

Rozvoj koncepcie multiindustriálnej siete v procese spoluprorby hodnoty Karolína, Svobodová

Abstrakt

Keďže hodnotový reťazec vo väčšine odvetví prešiel rekonfiguráciou, firmy museli spolupracovať a aktívne sa zapájať do konkrétnej strategickej siete. Jednoduchý lineárny hodnotový reťazec pomaly stráca svoje uplatnenie kvôli neustále sa zvyšujúcemu počtu subjektov patriacich do hodnotového reťazca a vzťahom v ňom pôsobiacich. V súvislosti s jeho transformáciou do hodnotovej siete však neexistuje dostatočné množstvo výskumu zameraného na rôzne odvetvia a ich porovnanie či zjednotenie všeobecne platiacich podienok medzi jednotlivým subjektami. Hodnotenie *pridanej hodnoty a najmä projektov budúcich hodnôt je problematické, pretože realizácia hodnoty závisí na rozvoji viacerých partnerov, technológií a odvetví. Tento článok pracuje s pojmom hranica temnoty, ktorá približuje kam až v hodnotovom reťazci siaha pohľad koncového spotrebiteľa a udáva, ktoré subjekty a ich vlastnosti ho ovplyvňujú pri spoluprorbe hodnoty. Rozvojom nového konceptu vzniká multiindustriálna hodnotová sieť prepájajúca trhy B2B a B2C. Cieľom článku je posilniť rešerš v danej oblasti, na základe ktorej bude v ďalšom výskume možné identifikovať nové princípy pri prechode z Porterovho hodnotového reťazca na hodnotovú sieť.*

Keywords: spoluprorba hodnoty, hodnotový reťazec, hodnotová sieť, multiindustriálna hodnotová sieť

JEL Classification: L1, L14

Úvod

V rozvoji koncepcie hodnotového modelu sa nedávno uskutočnil veľký pokrok. Jedna otázka však zostáva nedostatočne zrozumiteľná aj napriek jej dôležitosti pre manažérov, dodávateľov či akademických pracovníkov, a to ako podniky menia a prispôsobujú sa rôznym modelom spoluprorby hodnoty s cieľom dosiahnuť jej trvalú tvorbu. Tento pokrok v koncepčnom vývoji sleduje praktický náhľad, že pre dosiahnutie cieľa sa musia modely tvorby hodnoty v priebehu času meniť. Podľa Michaela Portera je hodnotový reťazec spoločnosti systém vzájomne závislých činností, ktoré sú spojené prepojeniami a existujú medzi nimi väzby definujúce spôsob vzájomného návazného ovplyvňovania. S tým je spojená potreba vytvárať kompromisy, aby mohli byť jednotlivé činnosti optimalizované (Porter a Millar, 1985). Zároveň je nutné podotknúť, že analýza hodnotového reťazca prekonáva množstvo dôležitých nedostatkov tradičných sektorových analýz, ktoré majú tendenciu byť statické a trpia slabosťou vlastných ohraničených parametrov. Pretože sa obmedzuje na odvetvovú analýzu, bojuje za to, aby sa zaoberala dynamickými prepojeniami medzi produktívnymi činnosťami, ktoré idú nad rámec tohto odvetvia, či majú medziodvetvovú povahu, alebo medzi formálnymi a neformálnymi odvetvovými činnosťami. Okrem množstevných väzieb v hodnotovom reťazci môžu typicky sprostredkovatelia v určitom hodnotovom reťazci využívať množstvo rôznych hodnotových reťazcov. V niektorých prípadoch môžu tieto alternatívne hodnotové reťazce absorbovať len malý podiel na ich výstupe, v iných prípadoch môže existovať rovnaké rozšírenie zákazníkov (Kaplinsky a Morris, 2002). Pojem hodnotového reťazca s podobnými konceptmi používanými v iných kontextoch sa výrazne prekrýva. Jeden dôležitý zdroj zmatku bol jedným z nomenklatúr a vychádzal z práce Michaela Portera v polovici 80. rokov. Porter rozlíšil dva dôležité prvky vtedajšej modernej analýzy hodnotového reťazca:

- Rôzne činnosti, ktoré boli vykonávané v konkrétnych súvislostiach v reťazci. Tu rozlišoval medzi rôznymi etapami procesu dodávky, transformáciu vstupov na výstupy (procesy výroby, logistiky, kvality a priebežného zlepšovania) a podporné služby. Význam rozdelenia týchto rôznych funkcií spočíva v tom, že upriamuje pozornosť od exkluzívneho zamerania na fyzickú transformáciu.

Tieto funkcie ale nemusia byť vykonávané v rámci jedného reťazca, ale môžu byť poskytované inými prostriedkami (napríklad outsourcingom).

- Porter dopĺňa túto diskusiu o intra-linkových funkciách s pojmom zviazaným s hodnotovým reťazcom, ktorý sa nazýva hodnotový systém. Hodnotový systém v podstate rozširuje svoju myšlienku o hodnotovom reťazci na prepojovacie väzby (Porter, 1985).

Achrol (1997) vo svojej práci naznačuje, že jednou zo základných posunov v 21. storočí je dyadická perspektíva interorganizačných výmenných vzťahov smerom k sieťovej perspektíve vytvárania hodnôt zahŕňajúcich rôzne typy sieťových organizácií. Popri prudkom raste počtu sietí sa tento druh organizačnej konfigurácie používa aj na dosiahnutie rozširujúceho sa súboru cieľov. Okrem tradičných súhvezdí medzi kupujúcim a dodávateľmi môžu interorganizačné siete teraz zahŕňať distribučné kanály, siete značiek, technologické inovácie a siete na vývoj produktov; ako aj konkurenčné koalície napr. ktoré prinášajú spoločné konkurenčné firmy na vytvorenie priemyselných noriem alebo široko propagovaných koalícií spolupracujúcich spoločností. Abstraktnejšie povedané, perspektíva siete predpokladá, že aktéri sú zapojení do sietí vzájomne prepojených vzťahov, ktoré poskytujú príležitosti a obmedzenia svojich činností.

1 Prechod na konštaláciu hodnôt z hodnotového reťazca

V rýchlo sa meniacom konkurenčnom prostredí sa mení základná logika tvorby hodnoty takým spôsobom, kde sa jasné strategické myslenie stáva dôležitejším a zložitejším. Tradičné myslenie o hodnote je založené na predpokladoch a modeloch ekonomiky. Každá spoločnosť zaujíma určitú pozíciu. Dodávatelia poskytujú vstupy, ďalšia spoločnosť pridá k týmto vstupom hodnotu pred tým, ako prechádza po prúde k ďalšiemu účastníkovi reťazca, zákazníkovi, inej firme alebo konečnému spotrebiteľovi. Stratégia, v tomto prípade, zohráva v prvom rade úlohu umenia spoločnosti dostať sa do želaných pozícií v hodnotovom reťazci - správnych produktov a trhového segmentu a správnych činností s pridanou hodnotou (Normann a Ramirez, 1993). Avšak toto chápanie hodnoty podľa Portera (1985), kde sa vyskytujú jednoduché vzťahy väzby medzi dodávateľom a odberateľom, je už zastarané. Normann a Ramirez kritizovali štruktúru Porterovho hodnotového reťazca pre lineárnosť a primárne preberali vzťahy trhovej výmeny medzi nezávislými firmami. Hodnotový systém spoločnosti podľa Portera sa opiera iba o všeobecnú teóriu marketingu (Priem, 1992). Globálna konkurencia, meniace sa trhy a nové technológie otvárajú kvalitatívne nové spôsoby vytvárania hodnoty. Možnosti dostupné pre spoločnosť, zákazníkov a dodávateľov sa rozširujú. Samozrejme, viac príležitostí znamená väčšiu neistotu a väčšie riziko. V tak nestálom konkurenčnom prostredí stratégia už nie je záležitosťou umiestňovania pevného súboru činností pozdĺž hodnotového reťazca. Úspešné spoločnosti čoraz viac pridávajú nielen hodnotu, ale aj ich znovu objavujú. Ich zameranie na strategickú analýzu nie je spoločnosť ani priemysel, ale samotný systém vytvárania hodnôt, v rámci ktorého rôzni ekonomickí aktéri spolupracujú na tvorbe hodnoty. Ich kľúčovou startergickou úlohou je rozpoznanie úloh a vzťahov medzi touto súhrou aktérov s cieľom mobilizovať tvorbu hodnoty v nových formách a s novými subjektami. Hodnota sa stala hustejšou a stále viac príležitostí na jej vytváranie je obsiahnutých v mnohých konkrétnych ponukách. Napríklad, navštívenie IKEA či nákupných centier, nie je len primárnym nakupovaním ale aj zábavou, možnosťou občerstviť sa a socializovať sa. Súčasnú modernú banku neumožňujú len spôsob, ako sa dostať ku finančným prostriedkom, ale svojimi službami sú dostupné takmer kedykoľvek a kdekoľvek. Hodinky iWatch neslúžia len na to, aby svojmu majiteľovi poskytli údaje o čase, smartphony upozadili svoju hlavnú funkciu telefonovania, ale umožňujú nespočetnú radu ďalších funkcií od posielania e-mailových správ, cez zmeranie telesných funkcií až po navigáciu. Nová logika hodnoty prináša spoločnosti tri strategické dôsledky. (1) Vo svete, kde sa hodnota neobjavuje v postupných reťazcoch, ale v komplexnej konštelácii, cieľom podnikania nie je toľko vziať alebo robiť niečo hodnotné pre zákazníkov, ako mobilizovať zákazníkov, aby využili výhodnú hustotu hodnôt a vytvorili hodnotu pre seba samotných. (2) Čo platí pre individuálnu ponuku, platí aj pre celé systémy vytvárajúce hodnoty. Jediná spoločnosť už zriedka poskytuje úplne všetko.

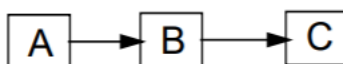
Namiesto toho najatraktívnejšia ponuka zahŕňa zákazníkov a dodávateľov, spojencov a partnerov v nových kombináciách. V dôsledku toho hlavnou strategickou úlohou spoločnosti je rekonfigurácia jej vzťahov a obchodných systémov. (3) Ak kľúčom k vytváraniu hodnoty je koprodukcija ponuky, ktorá mobilizuje zákazníkov, jediným pravým zdrojom konkurenčnej výhody je schopnosť predstaviť si celý systém tvorby hodnôt a zabezpečiť jeho fungovanie. Hoci aj v súčasnej literatúre sa niektorí autori (Koc a Bozdag, 2017) venujú Porterovej charakteristike hodnotového reťazca berúc ho ako základ pre hodnotenie stupňa inovácií, väčšina sa už orientuje na zložitejšie vnímanie dodávateľsko-odberateľských vzťahov v hodnotových či strategických sieťach (Lepak a kol., 2007; Möller a Rajala, 2007; Johnson a Mena, 2008; Butler a Soontiens, 2015; Dellyana a kol., 2016; Moraitakis a kol., 2017; Wegner a kol., 2017).

2 Vývoj vzťahov v dodávateľskom reťazci

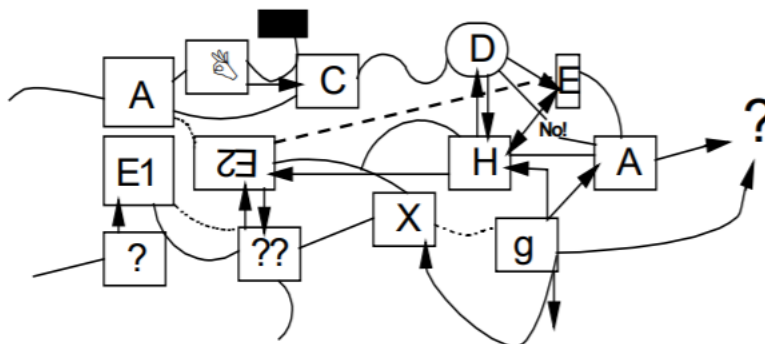
Tradičné vzťahy medzi dodávateľmi a kupujúcimi sa v poslednom desaťročí dramaticky zmenili, o čom svedčí aj fakt, že touto oblasťou sa začali zaujímať rôzni autori už na konci 20. storočia. Podnikateľské firmy sa čoraz viac sústreďia na svoje kľúčové kompetencie a outsourcujú tradične dôležité aktivity ako napríklad výrobu či logistiku. Táto externalizácia hodnotových aktivít závisí od vytvorenia silných partnerstiev dodávateľov v oblastiach, ktoré majú vysokú strategickú relevanciu pre zákaznícku firmu a v prvom rade vedie k hierarchickej sieti dodávateľského reťazca zahŕňajúcej niekoľko úrovní dodávateľov. Riadenie týchto hierarchických dodávateľských systémov pokrývajúcich priemyselné komponenty a diely už bolo skúmané v rámci logistiky, riadenia dodávateľského reťazca a obchodného marketingu (Christopher, 1998; Ford a kol., 1998; Sheth a Sharma, 1997). Čo je menej pochopiteľné, je zložitejšie partnerstvo zamerané na vytváranie inovatívnych produktov, služieb alebo systémových riešení prostredníctvom spoločného procesu vytvárania hodnôt. Navyše, rozvíjajúci sa charakter sieťových odvetví zvyšuje riziká spojené s týmto druhom strategického partnerstva, pretože je ťažké predvídať potenciálne sieťové vplyvy konkrétnych partnerov (Ford a McDowell, 1999; Alajoutsijärvi a kol., 1999). Ako kupujúci, tak aj dodávateľ, musia často robiť zásadné prispôbenia pri rozvoji partnerských dodávateľských vzťahov (Brennan, 1999; Ford a McDowell, 1999; Specman a kol., 2000). Tieto snahy odrážajú investičný charakter založenia partnerstva. Strategická povaha kľúčových vzťahov s dodávateľmi spôsobuje, že je nevyhnutné, aby kupujúci mohol vyhodnotiť potenciál tvorby hodnoty dostupných dodávateľov. To je náročná úloha z mnohých dôvodov. Po prvé, hodnotový potenciál určitého dodávateľa je často založený na niekoľkých organizačných schopnostiach, ktoré sú aspoň čiastočne tiché a nie ľahko porovnateľné. Po druhé, významná časť hodnoty dodávateľa sa vo všeobecnosti realizuje v budúcnosti a preto závisí od vývoja viacerých partnerov, technológií či dokonca odvetví. Po tretie, potenciál tvorby hodnoty môže závisieť od siete iných vzťahov, ktoré má tento dodávateľ a zákaznícka firma.

Uvedené demonštruje skutočnosť, že dodávateľsko-odberateľské vzťahy sa vďaka postupne rastúcim vplyvom všetkých faktorov pôsobiacich na trhu nedokážu riadiť podľa zákonitosti Porterovho popisu fungovania hodnotového reťazca, ale čoraz viac sa ich popis vzájomných vzťahov podobá na pomyselné siete nazývané v odbornej literatúre „*value nets*“, „*strategic nets*“ či „*business nets*“. Rozdiel medzi teóriou a realitou približuje nasledujúci obrázok.

Ako to popisuje teória:



Aká je skutočnosť:



Obrázok 1. Vzťahy dodávateľsko-odberateľského reťazca: teória a skutočnosť. Zdroj: Brown a kol., 2000.

3 Budovanie kontinua hodnotového systému – charakteristika hodnotových sietí

Rastúca dôležitosť vedomostí, technologická zložitosť, globálna konkurencia a dostupnosť digitálnych informačných technológií. Toto všetko sú faktory ovplyvňujúce zmenu spôsobu vytvárania hodnoty. Jednotlivé spoločnosti, dokonca aj veľké nadnárodné spoločnosti, ako napríklad ABB, IBM, Microsoft a Nokia, nemôžu vnútorne zvládnuť všetky relevantné hodnotové činnosti hodnotového reťazca od inovácie produktov až po starostlivosť o zákazníkov a ani nie je ekonomicky rozumné, aby sa o to pokúšali. V dôsledku toho firmy a ostatní sociálni aktéri vytvárajú čoraz komplexnejšie siete znalostí a technologických väzieb. Rozvíjajúce siete firiem nahrádzajú tradičné trhy a vertikálne integrované spoločnosti. Je zrejmé, že siete sú lepšie prispôbené prostrediu bohatému na vedomosti, pretože majú vynikajúcu kapacitu na spracovanie informácií a flexibilné riadenie v porovnaní s trhmi a hierarchickými organizáciami (Foss, 1999; Eisenhardt a Martin, 2000; Gadde and Håkansson, 2001). Podľa Amita a Zottu (2001), ktorí sa tiež odkazujú na Gulatiho a kol. (2000) sú strategické siete "stabilné interorganizačné väzby, ktoré sú strategicky dôležité pre zúčastnené firmy. Ide o úmyselne vytvorené siete, ktoré obsahujú konečný súbor strán, aspoň tri. Často sú označované aj ako strategické alebo obchodné "siete", ktoré ich odlišujú od všeobecnejších "sietí firiem." Tieto siete prichádzajú v mnohých formách a s mnohými účelmi; v literatúre a obchodnej tlači sa dajú identifikovať napríklad dodávateľské siete, distribučné siete, vývoj technológií alebo siete výskumu a vývoja, konkurenčné koalície, technologické koalície atď.

4 Typy hodnotových sietí

Hodnotové siete, označované aj ako strategické siete sú zásadne ovplyvnené pozíciou špecifickej siete v kontinuu hodnôt. Keď sú informácie o hodnotovom systéme spojené s cieľmi aktérov a štruktúrou siete, môžeme odvodiť klasifikačný rámec uvedený na obrázku 2. Podľa Möllera a kol. (2005) väčšina existujúcich sietí môže byť umiestnená v nasledujúcich typoch podľa tejto klasifikácie:



Obrázok 2. Typy hodnotových sietí. Zdroj: Möller a kol., 2005.

1. *Vertikálne hodnotové siete* - vrátane dodávateľských sietí, kanálových a zákazníckych sietí a vertikálne integrovaných systémov hodnôt.
2. *Horizontálne hodnotové siete* - pokrývajú niekoľko režimov: súťažné aliancie, aliancie prístupu k zdrojom/kapacite, aliancie rozvoja zdrojov a kapacít, trhové a prístupové kanály/aliancie spolupráce.
3. *Multidimenzionálne hodnotové siete* - vrátane kľúčových alebo prázdnych organizácií, komplexných obchodných sietí a nových sietí s hodnotovými systémami.

Möller a Rajala (2007) vychádzajú z Achrolovej klasifikácie štyroch foriem sietí: (1) siete vnútorného trhu, (2) vertikálne trhové siete, (3) medzioborové siete a (4) príležitostné siete. Vertikálne trhové siete odkazujú na súbor priamych dodávateľských alebo distribučných vzťahov organizovaných okolo organizácie, ktorá je najlepšie umiestnená na monitorovanie a zvládanie kritických udalostí alebo hodnotových aktivít na konkrétnom trhu. Preto vertikálna trhová sieť je odvetvovo špecifický reťazec dodávateľov a distribútorov, ktorý sa často organizuje okolo klasickej výrobnéj spoločnosti. Táto organizácia môže vykonávať len obmedzené výrobné funkcie, ale pôsobí ako integrátor, ktorý sa často špecializuje napríklad na marketing, výrobnú technológiu alebo konečnú montáž, outsourcing ostatných obchodných funkcií. Dyer a Nobeoka (2000) majú za to, že dominantným cieľom vertikálnych hodnotových sietí je zvýšiť prevádzkovú efektívnosť ich základného systému hodnôt. Dobře špecifikované dodávateľské systémy riadené spoločnosťou v centre, ako napríklad Toyota a Wal-Mart, predstavujú základnú formu vertikálnej siete. Väčšina vertikálnych sietí však sleduje aj rozvojové ciele, ktoré v prvom rade vedú k postupnému a miestnemu zlepšeniu výrobkov či procesov zavedeného systému hodnôt. Horizontálne siete sú charakterizované konkurenčnými alianciami a dohodami o spolupráci, ktoré zahŕňajú rôzne inštitucionálne subjekty (vládne agentúry, priemyselné združenia, výskumné ústavy a univerzity), ktorých cieľom je buď poskytnúť prístup k existujúcim zdrojom, alebo vytvoriť nové zdroje. Je dôležité brať na zreteľ, že horizontálne siete sú zriedka čisto horizontálne. Zahŕňajú konkurentov, výskumné inštitúcie a úrady, ale často tiež obsahujú vertikálne umiestnené dodávateľské a distribútorové spoločnosti. Koalície leteckých spoločností sa napríklad rozširujú do komplexných sietí prostredníctvom svojich vzťahov s hotelovými reťazcami a autopožičovňami. Medzioborové siete pochádzajú z japonských organizácií keiretsu, ktoré zastupujú aliancie medzi firmami pôsobiacimi v rôznych nesúvisiacich odvetviach. Tieto siete boli často organizované okolo jednej veľkej finančnej inštitúcie, obchodnej spoločnosti alebo výrobnéj firmy, čo naopak predstavuje inštitucionalizované vzťahy. Tieto siete sú charakterizované hustými prepojeniami v zdieľaní zdrojov, strategickým rozhodovaním, kultúrou a identitou a periodickými modelmi kolektívnych akcií (Möller a Rajala, 2007). "Hollow" organizácia, niekedy aj sieť príležitostí, vytvára svoju ponuku na trhu

integráciou produktov a služieb požadovaných od skupiny rôznych typov dodávateľov a kanálov firiem. Amazon.com je dobrým príkladom tohto druhu sieťového partnera, kde vlastné jadrové schopnosti tvoria koordinačné schopnosti a zručnosti v oblasti vzťahov so zákazníkmi (Möller, 2000). Zložité podnikateľské siete vyžadujú vedomosti a rozvojové schopnosti viacerých aktérov. Napríklad systémy mobilných platieb, vyžadujú úzku spoluprácu medzi bankami, telekomunikačnými spoločnosťami a rôznymi výrobcami softvéru skôr, ako sa služba môže ponúknuť konečným zákazníkom. Spoločnosti v sieti príležitostí na burzovom trhu sú dočasné zarovnania zvyčajne vytvorené okolo konkrétneho zákaznickeho projektu. Často sa marketingová spoločnosť nachádza v srdci siete (Piercy a Cravens, 1995).

Popísané sieťové klasifikácie sú primárne založené na koncepcnej analýze. De Man (2004) navrhol komplexnejšiu klasifikáciu založenú na cieľoch, ktoré sa siete snažia dosiahnuť. Jeho riešenie zahŕňa päť kategórií, ktoré sú ďalej usporiadané do troch skupín:

1. *Kvazi-integračné siete* - primárne horizontálne siete vytvorené s cieľom dosiahnuť trhovú silu a čerpať z komplementárnych zdrojov obmedzeného počtu členských organizácií, sú orientované na hospodársku súťaž; napríklad siete: aliancie leteckých spoločností.

2. *Siete orientované na dodávku (a dopyt)* - vertikálne siete medzi dodávateľmi a výrobcami v po sebe idúcich pozíciách v rámci hodnotového reťazca zamerané na zvýšenie efektívnosti, čerpajúc zo špecializovaných zdrojov a kompetencie členov; napríklad siete Dell a Toyota.

- Sieťové riešenia medzi výrobcami doplnkového tovaru a služieb, ktorých cieľom je poskytnúť komplexný zákaznicky problém, klient aktivovaný, môže zahŕňať aj horizontálnych aj diagonálnych partnerov; napríklad siete ponuky IT, finančné služby spoločnosti Schwab.

3. *Technologicky orientované siete* - siete výskumu a vývoja medzi spoločnosťami zameranými na zdieľanie rizík, nákladov a kompetencií pri vývoji nových technológií, konkurencia pred uvedením na trh, projektová spolupráca, ktorá môže zahŕňať tak horizontálnych, ako aj diagonálnych partnerov; napríklad siete Microsoft Web TV, Sematech konzorcium v oblasti polovodičového výskumu a podnikania.

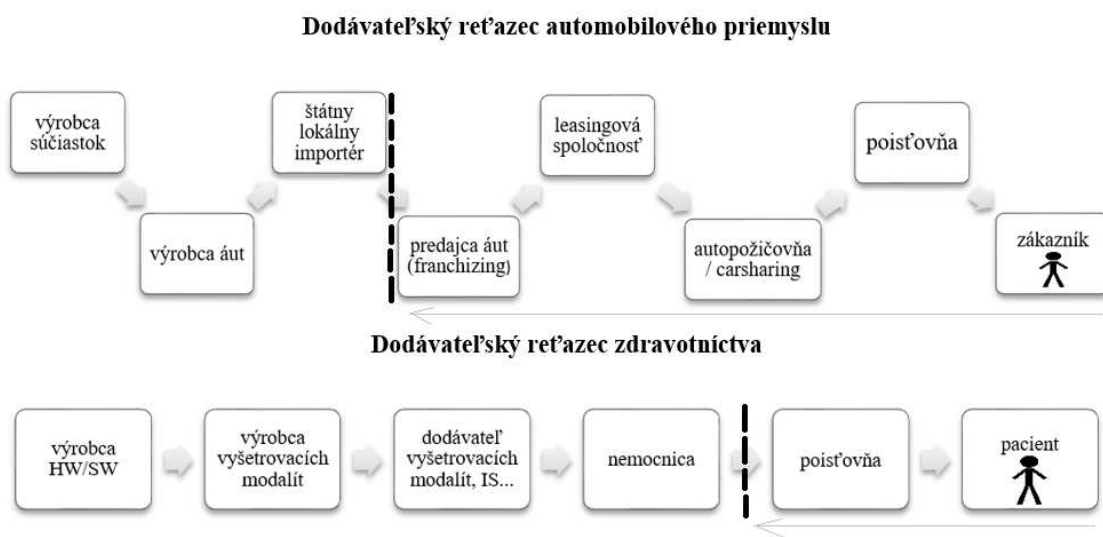
- normalizačné siete medzi horizontálnymi alebo diagonálnymi partnermi a často kooptovacími spoločnosťami zameranými na stanovenie dominantnej technológie v oblasti výrobkov či služieb, rozvoj trhu a hospodárskej súťaže; napríklad siete WAP Forum, koalícia Symbian, obe v operačných systémoch mobilnej telefónie.

5 Spoluvorba hodnoty v sieti dodávateľského reťazca v praxi

V dnešnej dobe dochádza k hospodárskej súťaži medzi sieťami prepojených firiem, ktoré musia byť integrované a strategicky zosúladené s cieľom vytvoriť konkurenčnú výhodu pre dodávateľský reťazec ako celok. Aby firmy vybudovali a udržovali konkurenčnú výhodu, musia firmy konfigurovať a riadiť svoje dodávateľské reťazce z holistického hľadiska (Parker a Anderson, 2009). Kľúčom na odblokovanie strategických potenciálov v dodávateľskom reťazci firmy je predovšetkým zosúladenie konkurenčných priorit v celej ponuke s cieľom prispôbiť dodávateľské zdroje a kapacity požiadavkám firmy v závislosti od trhových podmienok (Vereecke a Muylle, 2006). Komplikovanosť, ktorú to v skutočnosti znamená, môže byť obrovská, pretože veľké nadnárodné spoločnosti vo výrobnom priemysle majú často tendenciu riadiť siete stoviek subdodávateľov rozdelených na desiatky krajín a viacerých kontinentov (Mohr a Eßig, 2007). Zosúladenie takýchto komplexných globálnych sietí si vyžaduje pokročilé stratégie, ktoré umožňujú firme konfigurovať jednotlivé dodávateľské reťazce vo svojej sieti z holistickej perspektívy (Macchion a kol., 2015). Pri vývoji takýchto stratégií na zosúladenie

komplexných globálnych dodávateľských sietí je nevyhnutné rozdeliť dodávateľskú základňu tak, aby spoločnosť mohla účinne konfigurovať štruktúru svojej dodávateľskej siete. V tejto súvislosti zohrávajú ústrednú úlohu štruktúry jednotlivých dodávateľských reťazcov dodávateľov surovín, konkurenčné priority, ktoré im vyplývajú, regionálne podmienky na trhu a požiadavky podniku. Podľa štúdie, ktorú uskutočnil Moraitakis a kol. (2017), v súčasnosti neexistuje žiadny prístup, ktorý explicitne a systematicky uvažuje o štruktúre dodávateľského reťazca dodávateľov pri vývoji stratégií získavania zdrojov alebo pri zosúladiovaní dodávateľských sietí.

Naledujúci obrázkoch zachytáva možné subjekty dodávateľského reťazca v oboroch zdravotníctva a automobilového priemyslu od vývoja komponent pre výrobok, vývoja a výroby daného výrobku až po služby, ktoré s ním súvisia. Spája trhy B2B a B2C, aby bolo možné demonštrovať vznik produktu a celú jeho cestu, ako sa ku dostane ku osobe konečného spotrebiteľa.



Obrázok 3: Možné subjekty dodávateľského reťazca v praxi – oblasť automobilového priemyslu a zdravotníctva.

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Hodnota, ktorá vzniká v každom článku dodávateľského reťazca, môže priaznivo alebo nepriaznivo ovplyvňovať koncového spotrebiteľa a to, ako a či sa bude podieľať na jej spolutvorbe. Spotrebiteľ v modernej širokej sieti dodávateľských subjektov vníma jeho jednotlivé časti a to všetko ho môže naviezť ku konkrétnym preferenciám. Napríklad pri kúpe automobilu sa môže dotýčným rozhodovať len na základe značky, iný vníma aj pôvod filtra, ktorý je súčasťou daného automobilu a tým sa pre spotrebiteľa zvyšuje hodnota. Hranica, ktorá je naznačená prerušovanou čiarou, bude ďalej označovaná ako „*hranica temnoty*“, aby bolo jednoduchšie vyjadriteľné, kam až siaha spätný pohľad koncového spotrebiteľa smerom k začiatku dodávateľského reťazca a teda, aké všetky subjekty reťazca ho ovplyvňujú pri výbere produktov a služieb, ktoré mu prinášajú určitý stupeň hodnoty. Táto myšlienka tvorí východiskový bod, pri skúmaní pohľadu spotrebiteľov na jednotlivé subjekty dodávateľského reťazca a limit, kam až siaha ich hranica temnoty. Je pravdepodobné, že v rôznych oboroch sa to bude výrazne odlišovať a že sa trhy B2B a B2C môžu prekrývať. Predmetom ďalšieho výskumu bude identifikovať nové princípy vzniku hodnoty pri prechode z Porterovho vnímania hodnotového reťazca na multiindustriálnu sieť.

6 Záver

Hranica temnoty je pojem, ktorý súvisí s jednotlivými subjektami dodávateľského reťazca a udáva, ako sa koncový spotrebiteľ podieľa na procese spolutvorby hodnoty. Oblasť spolutvorby hodnoty predstavuje zaujímavú oblasť výskumu, kde bolo stanovené, že zákazník je významným spolutvorcom hodnoty. Otázkou ale zostáva, aké existujú vplyvy podmieňujúce fungovanie a vzťahy medzi dodávateľmi a odberateľmi, či sa tieto princípy v rôznych oboroch schádzajú alebo sa odlišujú a či je možné empirickým výskumom zobecniť a nadefinovať obecné platný rámec fungovania vzťahov v hodnotovom reťazci.

Zdroje

Achrol, R. S. (1997). Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: toward a network paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(1), 56–71.

Alajoutsijärvi, K., Möller, K. a C-J. Rosenbröijer, (1999). Relevance of focal nets in understanding the dynamics of business relationships. *J Bus-Bus Mark*; 6(3):3 – 35.

Brennan, R. a P. W. Turnbull, (1999). Adaptive behavior in buyer – supplier relationships. *Ind Mark Manage*; 28:481 – 95.

Butler, B. a W. Soontiens, (2015). Offshoring of higher education services in strategic nets: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*. 50(3), 477-490. DOI: 10.1016/j.jwb.2014.08.001. ISSN 10909516.

Christopher, M., (1998). *Logistics and supply chain management: strategies for reducing cost and improving services*. London: Pitman Publishing.

Dellyana, D., Simatupang, T. M. a W. Dhewanto, (2016). Business Model Innovation in Different Strategic Networks. *International Journal of Business*. 21(3), 191-215. ISSN 10834346.

de Man, A. P., (2004). *The network economy. Strategy, structure and management*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Dyer, J. H. a K. Nobeoka, (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case. *Strateg Manage J*; 21: 345 – 67.

Eisenhardt, K. M. a J. A. Martin, (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strateg Manage*; 21:1105 – 21.

Ford, D., Gadde L-E., Håkansson, H., Lundgren, A., Snehota, I., Turnbull, P. a D. Wilson, (1998) *Managing business relationships*. Chichester (UK): Wiley.

Ford, D. a R. McDowell, (1999). Managing business relationships by analyzing the effects and value of different actions. *Ind Mark Manage*; 28:429 – 42.

Foss, N., (1999). Networks, capabilities, and competitive advantage. *Scand J Manag*; 15(1):1 – 16.

Gadde, L. E. a H. Haäkansson, (2001). *Supply network strategies*. Chichester: Wiley.

Johnson, M. a C. Mena, (2008). Supply chain management for servitised products: A multi-industry case study. *International Journal of Production Economics*. 114(1), 27-39. DOI: 10.1016/j.ijpe.2007.09.011. ISSN 09255273.

- Kaplinsky, R. a M. Morris, (2002). *A Handbook for Value Chain Research*. Institute of Development Studies.
- Koc, T. a E. Bozdog, (2017). Measuring the degree of novelty of innovation based on Porter's value chain approach. *European Journal of Operational Research*. 257(2), 559-567. DOI: 10.1016/j.ejor.2016.07.049. ISSN 03772217.
- Lepak, D., Ken, P., SMITH, G. a M. S. TAYLOR, (2007). Value Creation And Value Capture: A Multilevel Perspective. *Academy of Management Review*. 32(1), 180-194. DOI: 10.5465/AMR.2007.23464011. ISSN 03637425.
- Macchion, L. Moretto, A., Caniato, F., Caridi, M., Danese, P. a A. Vinelli, (2015). Production and supply network strategies within the fashion industry, *International Journal of Production Economics*, 163, 173-188.
- Mohr G. a W. Eßig, (2007). Zentrale Beschaffungsstrategie – Bündelungsmodelle für die Supply Chain, *Beschaffung aktuell*, 5, 40-41.
- Moraitakis, N. G., Jiazhen, H. a H.-C. PFOHL, (2017). Alignment Of Global Supply Networks Based On Strategic Groups Of Supply Chains. *LogForum*. 13(3), 327-338. DOI: 10.17270/J.LOG.2017.3.7. ISSN 18952038.
- Möller, K. a A. Rajala, (2007). Rise of strategic nets — New modes of value creation. *Industrial Marketing Management*, 36(7), 895-908. DOI: 10.1016/j.indmarman.2007.05.016. ISSN 00198501
- Möller, K., Rajala, A. a S. Svahn., (2005) Strategic business nets-their type and management. *Journal of Business Research*. 2005, 58(9), 1274-1284. ISSN 01482963.
- Normann, R, a R, Ramirez, (1993). From value chain to value constellation: Designing interactive strategy. *Harvard Business Review*. 71(4), 65-77. ISSN 00178012.
- Parker G. a E. Anderson, (2009). From Buyer to Integrator: The Transformation of the Supply-Chain Manager in the Vertically Disintegration Firm and *Operations Management*, 11, 1, 75-91.
- Piercy, N. F. a D. W. Cravens, (1995). The network paradigm and the marketing organization: developing a new management agenda. *European Journal of Marketing*, 29(3), 7–34.
- Porter, M. E, (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, N. York: The Free Press.
- Porter, M. E. a V. E. Millar, (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review* [online]. 1985, 63(4), 149-160. ISSN 00178012.
- Priem, R. L., (1992). Industrial organization economics and Alderson's General Theory of Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 20 (Spring): 135-141.
- Sheth. J. N. a A. Sharma, (1997). Supplier relationships: emerging issues and challenges. *Ind Mark Manage*; 26(2):91 – 100.
- Spekman, R. E., Isabella, L. A. a T. C. MacAvoy, (2000). *Alliance competence. Maximizing the value of your partnerships*. USA: Wiley.
- Vereecke A. a Muylle S., (2006). Performance improvement through supply chain collaboration in Europe, *Int Jnl of Op & Prod Mngemnt*, 26, 11, 1176-1198.
- Wegner, D., Zarpelon, F., Verschoore, J. R. a A. Balestrin, (2017). Management Practices Of Small-Firm Networks And The Performance Of Member Firms. *Business: Theory*. 18(1), 197-207. DOI: 10.3846/btp.2017.021. ISSN 16480627.

Autor(s) contact(s)

Ing. Karolína Svobodová,
VUT v Brně
Fakulta podnikatelská
Ústav managementu
Kolejní 2906/4, 612 00, Brno
Česká republika
Tel.: +420 737 819 714
E-mail: xpsvobo36@vutbr.cz