

Návrh metodiky nástrojov pre efektívne riadenie inovácií na základe požiadaviek zákazníkov

Loučanová Erika · Humanitné vedy

13.04.2015



Príspevok sa venuje návrhu metodiky nástrojov pre efektívne manažovanie inovácií na základe požiadaviek zákazníkov vychádzajúc z metodiky Kano modelu. Navrhovaná je modifikácia metodík benchmarkingového porovnávania, SWOT analýzy a portfóliovej matice zohľadňujúc požiadavky zákazníkov pre efektívnejšie a zákaznícky orientované riadenie inovácií.

Úvod

Navrhované metodiky sú nástroje pre efektívne riadenie inovácií na základe požiadaviek zákazníkov založené na predchádzajúcich postupoch KANO modelu pre špecifikovanie požiadaviek zákazníkov. Vychádzajúc z metodiky Kano modelu identifikujeme u zákazníkov požiadavky:

- povinné (M),
- jednorozmerové (O),
- atraktívne (A),
- bezvýznamné (I),
- protichodné požiadavky (R),
- a nejednoznačné požiadavky (Q).

Cieľom každej spoločnosti by malo byť navrhovať inovácie tak, aby sa v rámci inovácií plnili povinné požiadavky, vytvárali nové jednorozmerové a atraktívne požiadavky, v čo najväčšej miere sa vyhýbali nejednoznačným požiadavkám a úplne predchádzali realizácii inovácií predstavujúcich protichodné požiadavky, tak ako to popisuje aj Krnáčová a Lesníková (2012). Navrhované metodické nástroje preto využívajú princíp osvedčených metodík prispôbených pre aplikovanie poznatkov z Kano modelu. Návrh takýchto metodických nástrojov práve napomôže pre efektívnejšie riadenia inovácií, ktoré zapracovaním konkrétnych požiadaviek zákazníkov do vybraných metodických nástrojov bližšie konkretizuje smerovanie inovácií resp. ich hodnotia podľa požiadaviek zákazníkov. V tomto príspevku budeme popisovať tri nástroje pre efektívne riadenie inovácií na základe požiadaviek zákazníkov: benchmarkingové porovnanie na základe požiadaviek zákazníkov, SWOT analýzu na základe požiadaviek zákazníkov a efektívne riadenie inovácií na základe požiadaviek zákazníkov prostredníctvom portfóliovej matice.

Prvé dve navrhované modifikácie metodických nástrojov vychádzajú z teoretických poznatkov o požiadavkách zákazníkov Kano modelu, kde jednotlivým požiadavkám priradíme zodpovedajúce váhy. Z teoretických poznatkov vieme, že Kano model spokojnosti zákazníkov hovorí o tom, že povinné požiadavky musia byť splnené v maximálnej miere, preto im prináleží najvyššia váha v hodnote 3. Jednorozmerové majú významný vplyv na spokojnosti zákazníka a preto ich váha je 2, atraktívne zákazník neočakáva, ale je spokojný ak uspokojujú jeho potreby a preto im prideliť váhu 1 a bezvýznamné nemajú vplyv na spokojnosť či nespokojnosť zákazníkov a preto ich váha je 0. Protichodné požiadavky sa výrazne prejavujú v nespokojnosti zákazníkov a ich váha potom má negatívny charakter -1 a nejednoznačné požiadavky predstavujúce nepochopenie otázky alebo nejednoznačný postoj k danej požiadavke zákazníkmi, ktoré nehodnotíme.

Benchmarkingové porovnanie na základe požiadaviek zákazníkov

Slovo „benchmarking“ pochádza z anglických slov, bench (lavica alebo pracovný stôl) a marking (hodnotenie, známkovanie). Používanie benchmarkingu má za cieľ určenie a meranie porovnateľných parametrov, ktoré sa spravidla uskutočňujú priamo pri pracovnom stole a následne sa vykonáva hodnotenie na základe porovnania s meranými parametrami s porovnávaným subjektom (Kajan, Zaušková, 2008). Po modifikácii uvedeného nástroja, jeho aplikovaním na základe požiadaviek zákazníka bude predstavovať nástroj vnímania hodnoty produktu a jeho súčastí (teda aj inovácií) zákazníkmi, na základe ktorej vieme porovnať jej parametre podľa významnosti pre zákazníka s konkurenčnými subjektmi.

Ako už bolo uvedené v úvode táto navrhovaná metodika benchmarkingového porovnania na základe požiadaviek zákazníkov je založená na identifikácii požiadaviek zákazníkov podľa jednotlivých kategórií Kano modelu, na požiadavky povinné, jednorozmerové, atraktívne, bezvýznamné a protichodné, alebo nejednoznačné. Sledovaným požiadavkám podľa identifikovanej kategorizácie priradíme váhy (povinné - 3, jednorozmerové - 2, atraktívne 1, nemajúce vplyv - 0, protichodné - -1). Následne každá požiadavka ak je zákazníkom poskytovaná u porovnávaných subjektov predstavuje hodnotu 1, ktorá sa násobí príslušnou váhou podľa kategórie požiadavky a súčet hodnôt sledovaných parametrov na základe požiadaviek zákazníkov predstavuje skutočnú hodnotu pre zákazníka na základe, ktorej vieme rozhodnúť, či daný produkt uspokojuje požiadavky zákazníka alebo nie, resp. či požiadavky zákazníka uspokojuje viac alebo menej ako konkurenčný subjekt. Názorný všeobecný príklad benchmarkingového porovnania na základe požiadaviek zákazníka znázorňuje obrázok 1. Následne na základe súčtu hodnôt parametrov produktu vnímaných zákazníkom u jednotlivých podnikateľských subjektov sa porovnávajú ich hodnoty a spracovávajú závery a odporúčania pre následné inovačné postupy k danému produktu a podnikateľskému subjektu.

Tab.1 Všeobecný príklad benchmarkingového porovnania na základe požiadaviek zákazníka

Sledované parametre	Požiadavky ziskazníka	Váha	Podnikateľský subjekt 1		Podnikateľský subjekt 2		Podnikateľský subjekt	
			Poskytovanie sledovaného parametru	Hodnota parametra na základe požiadavky ziskazníka	Poskytovanie sledovaného parametru	Hodnota parametra na základe požiadavky ziskazníka	Poskytovanie sledovaného parametru	Hodnota parametra na základe požiadavky ziskazníka
Cena do 200 €	M	3	1	3 (3 x 1 = 3)	1	3 (3 x 1 = 3)
Internet	A	1	0	0 (1 x 0 = 0)	1	1 (1 x 1 = 1)
.
.
Hodnota pre ziskazníka				3 (Σ 3+0+...)		4 (Σ 3+1+...)		Σ...

Takýto postup benchmarkingového porovnávania poskytuje podnikateľským subjektom prehľad o rozdieloch ich produktu voči konkurenčným produktom na základe čoho sa môžu následne rozhodovať o ďalšom riadení ich rozvoja. Na rozdiel od klasického porovnávania uvedený modifikovaný nástroj dáva podnikateľskému subjektu aj obraz o vnímaní ich produktu vzhľadom na požiadavky ziskazníkov voči konkurenčným produktom na trhu. Na základe takéhoto porovnávania môže podnikateľský subjekt prísť aj k záveru, že napriek tomu že jeho produkt neobsahuje toľko parametrov ako konkurenčný, má pre ziskazníka väčšiu hodnotu ako ten čo obsahuje množstvo parametrov, ktoré však ziskazník ani nevníma.

SWOT analýzy na základ požiadaviek ziskazníkov

Ako uvádza Čimo a Mariaš (2005) SWOT analýza patrí medzi expertné situačné analýzy a umožňuje získať prehľad o význame vonkajších (riziká a príležitosti) a vnútorných (slabé a silné stránky) faktorov, ktoré vymedzujú možnosti podnikových aktivít v čase. Podnikateľské subjekty túto analýzu využívajú pri hodnotení podnikateľských zámerov, schopností a možností podniku, aktivít podniku a realizácii strategických cieľov. Postup realizácie SWOT analýzy sa vymedzuje do niekoľkých bodov:

1. identifikácia a prognózovanie hlavných zmien vo vonkajšom prostredí,
2. identifikovanie silných a slabých stránok podniku, t.j. identifikovanie stránok vnútorného prostredia,
3. posúdenie vzťahov jednotlivých silných a slabých stránok na strane jednej a na strane druhej porovnanie príležitostí a rizík plynúcich zo zmien vonkajšieho prostredia.

V prípade, že sú kvantitatívne vyjadrené jednotlivé silné, slabé stránky, šance a riziká, je možné po zohľadnení dosiahnutých výsledkov vybrať vhodnú stratégiu zo štyroch rôznych typov SO stratégia, ST stratégia, WO stratégia WT stratégia. Kvantitatívne vyjadrenie jednotlivých silných a slabých stránok, šancí a rizík sa v teorii popisuje dvomi spôsobmi. Prvý spôsob kvantifikuje faktory SWOT analýzy stupnicou bodov 1 až 5, pričom 5 je najlepšie hodnotenie a 1 najhoršie a druhý spôsob posudzuje faktory podľa ich dôležitosti a výkonnosti, ide o kvantifikáciu faktorov vo vzájomnej súvislosti, nakoľko nie každý faktor ma rovnakú dôležitosť, váhu v skupine sledovaných faktorov. Váhy sú stanovené tak, aby ich súčet bol rovný 1.

SWOT analýza na základ požiadaviek ziskazníkov sa realizuje podľa uvedeného a zaužívaného postupu ale je modifikovaná v kvantitatívnom vyjadrení faktorov. Pre hodnotenie a výber stratégie pre riadenie inovácií sa kvantitatívne vyjadria iba tie

faktory, ktoré predstavujú pre zákazníka požiadavky a tie sú ohodnotené podľa navrhovaných váh, ktoré v tom prípade predstavujú ich hodnotu pre zákazníka. Následne už postupujeme podľa zaužívaného postupu pri SWOT analýze, kde sčítanú hodnotu slabých požiadaviek odpočítame od sčítanú hodnotu silných požiadaviek a sčítanú hodnotu rizík odpočítame od sčítaných hodnôt príležitostí produktu a na základe týchto údajov vyberieme vhodnú stratégiu z uvedených štyroch typov, rovnako modifikovaných pre potreby inovácie produktu nasledovne:

1. SO stratégia - rozvojová - ofenzívnu stratégiu, zameranú na inovovanie produktu prostredníctvom príležitostí, ktoré tento produktu má a posilnia jeho silné stránky,
2. ST stratégia - obranná - defenzívna stratégia, ktorá sa zameriava na inovácie brániace si už vydobytú pozíciu na trhu v rámci v nepriaznivého okolia, kedy inovujeme povinné, atraktívne, jednorozmerové požiadavky a zároveň inováciami úplne predchádzame opačným požiadavkám zákazníkov,
3. WO stratégia - stratégia spojenectva, kedy je vhodné inovovať produkt jeho spojením s inými produktmi, resp. s inými komponentmi ako doposiaľ, čím môžeme zužitkovať príležitosti.
4. WT stratégia - deinvestičná - útlmová stratégia, kedy sa neodporúča inovovať. Vhodné je tento produkt nahradiť úplne novým produktom v rámci produktového portfólia.

Efektívne riadenie inovácií na základe požiadaviek zákazníkov prostredníctvom portfóliovej matice

Daná navrhovaná metodika slúži pre rozhodovanie o inováciách jednotlivých vlastností sledovaného produktu, či vlastností produktového portfólia v závislosti od rozsahu aplikovania metodiky KANO modelu. Cieľom takto navrhovanej metodiky efektívneho riadenia inovácií na základe požiadaviek zákazníkov prostredníctvom portfóliovej matice je vytváranie čo najväčšej zhody medzi spokojnosťou a nespokojnosťou zákazníkov. Návrh metodiky je založený na portfóliovej analýze McKinsey matice, kde navrhujeme riadenie inovácií tak, aby malo priaznivý vplyv na uspokojovanie potrieb zákazníkov a zároveň minimalizovalo ich nespokojnosť a napomáhajúc efektívnejšiemu riadeniu inovácií. Matica požiadaviek efektívneho nakladania s inováciami používa koeficienty spokojnosti a nespokojnosti, ktoré sa vypočítajú na základe výsledkov Kano modelu podľa podielu jednotlivých požiadaviek zákazníkov, tak ako uvádza Krnáčová a Lesníková (2012) nasledovne:

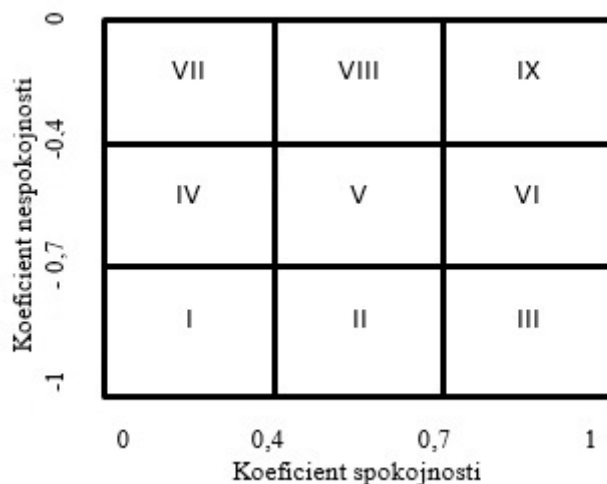
$$\text{koeficient spokojnosti} = \frac{A+O}{A+O+M+I} \quad (1)$$

$$\text{koeficient nespokojnosti} = \frac{O+M}{A+O+M+I}x(-1) \quad (2)$$

Hodnoty koeficientu nespokojnosti reprezentuje negatívny vplyv nesplnenia požiadavky na spokojnosť zákazníka a nadobúda hodnoty od -1 do 0 (čím je hodnota bližšia k -1, tým reprezentuje väčšiu nespokojnosť zákazníkov s danou požiadavkou). Koeficient spokojnosti naopak reprezentuje vplyv požiadaviek na spokojnosť zákazníka v rozmedzí od 0 po 1 (čím je hodnota bližšia k 1, tým reprezentuje väčšiu spokojnosť zákazníkov s danou požiadavkou).

Vypočítané hodnoty uvedených koeficientov sa následne zakreslia do navrhovanej portfóliovej matice, ktorá je rozdelená do deväť polí, rovnako ako McKinsey matica,

kde jednotlivé hranice polí sú stanovené podľa teórie korelačného koeficienta. Rozdelenie hraníc matice na základe teórie korelačného koeficienta je založené z dôvodu ich podobnosti, nakoľko rovnako, ako uvádza Chráska (2000), sleduje mieru závislosti medzi premennými a dosahuje hodnoty v rozsahu -1 až 1, čo rovnako má veľkú podobnosť s dosahovanými hodnotami koeficientu spokojnosti a nespokojnosti v závislosti od charakteru koeficientu. Samotné hranice sú od 0 po 0,4 reprezentujúce slabú a nízku spokojnosť; 0,41 až 0,7 stredná spokojnosť a od 0,71 po 1 vysokú až veľmi vysokú spokojnosť. Rovnako sú tieto hranice navrhnuté aj pri koeficiente nespokojnosti, ale na rozdiel od koeficientu spokojnosti reprezentujú slabú až veľmi vysokú nespokojnosť.



Obr.1 Matica požiadaviek efektívneho nakladania s inováciami. Zdroj: Loučanová, 2015

Na základe umiestnenia požiadavky v navrhovanej portfóliovej matici požiadaviek efektívneho nakladania s inováciami (obrázok 1; matica ELI - Matrix for Effective Loading to Innovation) sa následne rozhoduje o inovačných aktivitách k danej požiadavke nasledovne:

1. Kvadrant I - predstavuje prístup neinovovania, nakoľko spokojnosť aj nespokojnosť sú na nízkej úrovni.
2. Kvadrant II - obmedzené inovovanie s minimálnymi investíciami. Tu sa skôr realizujú racionalizačné inovácie práce.
3. Kvadrant III - inovovať rozvážene. Inovácie sú tu skôr zamerané na špecializáciu dispozícií požiadaviek zákazníkov.
4. Kvadrant IV - realizovať obvyklé inovácie požiadaviek realizovaním reštrukturalizáciou produktu.
5. Kvadrant V - inovovať hlavne jednorozmerové požiadavky reprezentujúce výnosné a málo rizikové vlastnosti.
6. Kvadrant VI - inovovať iba tie požiadavky, ktoré predstavujú povinné, jednorozmerové a atraktívne požiadavky s vyššou hodnotou koeficientov spokojnosti pre dosiahnutie vedúceho postavenia na trhu v tejto oblasti.
7. Kvadrant VII - inovovať selektívne vlastnosti produktu, ktoré zákazník najviac sleduje pri kúpe a odstraňovať inováciami nedostatky povinných prípadne jednorozmerových požiadaviek zákazníkov.
8. Kvadrant VIII - sústrediť sa na inovovanie atraktívnych požiadaviek zákazníkov pre

chránenie si tejto pozície podnikateľského subjektu.

9. Kvadrant IX – inovovať požiadavky pre udržanie si konkurenčnej pozície povinné, atraktívne, jednorozmerové požiadavky a úplne predchádzali opačným požiadavkám zákazníkov (Loučanová, 2015).

Záver

Navrhované modifikácie metodických nástrojov pre efektívne riadenie inovácií na základe požiadaviek zákazníkov rozširuje pohľad konvenčných postupov o hodnoty postojov zákazníkov k sledovaným faktorom (parametrom). Na základe takejto modifikácie konvenčné metódy vytvárajú lepší obraz pre rozhodovanie o inováciách podnikateľským subjektom, ktoré realizujú inovačný manažment orientovaný na zákazníka.

Použitá literatúra

1. ČIMO, J. – MARIÁŠ, M. Riadenie marketingových aktivít. Bratislava: GeoPARNAS, 2005, 273 strán. ISBN: 8096942034.
2. CHRÁSKA, M. 2000. Základy výzkumu v pedagogice. Olomouc: VUP, 2000. 257 s. ISBN 80-7067-798-8.
3. KAJAN, T. – ZAUŠKOVÁ, A. 2008. Vyhodnotenie bechmarketingového porovnávania vo vybraných malých a stredných podnikoch. Zvolen : TU Zvolen, 2008. 146 s. ISBN 978-80-228-1888-9.
4. KRŇÁČOVÁ, P. – LESNÍKOVÁ P. 2012. Kano model spokojnosti zákazníka v neziskovom sektore. Bratislava: EKONÓM, 2012. 822 s. ISBN 978-80-225-3452-9.
5. LOUČANOVÁ, E. 2015. Technická univerzita vo zvolene. T. G. Masaryka 24. Zvolen. Produktové inovácie. Prednáška.
6. MALLYA T. 2007. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha : Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN978-80-247-1911-5.
7. STRAKA M. 2013. Logistika distribúcie, Ako efektívne dostať výrobok na trh, 1. vyd., Bratislava, EPOS 2013, 400 s., ISBN 978-80-562-0015-5.
8. ŠTOFKOVÁ, J. et al. 2007. Manažment podniku. Žilina : Žilinská univerzita, 2007. 365 s. ISBN 978-80-8070-713-2.

Autorkou článku je Erika Loučanová, Katedra marketingu, obchodu a svetového lesníctva, Drevárskej fakulty Technickej univerzity vo Zvolene, 960 53 Zvolen, Slovenská republika
