel, neboli zákazník (Obr.1).



Obr. 1 Dva subjekty na trhu B2B2

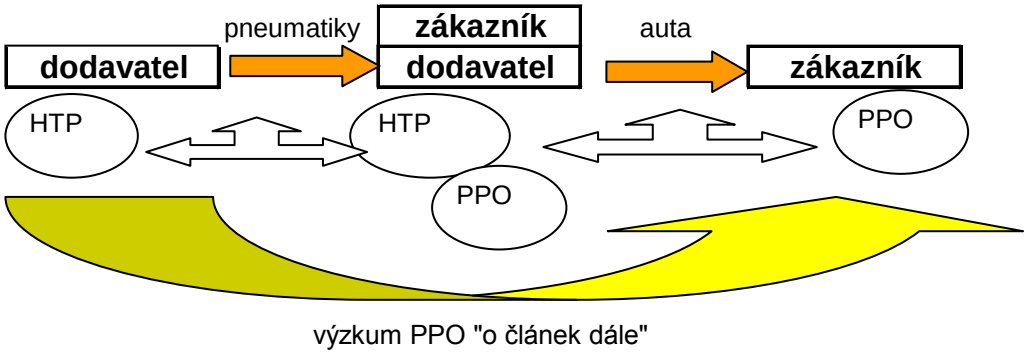
Dodavatel dodává zákazníkovi svůj produkt (naznačuje tmavá šipka). Tento produkt byl vytvořen na základě výzkumu potřeb, požadavků a očekávání (dále PPO) zákazníka. PPO zákazníka na dodávaný produkt zcela jistě ovlivnily proces výroby tohoto produktu na straně

dodavatele - tedy ovlivnily jeho hodnototvorný proces (na obrázcích použita zkratka HTP). Hodnototvorný proces dodavatele musí být nastaven tak, aby dodávanými produkty plně uspokojil zákazníka. Nebude-li tohoto schopen, tak pravděpodobně dodavatel ztratí tohoto zákazníka - zákazník si bude hledat na trhu jiný, lépe pro jeho HTP vyhovující produkt a nového dodavatele. To je zásadní skutečnost, umocněná ještě neustále se měnícími PPO zákazníka tak, jak se mění prostředí, životní styl, filosofie a mnoho dalších faktorů. Jak je na obrázku znázorněno trojcestnou šipkou - výsledky výzkumu PPO mají dopad na hodnototvorný proces dodavatele a pochopitelně na dodávaný produkt - vše spolu do určité míry souvisí.
O něco složitější je závislost v prostředí B2B a to díky většímu počtu subjektů v řetězci. Výrobce v roli dodavatele dodá svůj produkt odběrateli - zákazníkovi, který je ale zároveň dodavatelem pro dalšího odběratele - zákazníka. Tento zákazník může být konečný, ale může být též dodavatelem, atd. Názorně si tuto situaci můžeme ukázat na výrobě automobilů. Na počátku je výrobce komponentů, např. pneumatik. Ten svůj produkt - pneumatiky - dodává finálnímu výrobci automobilů, který je montuje na svůj produkt - auta. Pak nastupuje další subjekt - to je prodejce aut a konečně koncoví zákazníci, to jsme my, kteří si auta kupujeme pro naše denní potřeby. Znázornit lze tento řetězec např. následovně (Obr. 2).



Obr. 2 Subjekty na trhu B2B

Tato "dvojrole" některého ze subjektů řetězce je význačná tím, že u něho existuje nejen vlastní proces tvorby produktu - tedy hodnototvorný proces, ale celá škála PPO na subprodukty, které ve svém hodnototvorném procesu použije (zde např. pneumatiky). Výrobce automobilů nejenže ve svém hodnototvorném procesu montuje automobily z jednotlivých komponentů, ale má pochopitelně i jasně formulovány PPO na tyto subprodukty. Výrobce aut tedy jedním směrem zkoumá PPO svých zákazníků a tím i řídí svůj hodnototvorný proces, ale na druhé straně formuluje svá PPO směrem k výrobcům komponentů, v tomto příkladu k výrobci pneumatik. Formulace požadavků na komponenty vychází právě z výzkumu potřeb vlastních i potřeb, požadavků a očekávání koncových uživatelů
Představme si ale situaci, že dodavatel pneumatik sice zkoumá PPO svého zákazníka, v tomto případu výrobce aut (to je základní aktivita pro předpoklad úspěchu v konkurenčním prostředí), ale podniká i svůj vlastní výzkum v úrovních konečného zákazníka, nebo zákazníka nacházejícího se v řetězci o několik stupňů dále - to u řetězce s více subjekty. Zde na obrázku (Obr.3) tuto situaci znázorňuje spodní silná šipka. Co tím sleduje, čeho tím dosáhne?



Obr. 3 Komunikace s koncovým zákazníkem

Lze očekávat, že tato aktivita přinese výrobci pneumatik poznatky "přímo od uživatele" finálního produktu. Tento výrobce nejen že zjistí závažné skutečnosti s časovým předstihem, ale může na základě jejich analýzy přijmout opatření ve svém hodnototvorném procesu. Znamená to, že je připraven na změny prostředí a měnící se PPO koncových zákazníků dříve, než jsou on a eventuální další konkurenční výrobci pneumatik, vyzváni k těmto opatřením svým zákazníkem - tedy výrobcem automobilů. Tato včasná informace může zajistit tomuto výrobci a dodavateli pneumatik konkurenční výhodu a dominantní postavení na trhu [ŠAŠEK, 2010].

Jak vlastně vzniká vztah mezi subjekty – dodavatelem a odběratelem?

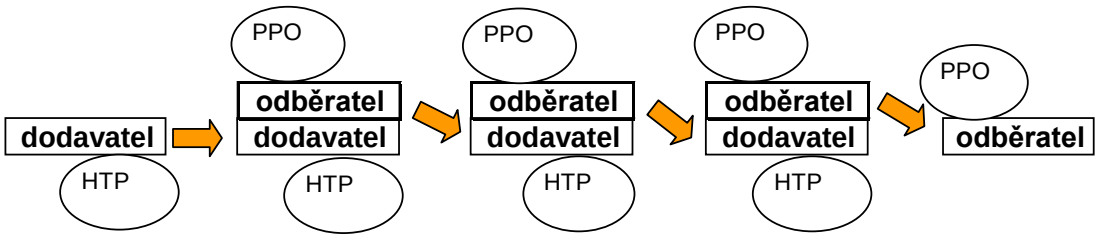
Pohybujeme se v prostředí B2B. Odběratel poptá na trhu produkt (dále vhodněji subprodukt), který potřebuje ve svém hodnototvorném procesu pro výrobu svého produktu. Může poptávat obě složky subproduktu - jak výrobek, tak i službu. Vezměme si dva extrémní postupy řešení volby dodavatele a získání požadovaného produktu.

a/ Odběratel poptá na trhu požadovaný subprodukt tak, že vypíše výběrové řízení a výběr provádí např. internetovou aukcí s hlavním kritériem výběru – cenou. Tento postup je ten nejhorší způsob výběru dodavatele. Lze jej použít bez rizika snad jen v případě, poptává-li odběratel holý produkt – komoditu. Zde platí výše uvedená teorie Jarmo Lethinena o dokonalé konkurenci „fyzikální vlastnosti výrobků se sbližují a odlišení převažuje v oblasti ceny“. Typickým příkladem takového postupu je výběr dodavatele elektrické energie pro malé podniky – zde je skutečně cena převažující a oblast nabídky služeb dodavatele tohoto produktu při maloodběru omezená. Použije-li se tento způsob výběru dodavatele u složitých sofistikovaných produktů, jako jsou například technologie, investiční celky, strategické produkty, složitá řešení…., je zde velké riziko výběru nevhodného dodavatele. Je potěšující, že subjekty postupně objevují tyto negativní souvislosti a nebezpečí tohoto způsobu volby dodavatelů. Veřejně proti němu vystupují a varují. Z mnoho ohlasů např. stanovisko managementu velmi úspěšné společnosti Linet Želevčice[167]. Cena produktu vyjadřuje obvykle kvalitu, vlastnosti, úroveň služeb, spolupráci, inovaci, aplikaci nejnovějších poznatků vývoje,

[167] Linet: Protikorupční.strategie Ministerstva zdravotnictví vede k jednokriteriálním tendrům 10.02.2012 | ČIANEWS | zdroj: Zdravotní pojišťovna Metal - Aliance

atd. Subjekty, nabízející produkty za nízké ceny obvykle nemají takový potenciál a proto je jejich produkt sice levný, ale mnohdy i velmi „okleštěný“, v některých případech i nekvalitní. Takový produkt pak plně neuspokojí deklarované PPO odběratele a může mít i fatální dopady na HTP odběratele i celý řetězec (viz text dále a obr. 4). Vzpomeňme staré židovské přísloví: „Nemám tolik peněz, abych kupoval levné věci“.
Pro úspěšné navázání a budování efektivních vztahů mezi dodavatelem a odběratelem není zpravidla tento přístup použitelný, naopak může být přímo kontraproduktivní.

b/ Odběratel poptá na trhu požadovaný subprodukt. Vypíše třeba i výběrové řízení, avšak kritéria výběru jsou různá, postihují nejen cenu, ale např. i technickou úroveň, servis, garance, reference, návrh další spolupráce, řešení nestandardních situací, dokonce i možnou spolupráci mimo poptávanou oblast, apod. Odběratel je připraven komunikovat s potenciálními dodavateli, specifikovat své požadavky, poskytnout další informace, jsou-li potenciálními dodavateli požadovány. Pak již záleží na jednotlivých zájemcích o spolupráci s tímto odběratelem jak jeho vstřícnost v oblasti komunikace využijí.
Co to jsou známé pojmy „nabídka šitá na míru“ nebo „neodmítnutelná nabídka“? Všichni je známe, ale jak je realizujeme v praxi? Nabídku šitou na míru, či neodmítnutelnou nabídku lze předložit jen v případě dokonalého poznání potřeb, požadavků a očekávání budoucího odběratele. Dokonalé poznání aplikace nabízeného produktu v hodnototvorném procesu odběratele. Nabídkou něčeho, co souvisí s dodávkou produktu a přinese odběrateli další přidanou hodnotu spolupráce. To je velmi široké pole působnosti a tím i možností nastavení velmi efektivní spolupráce mezi subjekty. Je však zřejmé, že takovou komplexní nabídku mohou nabídnout a realizovat dodavatelé, kde složka ceny není z nejnižších. Odběratel musí být svým postojem a vnímáním hodnot budoucí spolupráce k této úrovni vztahu připraven [ŠAŠEK, 2009].
V praxi v prostředí B2B se na finálním produktu podílí zpravidla více subjektů. Jde o dodávky a odběr subprodukt. Subjekty jsou v tzv. dvojroli (viz text výše), tedy jak v pozici odběratel, tak v pozici dodavatel. Každý má tedy své identické potřeby, požadavky a očekávání (PPO), každý má svůj hodnototvorný proces (HTP) nastaven tak, aby splnil co nejlépe PPO svého odběratele (Obr. 4).



Obr. 4 Řetězec vztahů v prostředí B2B

Je zřejmé, že zaváhání, špatné rozhodnutí, nekvalitní subprodukt,….může ohrozit existenci celého řetězce. Skvělé fungování celého řetězce je nesporně konkurenční výhodou na trhu. Stále více subjektů si tyto zákonitosti uvědomuje a svoji aktivitu směřuje k budování vztahů se svými dodavateli i odběrateli. Uvědomují si, že není cílem podnikání stlačit ceny produktů

svých dodavatelů na minimum, dokonce pod minimální „existenční“ hranici. Ale i dnes jsme svědky takových excesů, kdy v rámci „vyplešení“ hospodářského výsledky jsou některé subjekty ochotny podstoupit takové riziko – vyhlásit požadavek na plošné snížení cen vstupů o x %. V některých případech to bývá dokonce i podmínka odběratele pro další spolupráci s dodavatelem. Zpravidla je to krátkodobé, tendenční řešení, stahující takto smýšlející a konající subjekty do později obtížně řešitelných situací, končící mnohdy existenčními problémy a odchodem z trhu.

Závěr - jaké je tedy řešení?

Řešení a správný přístup s vizí budoucího rozvoje subjektu/subjektů, udržení konkurenceschopnosti, možná i získání konkurenčních výhod, vybudování zajímavé a stabilní pozice na trhu je jednoznačný.

Že využití výzkumu HTP odběratele s následnou aplikací zjištěných poznatků funguje v současném reálném prostředí, dokladuje řada plných i částečných aplikací autora v jeho profesním životě. Např. lze prostudovat článek, popisující praktickou aplikaci u jednoho významného českého subjektu v oboru tavby a zpracování šedé a tvárné litiny [ŠAŠEK, 2012b].

Přes všechna jmenovaná pozitiva tohoto postupu nelze hovořit o plošném nasazení a využití myšlenky. Zcela jistě však existují různé aplikace variant postupu, o kterých se mnohdy nezúčastnění ani nedozvědí. *Tento postup, který je aplikován převážně v praxi v oblasti řízení vztahů u klíčových zákazníků, je sice známým procesem, avšak není vždy aktivně využíván* [ŠAŠEK, 2010, s.14]. Je zřejmé, že jde o poměrně náročnou aktivitu, vyžadující nadstandardní znalosti, zkušenosti a schopnosti zúčastněných osob a jejich plnou podporu ze strany mateřské firmy. Důležitým aspektem je shoda vnímání takových postupů a aktivit spolupráce i ze strany odběratele, tedy zákazníka.

Formulujme na závěr některá tvrzení, vyplívající z výše uvedené teorie a filosofie budování vztahů:

- Rozdíly v užitných vlastnostech shodných produktů se zmenšují, dochází k vyrovnávání nákladů na výrobu produktů. Pak konkurenční výhody v oblasti řízení vztahů se zákazníky budou stále významnějšími a pravděpodobně to bude jediné místo pro odlišení, zaujetí a získání zákazníků.
- Na trhu dochází k převratným změnám. Chytré subjekty trendy vývoje identifikují a svoji činnost přizpůsobují očekávaným, budoucím změnám. V rámci prosperity i v zájmu udržení se na trhu v zamýšlených postaveních jsou tak lépe připraveni na budoucnost.
- Řízení vztahů se zákazníky nabývá v souvislosti se změnami prostředí stále větší a větší důležitosti. Správným řízením vztahů se zákazníky lze získat významnou a dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu.
- Realizací dodávky/dodávek, dalším hlubším poznáváním zákazníka, jeho PPO a hodnototvorného procesu, poznáním zúčastněných osob, lze dosáhnout rozvoje vztahu a vztah efektivně řídit. Perfektní obsluhou zákazníka lze vhodnými nástroji vytvářet bariéry proti vstupu konkurence a odchodu zákazníka.
- Pro odlišení je nutné pečlivě analyzovat hodnototvorný proces zákazníka, zabývat se analýzou osobnostních typů zúčastněných osob a výzkumem jejich osobních a profesních PPO. Perfektním zvládnutím efektivního kontaktu s potenciálním

zákazníkem potvrdit a doplnit předpoklady a první informace, formulovat a předložit tak neodmítnutelnou nabídku.

Literatura

LEHTINEN, J. 2007 Aktivní CRM - Řízení vztahů se zákazníky, Grada 2007. 158 s. ISBN 978-80-247-1814-9

ŠAŠEK, M. 2009 Zvýšení parametrů procesu tavení v rotačních pecí systémem ALJET^{TM} , odborný článek v časopise Technika a trh č.9, 2009

ŠAŠEK, M. 2010 Řízení vztahů se zákazníky (Jak uspět na trzích B2B), Praha: Eupress 2010, 115 s. ISBN 978-80-7408-025-8

ŠAŠEK, M. 2011 Výzkum hodnototvorného procesu podniku, Economia Praha. Moderní řízení 2011, č.1, ISSN 0026-8720

ŠAŠEK, M. 2012a Výzkum hodnototvorného procesu podniku. Zborník vedeckých prác, Manažment podnikania a vecích veřejných, Slovenská akadémia manažmentu, Bratislava 2012. ISBN 978-80-970759-2-7

ŠAŠEK, M. 2012b Hodnototvorný procesu podniku – praktická aplikace metodiky. Článek v časopisu Moderní řízení č. 12/2012. Praha 2011 (100%)

ing. Miloslav Šašek, DipMgmt.
Vysoká škola finanční a správní
Fakulta sociálních studií
Katedra marketingové komunikace
Estonská 500,
101 00 Praha
miloslav.sasek@mail.vsfs.cz