

# **Analýza business modelu vybrané společnosti**

Matej Jakubes

---

Bakalářská práce  
2018



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Matej Jakubes**  
Osobní číslo: **M15146**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza business modelu vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

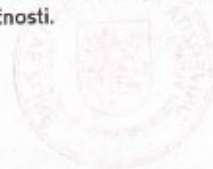
### I. Teoretická část

- Proveďte literární rešerši na téma analýza business modelu.

### II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost.
- Analyzujte vnitřní a vnější prostředí vybrané společnosti a její business model.
- Navrhněte opatření k aktualizaci způsobu podnikání a business modelu vybrané společnosti.

Závěr




Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:


**COLLINS, James C.** Good to great: why some companies make the leap and others don't. 1st pub. New York: Harper Collins, 2001, 297 s. ISBN 0-06-662099-6.  
**DRUCKER, Peter Ferdinand.** To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. 2. vydání. Praha: Management Press, 2016, 300 s. ISBN 978-80-7261-397-7.  
**HAMEL, Gary a Bill BREEN.** Budoucnost managementu. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008, 244 s. ISBN 978-80-7261-188-1.  
**KOŠTURIÁK, Ján a Ján CHALÍ.** Inovace: vaše konkurenční výhoda!. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2008, 164 s. ISBN 978-80-251-1929-7.  
**OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR.** Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev. 2. vydání. Brno: BizBooks, 2015, 278 s. ISBN 978-80-265-0425-2.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Karel Slinták, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2017**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **14. května 2018**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017

  
doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
děkan



  
Ing. Petr Novák, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že


- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s přípoštěním tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 11.5.2018

Jméno a příjmení: MATEŠ SAKUBES

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Táto bakalárska práca je zameraná na komplexnú analýzu business modelu vo vybranej spoločnosti, s cieľom poskytnúť vylepšujúce návrhy. Práca je rozdelená do dvoch častí, teoretickej a praktickej.

Teoretická časť je zameraná na literárnu rešerš vybranej problematiky. Obsahuje konkrétne informácie o zmysle a princípoch podnikania, podnikateľskom prostredí, trendoch a podobe business modelu spoločnosti.

Praktická časť zahŕňa aplikované poznatky z teoretickej časti bakalárskej práce vo forme analýzy. Následne sú navrhnuté vylepšujúce opatrenia týkajúce sa podnikania a business modelu vybranej spoločnosti.

**Kľúčové slová:** business model, poslanie podniku, vízia podniku, BM CANVAS, prostredie podniku, BOS.

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis is focused on the complex business model analysis of a chosen company, with a goal to provide improving suggestions. Thesis is divided into two parts, theoretical and practical.

The theoretical part is focused on literature review deal with selected issues. It contains concrete information about a point and principles of business enterprise, business environment, trends and company's business model.

The practical part contains applied knowledge from the theoretical part of the bachelor thesis in an analysis form. Further, there are proposed improving arrangements about doing business and business model of the chosen company.

**Keywords:** business model, mission of an enterprise, vision of an enterprise, BM CANVAS, business environment, BOS.



Rád by som poďakoval vedúcemu bakalárskej práce Ing. Karlovi Slintákovi, PhD. za odborné vedenie, cenné rady a čas, ktorý mi venoval.

Taktiež chcem vyjadriť poďakovanie riadiacej pracovníčke ľudských zdrojov, výkonnému riaditeľovi a ostatným riaditeľom analyzovanej spoločnosti za ochotu a spoluprácu pri vypracovávaní bakalárskej práce.

Zvláštne poďakovanie patrí mojej rodine a blízkym, ktorí pri mne stáli a podporovali ma počas celej doby štúdia.

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE.....</b>	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČASŤ.....</b>	<b>12</b>
<b>1 ZMYSEL, PRINCÍPY A ZÁSADY PODNIKANIA SPOLOČNOSTI.....</b>	<b>13</b>
1.1 ÚČEL A EXISTENCIA PODNIKU .....	13
1.2 VÍZIA.....	14
1.2.1 Interpretácie vízie spoločnosti.....	14
1.2.2 Účel vízie .....	16
1.2.3 Dôsledky neexistencie vízie v spoločnosti.....	16
1.3 POSLANIE .....	17
1.3.1 Definícia poslania spoločnosti .....	17
1.3.2 Účel poslania spoločnosti.....	18
1.4 HODNOTY SPOLOČNOSTI .....	18
1.4.1 Definícia a význam hodnôt spoločnosti .....	18
1.4.2 Určenie základných hodnôt spoločnosti.....	19
1.5 CIELE SPOLOČNOSTI .....	20
1.5.1 Definícia cieľov.....	20
1.5.2 Účel cieľov .....	21
1.5.3 BHAG .....	21
1.6 HEDGEHOG CONCEPT .....	21
<b>2 ANALÝZA PROSTREDIA BUSINESS MODELU SPOLOČNOSTI.....</b>	<b>24</b>
2.1 MIKROPROSTREDIE .....	24
2.1.1 McKinsey „7 S“ .....	24
2.1.2 Analýza 5F .....	25
2.1.3 Stratégia modrého oceánu .....	27
2.1.4 EFE a IFE matica .....	28
2.2 MAKROPROSTREDIE .....	29
2.2.1 Analýza makroprostredia .....	29
2.3 TRENDY V RÁMCI PROSTREDIA A PODNIKU .....	30
2.3.1 Zákazník a kvalita .....	31
2.3.2 Digitálna technológia a internet .....	31
2.3.3 Pracovná sila .....	32
2.3.4 Konkurencia .....	32
2.3.5 Od informácií k znalostiam.....	33
2.3.6 Spoločnosť .....	33
2.3.7 Od globálneho k lokálnemu .....	34
2.3.8 Podoba spoločnosti v budúcnosti .....	34
2.3.9 Duálny operačný systém .....	35
2.3.10 Manažment 2.0.....	37
<b>3 ANALÝZA BUSINESS MODELU SPOLOČNOSTI.....</b>	<b>39</b>

3.1	CANVAS – PLÁTNO BUSINESS MODELU .....	39
3.2	LEAN START-UP MODEL .....	41
3.3	LEAN CANVAS – PLÁTNO LEAN START-UPU .....	42
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>		<b>44</b>
<b>4</b>	<b>CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI.....</b>	<b>45</b>
4.1	PREDSTAVENIE SPOLOČNOSTI ABC.....	45
4.1.1	História a činnosť spoločnosti.....	45
4.1.2	Vývoj tržieb a ich štruktúra.....	45
4.2	CHARAKTERISTICKÉ ZNAKY SPOLOČNOSTI ABC.....	46
<b>5</b>	<b>ANALÝZA VNÚTORNÉHO, VONKAJŠIEHO PROSTREDIA A BUSINESS MODELU SPOLOČNOSTI.....</b>	<b>49</b>
5.1	ANALÝZA VÍZIE, POSLANIA, HODNÔT A CIEĽOV SPOLOČNOSTI .....	49
5.1.1	Vízia spoločnosti.....	49
5.1.2	Poslanie spoločnosti.....	50
5.1.3	Hodnoty spoločnosti.....	50
5.1.4	Hedgehog concept.....	51
5.1.5	Ciele spoločnosti a BHAG.....	51
5.2	ANALÝZA MCKINSLEY „7 S“ .....	52
5.2.1	Stratégia.....	52
5.2.2	Štruktúra.....	53
5.2.3	Systémy.....	54
5.2.4	Zdieľané hodnoty .....	54
5.2.5	Štýl .....	54
5.2.6	Spolupracovníci.....	55
5.2.7	Schopnosti .....	56
5.3	BUSINESS MODEL CANVAS.....	57
5.3.1	Zákaznícky segment.....	57
5.3.2	Hodnotová ponuka .....	57
5.3.3	Kanály .....	57
5.3.4	Vzťahy so zákazníkmi.....	58
5.3.5	Zdroje príjmov .....	59
5.3.6	Kľúčové zdroje.....	60
5.3.7	Kľúčové činnosti .....	60
5.3.8	Kľúčové partnerstvá.....	60
5.3.9	Štruktúra nákladov .....	61
5.4	ANALÝZA 5 F .....	61
5.4.1	Potencionálni konkurenti .....	61
5.4.2	Existujúci konkurenti .....	62
5.4.3	Substitúty.....	63
5.4.4	Kupujúci.....	63
5.4.5	Dodávatelia a zamestnanci.....	63
5.5	STRATÉGIA MODRÉHO OCEÁNU .....	64
5.6	PEST ANALÝZA .....	66
5.6.1	Politické faktory .....	66
5.6.2	Ekonomické faktory .....	67
5.6.3	Sociálne faktory .....	68



5.6.4	Technologické faktory .....	69
5.7	EFE A IFE MATICA.....	69
<b>6</b>	<b>NÁVRH VYLEPŠUJÚCICH OPATRENÍ PRE SPOLOČNOSŤ ABC .....</b>	<b>73</b>
6.1	HEDGEHOG CONCEPT A VÍZIA .....	73
6.1.1	Hedgehog concept.....	74
6.1.2	Vízia .....	75
6.2	DUÁLNY OPERAČNÝ SYSTÉM.....	76
6.2.1	Vytvorenie podpornej elektronickej komunikačnej siete.....	76
6.2.2	8 urýchľovačov v praxi .....	77
6.2.3	Vzťah sieťová časť – hierarchistická časť.....	80
6.3	ÚPRAVA BOS A BM CANVAS .....	80
6.3.1	Systémový rámec 4 aktívnych opatrení .....	80
6.3.2	Úprava BM Canvas .....	82
	<b>ZÁVER .....</b>	<b>83</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY.....</b>	<b>85</b>
	<b>ZOZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJOV .....</b>	<b>88</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....</b>	<b>90</b>
	<b>ZOZNAM OBRÁZKOV .....</b>	<b>91</b>
	<b>ZOZNAM TABULIEK .....</b>	<b>92</b>
	<b>ZOZNAM PRÍLOH.....</b>	<b>93</b>

## ÚVOD

V živote človeka je čoraz viac dôležitejšie kladenie správnych otázok, ako samotné, a častokrát bezhlavé hľadanie odpovedí. Preto ako v každej ľudskej činnosti, tak aj v podnikaní sú kľúčovejšie správne kladené otázky, ako akékoľvek okamžité odpovede. Práve analýza business modelu spoločnosti podnecuje podnikateľa klásť si správne otázky a hľadať k nim správne odpovede. Téma analýzy business modelu spoločnosti je skutočne rozsiahla. Avšak práve táto vysoká miera rozsiahlosti hovorí o jej zásadnej dôležitosti, ktorá sa v súčasnosti stáva čoraz citeľnejšia.

Samotná analýza nie je len o mikroprostredí podniku, o vzájomnej previazanosti interných zdrojov a činností, či o politike a spôsobe správania sa k rôznym zainteresovaným stranám. Rovnako dôležité sú vplyvy formujúce tieto skutočnosti. Poslanie, vízia a hodnoty spoločnosti sú kritickými prvkami tvoriace business model spoločnosti, rovnako ako aj súčasné makroprostredie a trendy z rôznych oblastí života človeka.

Týmto sa dostávam k úlohe mojej bakalárskej práce, ktorou je spracovať analýzu business modelu spoločnosti v spomínanom komplexnejšom ponímaní a poskytnúť nové a nevšedné riešenia stávajúcich problémov.

Výber analyzovanej spoločnosti podnikajúcej v plastikárskom priemysle nie je náhodný. Mojmým zámerom je analyzovať a ponúknuť netypické riešenia práve pre spoločnosť, ktorá pôsobí v klasickom odvetví a presadzuje overené spôsoby a metódy riešenia problémov. Práve v pochopení a použití navrhovaných riešení vo firmách tohto typu vidím vysoký potenciál. Tento potenciál môže viesť nielen k lepšej pripravenosti najmä analyzovanej spoločnosti na čoraz dynamickejší trh, ale taktiež k zvýšeniu hodnoty spoločnosti, s čím súvisí aj prosperita viažucich sa zainteresovaných strán.

Nakoľko si spoločnosť nepraje byť v bakalárskej práci pomenovaná, bude označovaná ako „spoločnosť ABC“.

## CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE

Cieľom bakalárskej práce je komplexným spôsobom analyzovať business model vybranej spoločnosti a na základe výsledkov analýzy odporučiť vylepšujúce opatrenia. Úlohou vylepšujúcich opatrení je poskytnúť inovatívny pohľad na riešenie vybraných, strategicky dôležitých problémov analyzovanej spoločnosti.

Bakalárska práca sa skladá z dvoch hlavných celkov – teoretická časť a praktická časť.

V teoretickej časti práce sú popísané zásadné súčasti komplexnej analýzy business modelu. Medzi to patrí popis zmyslu, princípov a zásad spoločnosti, mikroprostredie a makroprostredie spoločnosti, súčasné trendy a taktiež nástroje prehľadného spracovania podnikateľského modelu. Pred samotným začatím teoretickej časti bolo nutné vykonať podrobnú literárnu rešerš v oblasti analyzovanej problematiky.

V praktickej časti práce som sa sústredil najmä na charakteristické znaky spoločnosti, tvoriace organizačnú kultúru, vnútorné a vonkajšie prostredie spoločnosti a taktiež na návrhy k aktualizácii spôsobu podnikania a business modelu vybranej spoločnosti. Medzi hlavné nástroje a metódy použité v praktickej časti patrí Hedgehog concept, koncept Collinsovej dualistickej vízie, McKinsley „7 S“, BM Canvas, analýza 5F, stratégia modreného oceánu, PEST analýza, EFE a IFE matica a duálny operačný systém.

Informácie potrebné pre spracovanie práce čerpám najmä z neštruktúrovaných rozhovorov s členmi top – managementu spoločnosti, internej dokumentácie, pozorovania a mnohých zahraničných a tuzemských štatistických zdrojov a článkov.

Riešenia popísané v bakalárskej práci sú určené špeciálne pre top – management analyzovanej spoločnosti.

## **I. TEORETICKÁ ČASŤ**

## 1 ZMYSEL, PRINCÍPY A ZÁSADY PODNIKANIA SPOLOČNOSTI

Je podnikanie viac ako len alternatíva k zamestnaniu? Mal by sa podnikateľ riadiť určitými princípmi či zásadami? A akú úlohu hrá podnikanie v živote jednotlivca a spoločnosti? Na tieto otázky existuje množstvo odpovedí a pohľadov na vec. Avšak len niektoré z nich časom nestrácajú hodnotu, no práve naopak, sú čoraz aktuálnejšie.

### 1.1 Účel a existencia podniku

V súčasnosti sa môžeme stretnúť s rôznymi a častokrát protichodnými definíciami toho, čo je účelom existencie podniku. Najrozšírenejšou a všeobecne prijímanou definíciou, prečo podnik existuje je tvorba zisku. Podľa Druckera (2016, s. 27-30) by nemal zisk pre spoločnosť predstavovať hlavný účel, ale skôr test správnosti podnikateľského chovania a rozhodnutí. Považovať zisk ako hlavnú motiváciu podnikateľa a podniku je nielen irelevantné, ale aj všeobecne škodlivé. Práve tento prístup môže za prevažujúci názor, ktorý hovorí o zásadnom rozpore medzi ziskom a schopnosťou podniku prispievať spoločenskému blahu.

Nedá sa nesúhlasiť s tým, že vnímanie zisku, ako jediný hlavný účel podniku predstavuje pre ľudskú spoločnosť nebezpečenstvo, ktoré môže mať z dlhodobého hľadiska vážne a ďalekosiahle dôsledky. Už dnes sa môžeme stretnúť s následkami tohto prístupu v rôznych oblastiach ľudského života.

Nakoľko je podniková organizácia orgánom spoločnosti, jediná správna definícia účelu podnikovej organizácie je vytvoriť zákazníka. V súvislosti s touto definíciou existujú len dve základné funkcie podniku a tými sú marketing a inovácie.

Marketing by mal začínať od zákazníka, čiže od jeho podmienok, demografických charakteristík, potrieb a hodnôt. Nemal by začínať od produktov podniku či hľadania podnikových trhov, nakoľko tie predstavujú len predaj. Cieľom marketingu by malo byť dosiahnutie takej úrovne poznania a porozumenia zákazníkom, že by sa okrem ponúkaných výrobkov a služieb šitých na mieru aj sami predávali, čím by sa podnik zbavil potrieb predajných činností.

Skutočnú podnikovú organizáciu však nevytvára len marketing. Tá môže existovať len v ekonomike, ktorá považuje zmeny za prijateľné a kde nestačí, aby podnik poskytoval akékoľvek produkty, ale aby poskytoval inovatívne, ekonomickejšie či zdokonalené produkty. Výsledkom inovácií môže byť nižšia cena produktu, lepší produkt, definícia novej

potreby či nový produkt, ktorý predstavuje najproduktívnejšiu inováciu. Je dôležité si taktiež uvedomiť, že akákoľvek netechnologická – ekonomická alebo sociálna inovácia je rovnako dôležitá ako technologická.

## 1.2 Vízia

### 1.2.1 Interpretácie vízie spoločnosti

Podľa Mallya (2007, s. 29) môže byť vízia vnímaná ako mentálny model budúceho stavu či aj ako pozitívny odraz budúcnosti samotnej organizácie. K tomu Košťan so Šuleřom (2002, s. 11) dodávajú, že vízia predstavuje zjednocovací prvok, ktorý je pre všetkých ľudí, pracujúcich vo firme výzvou, inšpiráciou, oporou či zdrojom pocitu zmysluplnosti ich úsilia. Podľa Kourdiho (2011, s. 128) však nestačí, aby bola vízia len akýmsi pohľadom do budúcnosti, ktorý by mal všetkých členov spoločnosti zjednotiť. Mala by obsahovať aj sadu hodnôt špecifických pre danú spoločnosť a jej zamestnancov, ktoré by mali funkciu jednania a rozhodovania vo firme.

Aby však vízia skutočne fungovala, musí byť plne riadená samotným vedením, ktoré ju ďalej vysvetľuje a šíri medzi ostatných zamestnancov firmy. Cieľom je, aby každý rozumel tomu čo má robiť a prečo to má robiť. Medzi ďalšie aspekty funkčnej vízie patrí to, aby vízia bola presvedčivá, inšpiratívna, realistická a dostatočne silná. Nemenej dôležité je to, aby bola flexibilná, čiže pripustila iniciatívu zamestnancov alebo náhlu zmenu podmienok a taktiež konkrétna, aby na jej základe bola možnosť rozhodovania sa.

Odlíšny pohľad na víziu má De Chernatony (2009, s. 46), ktorý považuje víziu ako stváranie značky produktu či spoločnosti. Opäť sa stretávame s pozitívnou interpretáciou budúcnosti, ktorú sa má firma snažiť dosiahnuť, avšak víziu reprezentuje značka, cez ktorú sa vízia – spôsob, akým organizácia bude robiť svet lepším, má plniť. Tento pohľad na víziu zahŕňa aj hodnoty, ktoré definujú značku a umožňujú jej splniť vytýčený účel.

V doterajšom kontexte predstavuje výrazne rozdielny pohľad na víziu koncept zachovania hodnôt a stimulácie rozvoja. Collins (2016, s. 247-259) rozdelil víziu na dve hlavné zložky – základnú ideológiu a vytúženú budúcnosť.



Obrázok 1: Koncept zachovania hodnôt a stimulácie rozvoja (Collins, 2016, s. 246)

**Základná ideológia** je stála a nemení sa. Odpovedá na otázky: Čo zastávame a prečo existujeme? Má svoj opodstatnený význam, nakoľko je oveľa dôležitejšie vedieť to, kto sme, ako kam ideme, pretože to, kam pôjdete sa zmení s tým, ako sa mení svet navôkol. V koncepte predstavuje silu, ktorá drží organizáciu pohromade práve vtedy, keď sa mení a vyvíja. Základná ideológia sa skladá z dvoch častí, ktorými sú:

- **Základné hodnoty** predstavujú súhrn trvalých a základných princípov organizácie, ktoré inšpirujú, pričom nepotrebujú žiadne vonkajšie zdôvodnenie a pre členov organizácie majú vnútornú hodnotu a hlboký význam.
- **Zmysel podnikania** je základný dôvod, prečo organizácia existuje a presahuje obyčajné zarábanie peňazí. Je dôležité podotknúť, že samotný zmysel podnikania sa vplyvom prostredia nemení a taktiež sa nedá naplniť ako cieľ. Zmysel sa dá len naplňovať a nikdy nie naplniť, preto neprestane stimulovať k zmene a pokroku.

Naopak, druhá časť vízie - **vytúžená budúcnosť**, predstavuje zmenu a pokrok. Odpovedá na otázky: Čím chceme byť? Čo sa snažíme dosiahnuť? Čo sa snažíme vytvoriť? Vytúžená budúcnosť je príznačná paradoxom, ktorý na jednej strane vyvoláva pocit konkrétnosti a na druhej strane predstavuje niečo, čo sa ešte nevytvorilo. Vytúžená budúcnosť sa skladá z dvoch častí, ktorými sú:



- **Veľký nebezpečný smelý cieľ** predstavuje cieľ, ktorý sa stanovuje na 10 až 30 rokov dopredu, preto je potrebné, aby manažéri namiesto toho, aby boli taktickí či strategickí boli viac vizionárski, nakoľko musia uvažovať nad rámec súčasných podmienok a schopností organizácie.
- **Živý popis** je popis toho, ako to bude vyzerat', keď organizácia dosiahne svojho veľkého nebezpečného smelého cieľa. Je dôležité, aby tento popis bol naplnený vášňou a emóciami, nakoľko práve tie priťahujú a motivujú k činnosti ostatných členov spoločnosti.

### 1.2.2 Účel vízie

Kourdi (2011, s. 125) a Mallya (2007, s. 29) uvádzajú, že vízia má pomáhať ľuďom uvoľniť ich energiu a taktiež sa angažovať. Okrem toho vízia riadi rozhodnutia a činnosti spoločnosti na všetkých úrovniach a je základom pre presadzovanie jednotného zámeru tak, aby všetci pracovali na dosiahnutí rovnakého cieľa. De Chernatony (2011, s. 47) dodáva, že účel vízie má poháňať nielen zamestnancov a manažérov, ale aj spotrebiteľov správnym smerom k zlepšeniu prostredia.

V nadväznosti na Mallya (2007, s. 30) existuje niekoľko výhod, ktoré vznikajú, pokiaľ má organizácia stanovenú víziu:

- Inšpiruje a rozveselí pracovníkov.
- Reprezentuje funkčný krok a skos dopredu, aby organizácia vedela čím chce byť.
- Pomáha vytvoriť spoločnú identitu a zdieľanie významu cieľov.
- Je konkurenčná, originálna a výnimočná s významom v trhovom prostredí.
- Podporuje riskovanie a experimentovanie.
- Podporuje myslenie v dlhodobom horizonte.
- Reprezentuje integritu, je úprimná a môže byť použitá v prospech výhod zamestnancov.

### 1.2.3 Dôsledky neexistencie vízie v spoločnosti

V mnohých súčasných spoločnostiach sa môžeme stretnúť so skutočnosťou, že vedenie síce stanovilo a spísalo víziu, no tá zostala len na papieri a do reálneho života spoločnosti sa nepreniesla. Košťan so Šuleřom (2002, s. 7) uvádzajú, že vízia v českých firmách zdanlivo nechýba a manažment sa sústreďuje namiesto „teoretizovania“ svojej podnikateľskej činnosti. Iné firmy naopak, pochopili víziu, ako módnou záležitosť. Týmto prístupom sa pre

drvivú väčšinu členov spoločností stala z vízie len nezrozumiteľná a o ničom nehovoriaca všeobecná fráza. Výsledkom je, že takéto firmy nepoznajú smer, ktorým sa uberajú a môžu uvažovať len o prežití na trhu.

Collins (2001, s. 178-180) poukázal na to, že absencia jasnej vízie vedie k opakovanému zavádzaniu nových programov, ktorých cieľom je motivovať všetkých členov spoločnosti. Tieto veľkolepé a ideálne jednorazové programy však neprinesú žiadne trvalé výsledky a postupne spoločnosť dostávajú do tzv. osudovej slučky, ktorá môže viesť až k zániku existencie firmy. Dôvodom vzniku osudovej slučky sú opakované vznik, prerušenia a zániky programov. Tie namiesto neustáleho nasledovania vízie spôsobia potácanie firiem medzi rôznymi smermi rôznych programov.



Obrázok 2: Osudová slučka (Collins, 2001, s. 179)

## 1.3 Poslanie

### 1.3.1 Definícia poslania spoločnosti

Podľa Košťana so Šuleřom (2002, s. 19) je poslanie (misia) spoločnosti ako vlajková loď, ktorá určuje základný smer či smery pôsobenia spoločnosti. Má charakterizovať, aké výrobky bude firma vyrábať, aké služby poskytovať, na akých trhoch pôsobiť a prípadne aj to, ako bude spravovať svoje činnosti. Poslanie je vytvorené v priebehu existencie firmy a môže naberať rôzne formy. Hanzelková (2017, s. 22) dodáva, že každá firma bola založená na to, aby plnila určité poslanie, ktorým je výroba alebo poskytovanie služieb zákazníkom. Toto poslanie sa vzťahuje na víziu spoločnosti a hovorí o tom, čo bude predmetom podni-

kania, kto sú zákazníci a akými výrobkami a službami bude spoločnosť zákazníkov uspokojovať.

Avšak Mallya (2007, s. 31) tvrdí, že poslanie sa zaoberá súčasnými aktivitami firmy, ktoré sa dajú zhrnúť do otázky: „Kto sme a čo robíme?“ Samotné poslanie (misia) je spôsob, akým sa dá dosiahnuť „zhmotnená“ vízia.

### 1.3.2 Účel poslania spoločnosti

Podľa Druckera (2016, s. 44) poslanie orientuje spoločnosť na konkrétne opatrenia a definuje konkrétne stratégie potrebné k dosiahnutiu kritických cieľov. Taktiež vytvára disciplinovanú organizáciu, čo môže zabrániť k rozdeľovaniu obmedzených zdrojov na veci, ktoré sú zaujímavé alebo ukazujú možnosť zisku namiesto toho, aby sa sústredili na obmedzený počet produktívnych programov. Správne definované poslanie taktiež slúži ako neustála pripomienka hľadať mimo organizáciu, okrem zákazníkov aj kritéria úspechu. Tým sa členovia spoločnosti vyhnú pokušeniu uspokojenia sa, kedy nahradia výsledky pocitom či úmyslom.

Košťan so Šuleřom (2002, s. 21) dopĺňajú, že samotné stanovenie misie má širokú úlohu a jej významom je predovšetkým inšpirovať zamestnancov spoločnosti a určiť základný priestor na jej aktivity. Avšak nato, aby zamestnanci boli inšpirovaní a motivovaní, je potrebné „horieť“ vášňou k svojej práci a povolaniu. Košťuriak (2016, s. 224-226) uvádza, že pokiaľ samotní podnikatelia „nehoria“ vášňou k poslaniu spoločnosti, nemôžu roznieť „oheň“ ani u svojich zamestnancov. Výsledkom sú pasívni zamestnanci bez nadchnutia k veľkým veciam. Preto je dôležité, aby si samotní podnikatelia položili otázku: „Horím?“

## 1.4 Hodnoty spoločnosti

### 1.4.1 Definícia a význam hodnôt spoločnosti

Podľa Košťana a Šuleřa (2002, s. 85) hodnoty spoločnosti hovoria o tom, čo firma bude robiť a čo naopak, robiť nebude. Pričom sa očakáva, že to, aké hodnoty bude v spoločnosti vyznávať, budú vyznávať aj ostatní členovia spoločnosti. Hanzelková (2017, s. 23) interpretuje firemné hodnoty ako ustanovenia podobné princípom spoločnosti, v ktorých býva rozpracovaná misia. De Chernatony (2009, s. 115) tvrdí, že hodnoty spoločnosti musia dopomôcť realizovať a posilniť účel značky – spoločnosti. Uvádza nasledujúcu definíciu: „*Hodnota je trvalé presvedčenie, že určitý spôsob chovania alebo stav existencie je osobne*

*alebo spoločensky lepši (výhodnejši) než opačný spôsob chovania či stav existencie.*“  
V nadväznosti na De Chernatonyho (2009, s. 120) existujú viaceré druhy hodnôt:

- **Základné hodnoty** – reprezentujú nadčasovosť, spoločnosť ich bude mať stále, bez ohľadu na prostredie a pomáhajú jasne stanoviť odlišnosti od konkurencie.
- **Vedľajšie hodnoty** – predstavujú hodnoty, ktoré nie sú pre spoločnosť až tak dôležité a môžu sa meniť podľa toho, ako sa prostredie spoločnosti mení.
- **Hodnoty kategórie** – sú splnené všetkými spoločnosťami, aby mohli konkurovať.
- **Požadované hodnoty** – hodnoty spoločnosti, o ktorých vedenie častokrát hovorí, avšak zamestnanci ich pri svojej práci ignorujú.
- **Náhodné hodnoty** – vznikajú nesprávnou politikou prijímaním zamestnancov, kedy sú do spoločnosti prijímaní zamestnanci s inými hodnotami, ako má spoločnosť.

Collins (2016, s. 248-249) dopĺňa, že základné hodnoty môžu byť konkurenčnou výhodou, ale preto ich spoločnosť nemá. Tie majú definovať to, čo spoločnosť a jej členovia zastávajú aj keby sa v určitých situáciách stali konkurenčnou nevýhodou. Základné hodnoty by sa nemali meniť v reakcii na zmeny trhu, skôr by mala spoločnosť zmeniť trhy, aby mohla byť verná svojim hodnotám.

Význam hodnôt je pre spoločnosť zásadný. Podľa De Chernatonyho (2009, s. 115) významne pôsobia na správanie sa jej členov. Nakoľko určitý súbor hodnôt vytvára určitý typ správania, ktorý je vo firme požadovaný. Taktiež zákazníci nakupujú produkty spoločností, ktorej hodnoty sa zhodujú s ich vlastnými. To isté platí u potencionálnych zamestnancov, ktorých zaujímajú firmy vyznávajúce podobné hodnoty, ako majú oni sami.

#### 1.4.2 Určenie základných hodnôt spoločnosti

Collins (2016, s. 249-250) uvádza, že kľúčom k úspechu určenia základných hodnôt je postupovať od jednotlivca k organizácii. Je nutné, aby pri určovaní základných hodnôt členovia spoločnosti uvažovali mimo konkurenčných tlakov, módných výstrelkov a aktuálnych podmienok. Taktiež je potrebné podotknúť, že neexistuje správny súbor hodnôt, nakoľko nie je zásadné aké základné hodnoty spoločnosť má, ale to, že vôbec nejaké má. Pri definícii základných hodnôt si členovia firmy musia položiť tieto otázky:

- Ktoré základné hodnoty osobne vnášate do svojej práce, ktoré sú pre vás tak podstatné, že by ste si ich ponechali bez toho, či sú odmeňované?

- Čo by ste povedali vašim deťom, aby ste popísali základné hodnoty, ktoré v práci vyznávajú a ktoré dúfate, že budú vyznávať aj oni keď dospejú a budú pracovať?
- Pokiaľ by ste sa zajtra prebudili a mali by ste toľko peňazí, aby ste do konca života nemuseli pracovať, žili by ste stále podľa týchto základných hodnôt ?
- Viete si predstaviť, že tieto hodnoty budú za sto rokov rovnako platné ako dnes?
- Držali by ste sa týchto základných hodnôt, aj keby sa v určitej situácii stali konkurenčnou nevýhodou?
- Ak by ste zajtra mali založiť novú organizáciu s iným predmetom podnikania, ktoré základné hodnoty by táto spoločnosť mala mať bez ohľadu na predmet podnikania?

Podľa Hamela (2013, s. 42-44) by sa moderné spoločnosti na základe skúseností z finančnej krízy v rokoch 2007-2008 mali vrátiť naspäť k tzv. farmárskym hodnotám – prezieravosť, šetrnosť, sebadisciplína či obetavosť. A upustiť od tzv. bankárskych „hodnôt,“ ako sú vykorisťovanie, chamtivosť, nezodpovednosť a vypočítavosť. Zmyslom tejto zmeny je nielen podpora produkcie reálneho bohatstva a trvalej prosperity, ale aj tá skutočnosť, že by sa ľuďom ekonomicky, ale aj všeobecne lepšie darilo.

## 1.5 Ciele spoločnosti

### 1.5.1 Definícia cieľov

Mallya (2007, s. 32) uvádza, že ciele podniku charakterizujú určité stavy, ktorých chce firma pomocou svojich aktivít dosiahnuť a taktiež určujú, akú konkurenčnú pozíciu na trhu dosiahne. Ako cieľ podniku považuje vytvárať zisk, pričom existujú okrajové podmienky ktoré spoločnosť formuluje a pomocou rôznych stupníc meria. Medzi ne patria vzťahy medzi pracovníkmi, spoločenské prínosy, dodávateľské a kapitálové vzťahy. Hanzelková (2017, s. 10) charakterizuje ciele ako strategické, tvoriace podstatu stratégií firiem. Tieto ciele môžu byť rôzneho zamerania (napr. hospodárnosť, poskytovanie vysokej kvality, maximalizácia dividend,...), rôzneho časového určenia a rôznych úrovní z hľadiska hierarchie a priorít. Košťan so Šuleřom (2002, s. 84) charakterizujú nasledujúce druhy cieľov.

- **Všeobecné ciele** vyjadrujúce účel spoločnosti, ktoré sa dlhodobo nemenia. Bývajú doložené vyhlásením, akým spôsobom chce spoločnosť plánované ciele plniť.
- **Dlhodobé strategické ciele** vyjadrené dvoma možnými spôsobmi – vo finančných ukazovateľoch (napr. plánovaný zisk, výška dividend, výška predaja...) alebo nefinančne vyjadrené (napr. spokojnosť zamestnancov, technologická úroveň,...).

- **Krátkodobé operatívne ciele** dôležité z hľadiska efektívneho využitia zdrojov a sledovania zmien produktivity. Je dôležité, aby boli presne definované, čo však môže byť aj škodlivé, nakoľko sa časom môžu stať neopodstatnené.

### 1.5.2 Účel cieľov

Podľa Košťana so Šuleřom (2002, s. 84) účel stanovenia a znalosť cieľov poskytuje základ pre formovanie stratégií, s čím súhlasí aj Mallya (2007, s. 32) a dopĺňa, že práve podnikové ciele dávajú zmysel stanovenému poslaniu spoločnosti. V nadväznosti na Košťana a Šuleřa (2002, s. 84) ciele taktiež určujú kritéria pre akceptovanie alternatívnych stratégií na základe výšky potencionálu splnenia jednotlivých cieľov. Hanzelková (2017, s. 11) dodáva, že ciele by mali zaisťovať stabilný vývoj. Nakoľko je potrebné, aby firma bola schopná odolať tzv. destabilizujúcim faktorom (poruchy strojov, chyby zamestnancov...).

### 1.5.3 BHAG

Collins (2016, s. 122-128) charakterizoval BHAG – Big hairy audacious goal ako efektívny mechanizmus na stimuláciu pokroku spoločnosti. Veľký nebezpečný smelý cieľ (BHAG) sa od ostatných cieľov spoločnosti líši tým, že viac predstavuje smelú výzvu ako cieľ. Pričom je nutnosťou existencia podmienky tohto cieľa a jej dosiahnutie. Pri charakterizovaní BHAG je nutné myslieť na to, aby:

- **Bol zrozumiteľný a presvedčivý** v takej miere, aby nemusel byť vysvetľovaný a sám o sebe dokázal ľudí vyburcovať.
- **Ľuďom umožnil vystúpiť zo zóny pohodlia**, pričom by mali veriť, že ho môžu dosiahnuť a zároveň si uvedomovať potrebu vydať zo seba množstvo úsilia.
- **Bol prítiažlivý a vzrušujúci sám o sebe**, aby ho ľudia mohli ďalej plniť aj v prípade, ak by tí, ktorí ho určili a presadzovali zo spoločnosti odišli.
- **Bol v súlade so základnou ideológiou spoločnosti**

Taktiež je potrebné si uvedomiť, že BHAG pomáha a stimuluje k pokroku iba tak dlho, pokiaľ nie je dosiahnutý. V prípade, že je cieľ dosiahnutý, je nutné si stanoviť nový BHAG pod podmienkou, že bude v súlade so základnou ideológiou spoločnosti.

## 1.6 Hedgehog concept

Collins (2001, s. 94–117) predstavil Hedgehog concept ako nástroj, ktorý vedie všetky kroky spoločnosti a činnosti smerom, ktorým sa z dobrej spoločnosti stane skvelá. Tento

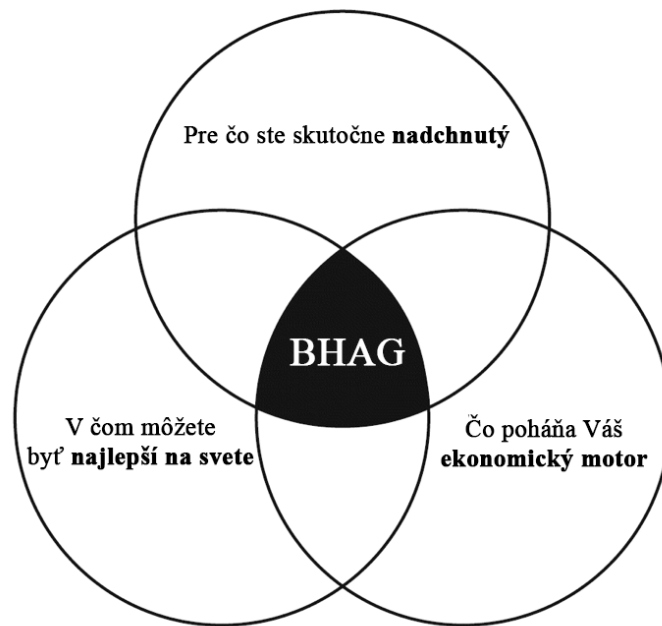
nástroj, pomocou ktorého podniky zakladajú svoju stratégiu vyplýva z pochopenia troch kľúčových kruhov:

- **V čom môžete byť najlepší na svete:** pochopenie, v čom môže byť podnik najlepší nie je cieľ byť najlepší alebo stratégia, ako byť najlepší, ale ide o pochopenie v čom môže byť najlepší. To, že už roky je kľúčovou oblasťou podnikania určitá oblasť, v ktorej spoločnosť môže byť „dobrá“ neznamená, že v nej môže byť najlepší. V takom prípade táto oblasť nemôže tvoriť základ Hedgehog conceptu. Skutočnosť pochopenia toho, v čom môže byť lepšia než akákoľvek iná spoločnosť predstavuje jedinú akceptovateľnú cestu. Spoločnosť dokonca môže prísť k zisteniu, že to, čím sa v súčasnosti zaoberá, nie je to, v čom môže byť najlepší.
- **Čo poháňa váš ekonomický motor:** v tomto kruhu je dôležité pochopiť, ako najefektívnejšie generovať a udržiavať cash flow a ziskovosť. Spoločnosť musí objaviť menovateľa, ktorý má najväčší vplyv na kľúčové hnacie mechanizmy svojho ekonomického motora. Menovateľom môže byť niečo, čo nie je celkom zrejmé. Podstatou je pomocou menovateľa lepšie pochopiť ekonomický motor podniku.
- **Pre čo ste skutočne zapálený:** v poslednom kruhu Hedgehog konceptu si členovia spoločnosti musia uvedomiť, čo ich skutočne nadchýna a pre čo sú zapálení. Podstatné je, aby ľudia pre to, čo robili boli hlboko nadšení bez ohľadu na predmet činnosti. Prípadne toto nadšenie môže vyplývať z toho, čo spoločnosť predstavuje.

Dôležitým nástrojom vedúcim k porozumeniu otázkam troch kruhov a ich opakovanému kontrolovaniu je rada. Tieto úlohy plní na základe diskusií a debát. Rada pozostáva z viacerých členov spoločnosti pochádzajúcich z rôznych oblastí majúcich rozsiahle znalosti o určitej stránke organizácie alebo o prostredí, v ktorom pôsobí.

Pre podnik, ktorý má záujem byť dlhodobo úspešný je nutné, aby zostal v rámci svojich troch kruhov. No v prípade potreby musí zmeniť špecifický prejav toho, čo sa momentálne v daných kruhoch nachádza. K tomu môže dopomôcť stanovenie si nového BHAG.





Obrázok 3: Hedgehog concept (Collins, 2001, s. 203)

## 2 ANALÝZA PROSTREDIA BUSINESS MODELU SPOLOČNOSTI

V prostredí podniku existuje množstvo vplyvov pôsobiacich na jeho business model. Tie sa na základe pôvodu rozdeľujú na mikroprostredie a makroprostredie.

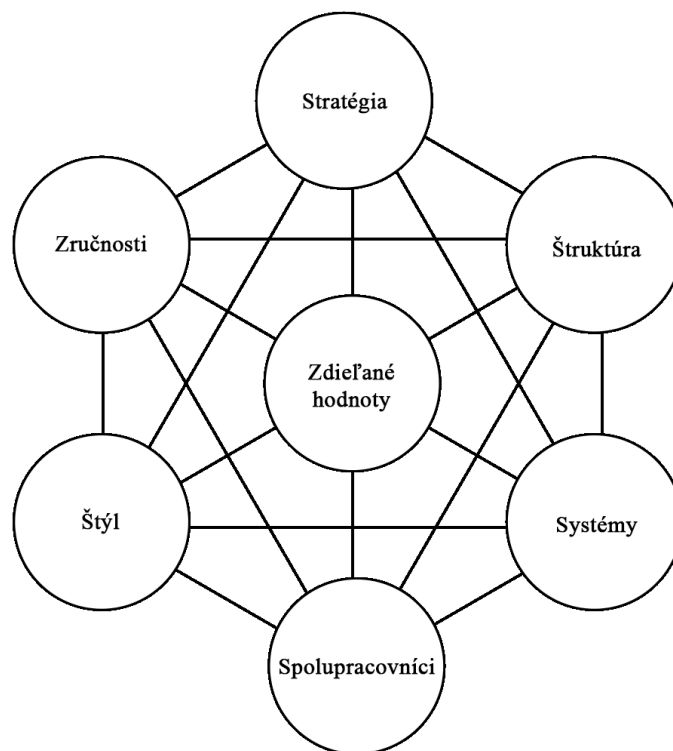
### 2.1 Mikroprostredie

Mikroprostredím sa rozumejú všetky faktory vplývajúce na schopnosť podniku plniť potreby zákazníkov.

#### 2.1.1 McKinsey „7 S“

Šuleř (2009, s. 271-272) definuje analytickú techniku „7 S“ ako koncepciu manažérskej práce sústredenú na sedem kritických faktorov úspechu organizácie. Tento prístup umožňuje koncentrovať pozornosť manažérov na kľúčové hľadiská a taktiež na vzťahy medzi jednotlivými premennými systému, ktorých integrácia vyvoláva pozitívnu spätnú väzbu. Úroveň kvality fungovania faktorov podmieňuje úspešnosť dlhodobého rozvoja a fungovania firmy. Metóda „7 S“ sa skladá z nasledujúcich faktorov:

- **Stratégia** znamená poznať oblasť podnikania, sústavu cieľov rozvoja organizácie, spôsob ich dosiahnutia a schopnosť pružne adaptovať ciele na prichádzajúce zmeny a príležitosti.
- **Štruktúra** predstavuje vymedzenie na základe funkčnej náplne jednotlivých častí organizácie a ich vzájomné vertikálne a horizontálne spätné väzby vyjadrujúce vzťahy, tok informácií a podobne.
- **Systémy** zahŕňajú manažérske postupy a metódy uľahčujúce zhodnotenie znalostí, schopností, skúsenosti a návyky pri plnení funkčných úloh.
- **Zdieľané hodnoty** slúžia na usmerňovanie činností jednotlivých organizačných jednotiek a tímov, pričom taktiež spoluvytvárajú motivačné prostredie.
- **Štýl** charakterizuje spôsob jednania vedúcich pracovníkov firmy pri vykonávaní manažérskych činností.
- **Spolupracovníci** zahŕňajú ľudí, ktorí sa buď výkonnou alebo rozhodovacou činnosťou podieľajú na uskutočňovaní manažérskych funkcií.
- **Schopnosti** charakterizuje súbor znalostí, schopností a návykov, ktoré fungujú ako profesionálne a kvalifikačné zázemie celej spoločnosti.



Obrázok 4: McKinsey „7 S“ (vlastné spracovanie)

### 2.1.2 Analýza 5F

Magretta (2012, s. 44-55) charakterizovala Porterov model piatich konkurenčných síl ako systematický model založený na faktoch a analýze, ktorý vedie k poznaniu súčasnej dynamiky konkurencie v odvetví a následne tvorbe stratégií firmy. Konkurencia, ktorej je spoločnosť vystavená zahŕňa päť aktérov, ktorých jednanie je motivované dosiahnutím zisku, nie porazením súpera. V nasledujúcej tabuľke môžete vidieť jednotlivé konkurenčné sily a ich vplyv na ziskovosť v odvetví a tým aj podniku.

Tabuľka 1: Konkurenčné sily (Magretta, 2012, s. 46)

Sila		Účinok			Dôvod
Pokiaľ hrozba vstupu	↑	ziskovosť	↓	pretože	ceny ↓ náklady ↑
Pokiaľ sila dodávateľov	↑	ziskovosť	↓	pretože	náklady ↑
Pokiaľ sila kupujúcich	↑	ziskovosť	↓	pretože	ceny ↓ náklady ↑
Pokiaľ hrozba substitútov	↑	ziskovosť	↓	pretože	ceny ↓ náklady ↑
Pokiaľ intenzita konkurencie	↑	ziskovosť	↓	pretože	ceny ↓ náklady ↑

### **Kupujúci**

V prípade, že vyjednávacía sila zákazníkov je veľká, spoločnosť môže očakávať tlak na zníženie cien, prípadne požiadavku, aby mal produkt vyššiu hodnotu. Kupujúci uplatňujú vyjednávaciu silu, najmä ak sú sami citlivejší voči zmenám cien. Senzitivita voči cene je taktiež vyššia, pokiaľ nakupovaný produkt je nediferencovaný, vzhľadom k príjmom a nákladom zákazníka drahý a nepodstatný z hľadiska vlastnej výkonnosti. Vyjednávaciu silu kupujúcich ovplyvňuje taktiež spôsob, akým sú produkty dodávané.

### **Dodávatelia**

Pokiaľ je vyjednávacía sila dodávateľov veľká, sami si budú účtovať vyššie ceny alebo budú naliehať na získanie výhodnejších podmienok. Do analýzy sily dodávateľov patria všetky nakupované vstupy vchádzajúce do produktu, vrátane zamestnancov.

### **Substitúty**

Sú výrobky a služby, ktoré uspokojujú rovnakú potrebu iným spôsobom ako produkt odvetvia. Substitúty určujú cenový strop a prichádzajú z neočakávaných miest, preto je náročné si ich výskyt všimnúť a predpovedať. Vyhodnotenie hrozby tejto sily spočíva v zameraní sa najmä na ekonomické charakteristiky, ako je aj pomer cena/výkon. Významnú rolu v sile substitútoch hrajú individuálne preferencie a náklady prechodu zákazníkov.

### **Potencionálny konkurenti**

Zvyšujúca hrozba vstúpenia nových aktérov do odvetvia pôsobí na ziskovosť v odvetví negatívne. Medzi dôvody patrí zmrazenie cien, s cieľom odlákať nových konkurentov a tá skutočnosť, že zavedení aktéri musia nieť vyššie výdaje, aby uspokojili zákazníkov. Existujú však rôzne bariéry vstupu na trh, ktoré komplikujú príchod novej konkurencie.

### **Existujúci konkurenti**

Zvýšené súperenie môže nadobudnúť rôzne podoby, ktoré medzi konkurentmi vyústia do nižšej ziskovosti, z dôvodu prenesenia hodnoty na kupujúcich v podobe znížených cien alebo zvýšených nákladov súvisiacich s konkurenčným jednaním. Vzájomné konkurovanie je podnecované vysokým množstvom konkurentov či rovnako silnými konkurentmi, pomalým rastom, vysokými bariérami odchodu alebo aj aktérmi, ktorých najdôležitejším cieľom nie je finančná výkonnosť.

Využitie metódy piatich síl určuje priemernú ziskovosť odvetvia a zistenie, či je odvetvie stále príťažlivé. Taktiež tento model vedie k rozhodnutiu o tom, ako a kde konkurovať.

### 2.1.3 Stratégia modrého oceánu

Prináša systematický spôsob, akým podniky môžu minimalizovať význam konkurenčných firiem pomocou vytvorenia zvrchovaného trhového priestoru – modrého oceánu. Modrý oceán predstavuje trh, kde na rozdiel od červeného oceánu – trhu charakteristického vysokou konkurenciou spoločnosť ponúka svojim zákazníkom hodnotovú inováciu. Kim a Mauborgneová (2015, s. 12-15) charakterizujú hlavné myšlienky stratégie modrého oceánu nasledovne:

- **V strede pozornosti strategického myslenia by nemalo byť súťaženie.** Cieľom stratégie modrého oceánu nie je byť výkonnejší ako konkurencia, ale poskytnúť zákazníkom skokový prírastok hodnoty, čím sa súťaženie stáva bezvýznamným. Táto stratégia taktiež rieši problém nediferenciácie spoločnosti od konkurencie, nakoľko sa jej nesnaží podobať.
- **Štruktúru odvetvia je možné meniť.** Spoločnosť môže ovplyvniť štruktúru odvetvia vo svoj prospech pomocou vytvorenia nového trhového priestoru.
- **Strategická kreativita sa môže uvoľňovať** a pomocou nástrojov systematicky vytvárať modrý oceán.
- **Realizácia môže byť začlenená do formulovania stratégie.** Stratégia modrého oceánu umožňuje prepojiť analytický a ľudský rozmer spoločnosti tak, aby novú stratégiu každý pracovník dobrovoľne prijal a podujal sa pri jej realizácii. To umožňuje firmám rýchle zavedenie strategických zmien s nízkymi nákladmi.

Medzi nástroje tvorby modrého oceánu patrí:

#### **Obraz stratégie**

Diagnostický a praktický systémový rámec vytvárania stratégie modrého oceánu. Na vodorovnej osi je zachytený súhrn faktorov, na ktoré sa konkurenti zameriavajú a do ktorých investujú. Na zvislej osi je výška skóre odzrkadľujúca množstvo investícií do daného faktoru. Účelom obrazu stratégie je pochopiť, do akých faktorov investujú konkurenti a čo zákazníkovi prinášajú súčasné konkurenčné ponuky. (Kim, Mauborgne, 2015, s. 51)

#### **Systémový rámec štyroch aktívnych opatrení**

Slúži na vytvorenie/úpravu prvkov hodnoty pre zákazníka s cieľom vytvorenia novej hodnotovej krivky. Systémový rámec zahŕňa nasledujúce faktorové opatrenia: obmedzte, vytvorte, pozdvihnite a odvrhnite. Pre praktické použitie opatrení slúžia štyri kľúčové otázky:

- Ktoré z faktorov v odvetví považované za vopred dané by mali byť odvrhnuté?
- Ktoré z faktorov by mali byť obmedzené na výrazne nižšiu úroveň, ako je štandard odvetvia?
- Ktoré z faktorov by mali byť pozdvihnuté na výrazne vyššiu úroveň, než je štandard odvetvia?
- Ktoré z faktorov, nikdy neposkytovaných odvetvím by mali byť vytvorené?

(Kim, Mauborgne, 2015, s. 54)

### **Súradnicová sieť „odvrhnite – obmedzte – pozdvihnite – vytvorte“**

Predstavuje doplnkový nástroj pre systémový rámec štyroch aktívnych opatrení, ktorý jasne pomenúva aké prvky odvrhnúť, obmedziť, pozdvihnúť a vytvoriť. K výhodám vytvorenia súradnicovej siete patrí zrozumiteľnosť a zapojenie manažérov do jej uplatňovania, uvedomenie si rozdielu medzi súčasnou a novou hodnotovou krivkou, riadenie činností v súlade s novou hodnotovou krivkou a vedenie k dôraznému prieskumu konkurenčných faktorov. (Kim, Mauborgne, 2015, s. 60-61)

#### **2.1.4 EFE a IFE matica**

EFE a IFE matica slúži na sumarizáciu informácií zistených z vonkajšieho a vnútorného prostredia spoločnosti. Cieľom týchto nástrojov je poskytnúť informácie, potrebné ku vykonávaniu náročných strategických rozhodnutí.

EFE matica je sa využíva na identifikáciu externých príležitostí a hrozieb, ktoré ovplyvňujú, alebo môžu mať efekt na činnosť spoločnosti. Ako zdroj informácií slúži najmä Porterov model piatich konkurenčných síl alebo PEST analýza.

IFE matica skúma vnútorné prostredie – silné a slabé stránky spoločnosti, ktoré významne ovplyvňujú činnosť spoločnosti.

Základným pravidlom je identifikovať čo najväčšie množstvo interných a externých kľúčových faktorov. (Strategicmanagementinsight.com, 2014)

Postup spracovania EFE a IFE matice zahŕňa:

- Spracovanie tabuľky interných a externých faktorov.
- Pre interné ako aj externé faktory je potrebné priradiť váhy podľa dôležitosti v rozsahu 0,00-1,00. Suma váh EFE aj IFE matice musí byť rovná 1,00.
- Ohodnotenie faktorov:

- 4 body – výrazné příležitosti/výrazné silné stránky.
  - 3 body – nevýrazné příležitosti/nevýrazné silné stránky.
  - 2 body – nevýrazné hrozby/nevýrazné slabé stránky.
  - 1 bod – výrazné hrozby/výrazné slabé stránky.
- Násobenie váhy a hodnotenia u každého faktora EFE a IFE matice – výsledkom je vážený pomer.
  - Sčítanie vážených pomerov jednotlivých faktorov – výsledok je celkový vážený pomer EFE a IFE matice.

Celkový vážený pomer hodnotí externú a internú pozíciu spoločnosti alebo strategického zámeru. Pričom najlepšie hodnotenie je 4 a najhoršie 1. Stredné hodnoty dosahujú hodnotenie 2,5. (Managementmania.com, 2015)

## 2.2 Makroprostredie

Makroprostredím sa označujú všetky spoločenské sily pôsobiace na mikroprostredie podniku.

### 2.2.1 Analýza makroprostredia

#### Politické prostredie

Vo svojom najširšom význame zahŕňa vlády, politikov a nátlakové skupiny. Politické prostredie môže byť jedným z najnepredvídateľnejších a najzávažnejších faktorov pôsobiacich na podnik. Z tohto dôvodu je potrebný neustály monitoring politických zmien a zmien vykonaných politikmi. Medzi možné efekty politického prostredia vplývajúce na firmu patria: obmedzenie voči zahraničným spoločnostiam, obmedzenie fungovania a aktivít spoločnosti, zmeny makroekonomického prostredia, zmeny sociálnych a kultúrnych hodnôt štátu či zmeny politického prostredia spôsobené svetovými organizáciami. (Sharp, 2013, s. 197-198)

#### Ekonomické prostredie

Zahŕňa ekonomické faktory vplývajúce na kúpnu silu obyvateľstva a spôsob, akým svoje peniaze utrácajú. Spoločnosti by mali sledovať relevantné ukazovatele ako sú HDP, miera inflácie, miera úspor, úroveň príjmu, náklady na bývanie, úrokové sadzby a následne životnú úroveň, či úroveň šťastia. (Sharp, 2013, s. 195) Najmä vďaka finančnej kríze z roku 2007-2008 sa zmenil spôsob, akým ľudia utrácajú. Zákazníci nakupujú menej, pričom hľa-



dajú väčšiu hodnotu vo veciach, ktoré nakupujú. Okrem toho by spoločnosť mala taktiež sledovať rozdelenie príjmov, ktoré ovplyvňujú stratégiu zamerania a prístupu k jednotlivým trhom. (Kotler, Armstrong, 2016, s. 106-107)

### **Sociálne a kultúrne prostredie**

Ovplyvňuje spôsob, akým sa podniky snažia meniť svoj produkt a taktiež prístup na základe kultúrnych hodnôt spoločnosti. Kultúrne prostredie zahŕňa inštitúcie a ostatné sily, pôsobiace na základné hodnoty, presvedčenie a správanie ľudí. Ľudia vyrastajú v určitej spoločnosti, kde sa tvaruje ich charakter a pohľad na svet, na základe ktorých robia rozhodnutia. Podnik by mal vedieť zaznamenať a rozumieť týmto súvislostiam a taktiež procesom postupnej kultúrnej zmeny, kedy musí byť pripravený uspokojiť meniace sa potreby zákazníkov. V súčasnosti sa však do popredia dostáva koncept „postupného kultúrneho zblížovania“ charakteristický poklesom rozdielov medzi kultúrami. Tento koncept súvisí s túžbou subkultúr v jednej krajine napodobovať hodnoty inej kultúry. Avšak nie každá kultúra je otvorená k zblížovaniu a radšej presadzuje vlastnú kultúrnu identitu. (Sharp, 2013, s. 198-199; Kotler, Armstrong, 2016, s. 114)

### **Technologické prostredie**

Predstavuje efekty, vytvárajúce nové technológie, nové produkty a trhové príležitosti. Technologické prostredie je najdramatickejšia sila, ktorá tvaruje náš osud. Náš postoj k efektom technológie závisí od toho, či sme technológiou viac zaujatí v súvislosti s udivením alebo obavou. Technologické prostredie sa rapídne mení. Aj keď nové technológie vytvárajú nové trhy a príležitosti, každá nová technológia nahrádza tú staršiu. V prípade, ak spoločnosť zanedbá nové technológie, takmer s určitosťou jej podnikanie zostúpi. Zostup nastane na základe straty nových produktových a trhových príležitostí, preto by firma mala dôsledne sledovať vývoj v technologickom prostredí. V súvislosti so stále komplexnejšími produktmi a technológiami si kladieme otázku bezpečnosti, ku ktorej sa štát stavia neustálym zavádzaním nových regulácií a štandardov. Preto by sa podnik pri aplikáciách nových technológií mal zaoberať aj týmito skutočnosťami. (Kotler, Armstrong, 2016, s. 109-111).

## **2.3 Trendy v rámci prostredia a podniku**

Sledovanie trendov nadviazané konaním je pre spoločnosť kritická aktivita určujúca prosperitu podniku v budúcnosti. Spoločnosť by sa preto mala sústrediť na tieto trendy.

### 2.3.1 Zákazník a kvalita

#### Zákazník

Vzťah kupujúceho a predávajúceho sa neustále vyvíja, v súčasnosti však dynamickejšie ako kedykoľvek predtým. Košturiak s Chaľom (2008, s. 5-11) určili súčasné trendy charakterizujúce zákazníka nasledovne:

- Individualizmus prejavujúci sa v práve na sebvýjadrenie. Zákazníkovi už nestačí možnosť voľby zo širokej ponuky, chce byť prekvapený a zažiť niečo nové.
- Meniaci sa zmysel života človeka, v ktorom sa správa a žije konzumne. Prioritou je snaha žiť ľahko.
- Meniace sa hodnoty z pár trvalých na množstvo dočasných, vyznávajúcich naraz.
- Nelojálnosť prejavovaná presunom ku konkurencii z dôvodu sklamaní či poskytnutia lepšej konkurenčnej ponuky.
- Individuum sa mení na osobnosť s viacerými identitami.
- Zákazník sa stáva spoluvytvárateľom hodnoty.
- Vyjednávacia sila voči predajcom na základe nákupných aliancií rastie.
- Originalita je vždy cenená, preto je vyššia cena „ospravedliteľná.“

#### Kvalita

Zelený (2011, s. 97-98) opisuje tradičné vnímanie kvality ako jednu z dimenzií výrobku a procesu, čiže niečo, čo môže podnik separovať a na čo sa dá sústrediť. Toto myslenie privádza výrobcov k tomu, aby si pre svoje produkty vybrali konkurenčné zbrane – dimenzie (napr. rýchlosť, nižšia cena, kvalita...), čím je zákazník nútený pri výbere produktu podstúpiť kompromisy.

V súčasnosti sa moc presúva k zákazníkovi, vďaka čomu už nemusí v takej miere podstupovať kompromisy medzi kvalitou, cenou a rýchlosťou. Dôraz sa mení z „alebo“ na „a.“ Taktiež sa mení pohľad na kvalitu, ktorá predstavuje súbor neoddeliteľných rozmerov rýchlosti, nákladov a kvality t. j. spokojnosti zákazníka. Kvalitu určuje len zákazník a vyjadruje vzťah medzi ním a výrobcom podliehajúci nepísaným, ale prísny pravidlám.

### 2.3.2 Digitálna technológia a internet

#### Digitálna technológia

Výrazne vplýva na spôsob podnikania. Podľa Košturiaka (2016, s. 123) medzi súčasné trendy digitálnej technológie patria: odstránenie medzičlánkov medzi tvorcom hodnoty a spotrebiteľom, priama komunikácia vo vzťahu tvorca hodnoty – spotrebiteľ, masová kustomizácia, lokálna produkcia a samoobsluha.

### **Internet**

Podľa Hamela (2008, s. 223-224) bude hrať internet významnú rolu pri zmene súčasného modelu riadenia organizácií. Internet ako nástroj zvyšujúci tvorivosť, na ktorom ľudia v reálnom čase komunikujú a koordinujú svoje činnosti bez akýchkoľvek byrokratických prvkov má byť náznakom toho, ako bude fungovať model riadenia budúcnosti.

### **2.3.3 Pracovná sila**

Handy (2016, s. 112-114) uvádza, že v práci pre svoj podnik sa väčšina zamestnancov vôbec neangažuje, pričom trávajú svoj pracovný čas len prežívaním a plnením mechanických úloh. Preto je v záujme dlhodobého udržania si kľúčových ľudí nutné, aby spoločnosť našla spôsob, akým pracovníkom poskytne väčšiu možnosť a motiváciu sa angažovať v činnostiach firmy. Odpoveďou môže byť tzv. „myšlienka občianstva“ odvodená od občianstva v starovekých Aténach. Medzi praktické kroky vedúce k „občianstvu“ a s tým spojenými právami zamestnancov môžu patriť: právo odvolať sa voči nespravodlivému prepusteniu, právo byť informovaný ohľadom rozhodnutí majúcich vplyv na jeho zamestnanie, open-book management, hlasovacie právo či poskytnutie skutočných akcií/podielov podniku.

### **2.3.4 Konkurencia**

Trendy vyskytujúce sa v súčasnej dobe ovplyvňujú aj oblasť konkurencieschopnosti. Podľa Košturiaka a Chaľa (2008, s. 27-32) existujú tri dôsledky zmien, ktoré môže podnik očakávať:

- **Totálna konkurencia** vyjadrená ponukou prevyšujúcou dopyt, homogénnymi produktmi, slobodným vstupom na trh a výstupom z trhu či rovnakým prístupom k informáciám pre všetkých kupujúcich a predávajúcich. Podnik musí byť schopný konkurovať nielen v oblasti priamych konkurentov, ale aj oblasti alternatívnych konkurentov, na trhu kvalitných pracovných síl, na finančnom trhu alebo aj na trhu v rámci vlastnej finančnej siete.

- **Komoditizácia výrobkov a služieb** spôsobená zníženou schopnosťou firiem sa odlišiť od konkurencie. Výsledkom komoditizácie môže byť strata identity podniku, strata kontroly nad cenou či strata rovnosti značiek a zákazníckej lojality.
- **Erózia ziskovosti a pokles výkonnosti** z dôvodu cenového boja s konkurenciou, ktorá poskytuje podobnú produkciu.

### 2.3.5 Od informácií k znalostiam

Podľa Zeleného (2011, s. 77) v súčasnosti o konkurencieschopnosti podniku nerozhodujú výrobné či informačné technológie, ale spôsob, akým firma dokáže premieňať informácie na znalosti. Košturiak s Chaľom (2008, s. 22) súhlasia a dopĺňajú, že znalosti nie sú tými najdôležitejšími, no za najdôležitejšie sa považuje ich premena na dosahovanie a vytváranie nových konkurenčných výhod. Podľa Zeleného (2011, s. 81) je znalosť koordinovaná akcia, ktorých nikdy nie je nadbytok. Na druhú stranu informácie predstavujú symbolické popisy, ktoré sa dajú digitalizovať a môže ich byť nadbytok. Firma musí pochopiť rozdiel medzi informáciami a znalosťami z dôvodu, aby popisy akcií neboli považované za akcie. V takom prípade sa vo firme prakticky nič nerobí, ale len hovorí. Podľa Košturiaka (2016, s. 126) podnik, ktorý rýchlejšie a lepšie zvládne cyklus „nápad – realizácia – overenie u zákazníka – úspešný biznis,“ pôjde aj rýchlejšie dopredu, čo znamená, že je lepšie mať upravujúce sa nedokonalé riešenie ako nekonečne dlho hľadať riešenie dokonalé.

### 2.3.6 Spoločnosť

Podľa Košturiaka (2016, s. 133) sa naša spoločnosť nachádza v dobe kedy ju vedú najmenej schopní, čo spôsobuje postupný kolaps a morálny úpadok. Tento kolaps a úpadok však začína ľuďmi prebúdať a postupne začínajú chápať svoju zodpovednosť za to, v akej krajine žijú. Uvedomujú si, že nepotrebujú medzičlánky – politikov, aby si dokázali zorganizovať svoj život či podnikanie. Taktiež prichádzajú nato, že byť zodpovedný znamená mať proaktívny prístup, nestačí len kritizovať a nadávať. Na základe uvedomenia si vlastnej spoločenskej zodpovednosti a zväčšujúcej sa neistoty z dôsledku rýchlych a neočakávaných zmien sa do popredia dostáva systém založený na princípe „urob si sám.“ Handy (2016, s. 44-45) tento princíp popisuje ako outsourcing určitých činností organizácie na zákazníkov, ktorý ľuďom prináša väčšiu kontrolu, samostatnosť, menšie náklady, ale aj väčšiu zodpovednosť.

### 2.3.7 Od globálneho k lokálnemu

Košťuriak (2016, s. 130-131) opisuje vývoj biznisu spočiatku ako vývoj od lokalizácie k delokalizácii, ktorá postupne prešla do globalizácie – prepojenie celého sveta, globálne firmy či produkty. V súčasnosti však dochádza k zmenám a lokálne produkty ničia tie globálne, na čo sa globálne firmy snažia reagovať glocalizáciou – približovanie sa globálnych firiem k lokálnym zvykom a hodnotám. Skutočnosť, že globalizácia dosiahla svoje hranice vyjadruje súčasný trend tzv. relokalizácie, vedúci k lokálnej výrobe a konzumu. Medzi výhody patria lokálny tok peňazí, priama kontrola kvality, vytváranie pracovných miest, čerstvé potraviny či eliminácia zbytočných medzičlánkov, prepravy a skladov. Tento trend podporujú aj nové technológie, ktoré sú schopné vyrábať zložité súčiastky v malých dávkach.

### 2.3.8 Podoba spoločnosti v budúcnosti

Kotter (2015a, s. 201) tvrdí, že podniky budúcnosti sa od tých, ktoré v súčasnosti prevládajú budú výrazne líšiť. Dôvodom je neustále zvyšovanie rýchlosti zmien. Preto je veľmi pravdepodobné, že osud podnikov ignorujúcich tieto zmeny bude podobný osudu dinosaurov.

Podľa Handyho (2016, s. 115) vzniká nová organizačná podoba spoločnosti tzv. trojlístková organizácia. Prvý – prostredný lístok je najdôležitejší a predstavuje kľúčových pracovníkov, ktorí vlastnia „kľúčovú kompetenciu.“ Druhý lístok sú spoločnosti, na ktoré boli outsourcované určité činnosti. Tretí lístok predstavujú jednotlivci, ktorí sú najímaní podnikom na určité práce (v niektorých prípadoch ide o vysokošpecializovaných jednotlivcov, ktorí by boli príliš nákladní na trvalý pracovný pomer). Stopka trojlístku je tvorená manažmentom zastrešujúcim celú štruktúru. Vzájomné pomery medzi lístkami sú v závislosti na potrebách každého podniku individuálne.

Frederic Laloux (2016, s. 333-336) charakterizoval tri základné typy štruktúr priekopníckych organizácií dneška, ktoré sa výrazne odlišujú od súčasných hierarchických pyramíd. Medzi tieto tri typy, ktoré by mohli byť základom štruktúr podnikov budúcnosti patria:

- **Paralelné tímy** fungujúce na princípe samostatných jednotiek s pridruženými aktivitami. Toto usporiadanie je vhodné ak je možné prácu rozdeliť medzi tímy tak, aby boli vo vysokej miere nezávislé, bez veľkej nutnosti koordinácie medzi tímami. V praxi je však potrebné, aby činnosť tímov bola koordinovaná alebo, aby niekto

prevzal určitú špecializovanejšiu pozíciu. Preto existujú tímoví poradcovia (podpora pri riešení určitých problémov), podporné tímy (v prípade ak je výkon určitých činností pre hlavný tím nepraktický) a podporné role (v prípade potrieb špecifických okruhov odbornosti či koordinácie). Taktiež je nutné, aby členovia tímu definovali svoje role a vzájomné záväzky voči tímu.

- **Sieť individuálnych zmlúv** podobne ako v predchádzajúcom type existujú tímové jednotky fungujúce na princípe samostatných jednotiek s pridruženými aktivitami. Avšak každá z jednotiek zaisťuje určitý krok v procese spracovania, prípadne má podpornú funkciu. Role a záväzky nie sú určené v tímoch, ale formou dokumentu medzi úzko spolupracujúcimi kolegami.
- **Vnorené tímy** je model podobný paralelným tímom s rozdielom vzťahu medzi hlavným tímom a podporným tímom. Zatiaľ, čo v štruktúre paralelných tímov skupiny pracujú bok po boku s minimom podporných tímov, v holokracii (systém vnorených tímov) vytvárajú vnorené štruktúry. Vnorené štruktúry sa využívajú v prípade, ak spoločnosť vyžaduje špecializáciu veľkého rozsahu, pričom sú ciele príliš zložité a rozsiahle, aby ich paralelné štruktúry zvládli. Každý vnorený tím je autonómny v rozhodovaní v rámci svojho tímu (kruhu), medzi kruhmi a vnorenými kruhmi neexistuje vzťah nadriadený – podriadený, práve naopak, sú vzájomne prepojené pomocou zástupcov zúčastňujúcich sa porád v danom kruhu/polokruhu.

### 2.3.9 Duálny operačný systém

Predstavuje spôsob, akým smerovať strategické iniciatívy k zvládnutiu hrozieb a využitiu príležitostí v 21. storočí. Systém je zložený z dvoch častí, ktorými sú sieť a hierarchia. Obe časti sú v súčasnosti potrebné, nakoľko už samotná hierarchická časť nie je schopná plniť aj úlohy sieťovej časti.

Sieťová časť sa podobá firme na jej začiatkoch, kedy nie je jasne daná organizačná schéma a popisy pozícií. Jej účastníkmi sú zamestnanci zo všetkých úrovní podniku, čo prispieva k rýchlemu a voľnejšiemu prúdeniu informácií. Účastníci však nie sú na trvalých pozíciách, nakoľko sa na základe iniciatív menia. Tento systém neobsahuje žiadne zákazy či byrokratické prekážky, preto tu existuje široký priestor pre individualitu a tvorivosť.

Hierarchická časť je určená na riešenie každodenných úloh, riešenie strategických iniciatív a zavádzanie zmien v záujme vyššej výkonnosti. Úlohy vyžadujúce novátorstvo, flexibilitu, rýchle uplatňovanie strategických zmien a zvládanie náročných zmien sú prenesené

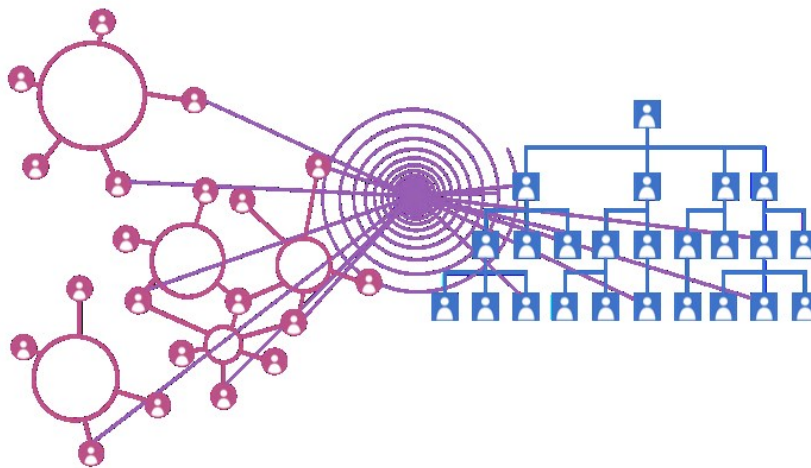
na sieťovú časť. Takéto rozloženie úloh pomáha spoločnosti uvoľniť tlak na hierarchistickú časť, ktorý ju v prípade nevyužitia duálneho systému výrazne ovplyvňuje.

Podstatným pri vytvorení a udržiavaní siete je vrcholový manažment, slúžiaci ako vzor spolupráce so sieťou. Taktiež je nutné, aby top manažment generoval dynamiku súvisiacu s riešením úloh v rámci sieťovej časti. Táto dynamika je vyjadrená urýchľovačmi, ktoré urýchľujú najmä strategicky významné aktivity. Medzi urýchľovače patria:

- **Vytvorenie naliehavosti v súvislosti s veľkou príležitosťou**, ktoré spočíva vo vytvorení a udržaní vedomia naliehavosti medzi veľkým počtom ľudí. Naliehavosť sa týka nielen krátkodobých, ale aj dlhodobých – strategických problémov.
- **Vybudovanie a rozvíjanie vedúcej koalície** slúžiacej nato, aby sieťová štruktúra nadobudla sofistikovanejších foriem. Koalícia je tvorená osobami zo všetkých častí podniku so záujmom viesť ostatných, pomáhať im a byť priekopníkmi zmien.
- **Sformulovanie vízie zmeny a strategickej iniciatívy** súvisiacej s veľkou príležitosťou a spôsobom ako túto príležitosť využiť.
- **Naverbovanie armády dobrovoľníkov** s cieľom zapojenia ďalších ľudí, ktorí majú záujem pomôcť a prispieť k vízii a strategickým iniciatívam.
- **Dať priestor akciám odstránením prekážok**, ktoré prekážajú strategicky významným činnostiam. Je však potrebné brať ohľad na strategické iniciatívy, prevádzkové ciele hierarchie a na to, čo už bolo v rámci hierarchie vykonané.
- **Dosahovanie krátkodobých úspechov a ich oslavovanie** slúži ako psychologická pomoc, dôležitá k budovaniu a udržiavaniu duálneho systému. Vďaka úspechom pôsobí nová štruktúra vierohodne, z čoho pramení spolupráca v rámci spoločnosti.
- **Udržiavanie rýchlosti** napriek dosiahnutým úspechom. Funkčnosť urýchľovača zaisťuje vedomie, že množstvo úspechov pramení z čiastkových iniciatív, ktoré sú strategicky užitočné, nakoľko rozsiahlejšie iniciatívy nemajú dostatočnú podporu a energiu, pokiaľ tie čiastkové nie sú úspešné.
- **Určenie zmeny ako súčasť systému**, ktoré pomáhajú hierarchistickej časti, vďaka čomu sa duálny systém integruje do fungovania spoločnosti.

(Kotter, 2015b, s. 25-34)





Obrázok 5: Duálny operačný systém (vlastné spracovanie)

### 2.3.10 Manažment 2.0

Gary Hamel tvrdí, že súčasné organizácie čelia výzvam, ktoré sú bezprecedentné. No napriek tomu spoločnosti naďalej využívajú nástroje a metódy „manažmentu 1.0.“ Tie však boli vytvorené najmä v 20. storočí, keď neexistovali súčasné výzvy a to s cieľom premeniť ľudské bytosti na poloautomatických robotov, ktorí by robili tú istú činnosť stále dookola. Medzi spomínané výzvy patrí – rýchlosť zmien nútiace podnik prispôbovať sa tak rýchlo, ako sa menia samotné zmeny, hyperkonkurencia pri ktorej je nutné, aby spoločnosť bola neustále inovatívna a komodizácia znalostí podnecujúca spoločnosť, aby pohotovo vytvárala nové znalosti. (Youtube.com, 2011)

Cestou k zvládnutiu týchto výziev je najsilnejšia z inovácií – inovácia manažmentu. Tá mení spôsob, akým manažéri robia to, čo robia, s cieľom zvýšiť výkonnosť organizácie. K tejto inovácii sa taktiež priradujú zmeny, ktoré vytvárajú a vnášajú novú hodnotu do štruktúr a úloh podniku. Inovácia manažmentu prináša konkurenčnú výhodu v prípade, ak je splnená aspoň jedna z troch podmienok: inovácia je založená na novej manažérskej zásade, ktorá spochybňuje určité dogmy, inovácia je systémová, zahrňujúca rôzne procesy a metódy, inovácia je súčasťou nepretržitých sledov a objavov, kedy uplynutím času pokrok narastá. Taktiež je nutné si uvedomiť, že nie každá inovácia manažmentu vytvára konkurenčnú výhodu. Ako aj inovácie iného druhu môže byť aj inovácia manažmentu len prírastková, chybná či zbytočná (Hamel, 2008, s. 29-30).

K vynájdeniu nového manažmentu v spoločnosti – „manažmentu 2.0“ je dôležité , aby sa z inovácie manažmentu stala skôr systematická schopnosť ako náhodná odchýlka. K tomu je potrebné, aby sa podnik vyznačoval nasledujúcimi stavebnými prvkami:

- **Odvaha ísť v čele** znamená nemať strach riešiť problémy, ktoré sa ostatní riešiť neodvážia alebo sú ich neschopní rozoznať. Je nutné sa neustále pýtať: „Ktorá manažérska výzva nám po splnení zaistí výhodu v oblasti výkonnosti?“
- **Nevyhnutná diskusia** všetkých ľudí vo firme o príležitostiach vedúcich k zásadnej premene technológie manažmentu. Je kriticky dôležité, aby vedenie pomohlo ostatným pochopiť, že zaužívané metódy, postupy a nástroje spoločnosti nie sú nemenné a priestor pre tvorivosť je skutočný.
- **Sústredenie sa na príčiny, nie na príznaky** vychádza z potreby pristupovať k systematickému problému systematicky, za účelom efektívneho riešenia.
- **Zodpovednosť** vedúcich pracovníkov spoločnosti je podmienkou rozvinutia rýchlych inovácií v manažmente. Vedúci útvarov by mali byť zodpovední za zdravie procesov inovácie manažmentu a aspoň čiastočne odmeňovaní podľa svojej inovačnej výkonnosti. Cieľom je zvýšiť ich inovačné schopnosti, nakoľko ich výstup je pre konkurenčnú výhodu firmy veľmi významný.
- **Zvolenie „rozbíjač“** znamená vytvorenie miesta, na ktorom ktokoľvek zo spoločnosti môže slobodne navrhovať alternatívy k manažérskeму status-quo. Fungovať môže aj ako miesto diskusie k nejakej proaktívnej otázke či procesom.

(Hamel, 2008, s. 215-221)

### 3 ANALÝZA BUSINESS MODELU SPOLOČNOSTI

Osterwalder a Pigneur (2015, s. 14) charakterizovali business model ako princíp, na základe ktorého spoločnosť vytvára, predáva a získava hodnotu. Analyzovať business model znamená zistiť, aké špecifické celky tvoria vnútro spoločnosti a aké sú interakcie s externým prostredím a súčasnými trendmi.

#### 3.1 Canvas – plátno business modelu

Predstavuje efektívny vizuálny nástroj slúžiaci k popisu a hodnoteniu business modelu spoločnosti. Na základe hodnotenia je možné identifikovať súčasnú situáciu modelu firmy a v prípade potreby pristúpiť k nutným zmenám. Plátno business modelu sa skladá z deviatich, navzájom interaktívnych prvkov, tvoriacich jeden celok. Medzi stavebné prvky patria:

##### 1. Zákaznícke segmenty

Zahŕňajú všetky skupiny osôb (alebo subjektov), na ktoré sa podnik zameriava. Zákaznícke segmenty sú definované podľa určitých špecifik, ktorými sa od seba odlišujú a pre ktoré sa spoločnosť rozhoduje vytvárať hodnotu. (Osterwalder, Pigneur, 2015, s. 20)

##### 2. Hodnotové ponuky

Predstavujú kvalitatívnu a kvantitatívnu hodnotu pre vybraný zákaznícky segment. Hodnotová ponuka sa skladá zo spojenia výrobkov a služieb, pomocou ktorých spoločnosť uspokojuje potrebu alebo rieši problém zákazníka. Taktiež je to dôvod, na základe ktorého zákazník uprednostňuje daný podnik pred konkurenciou. (Osterwalder, Pigneur, 2015, s. 22)

##### 3. Kanále

Sú spôsoby, akými firma pristupuje a komunikuje so zákazníckymi segmentmi za účelom poskytnutia hodnotovej ponuky. Komunikačné, distribučné a predajné kanále sú kritické prvky ovplyvňujúce spokojnosť zákazníkov. Medzi funkcie kanálov patria: zvyšovanie povedomia o hodnotovej ponuke, pomoc pri zhodnocovaní hodnotovej ponuky, poskytnutie možnosti zakúpenia si výrobkov a služieb, predanie hodnotovej ponuky a poskytovanie popredajnej zákazníckej podpory. (Osterwalder, Pigneur, 2015, s. 26)

##### 4. Vzťahy so zákazníkmi

Popisujú vybudované typy vzťahov so zákazníckymi segmentmi. Vzťahy vychádzajú z rozličných motivácií a môžu nadobudnúť rôzny charakter – od automatizovaného po

osobný. Zvolený vzťah má významný vplyv na celkovú spokojnosť zákazníkov. (Osterwalder, Pigneur, 2015, s. 28)

### **5. Zdroje príjmov**

Zahŕňajú všetky zdroje príjmov, ktoré spoločnosť generuje z jednotlivých zákazníckych segmentov. Každý zdroj príjmu môže využívať vlastný cenotvorný mechanizmus ako napr. pevné ceny, dražba, závislosť na množstve a podobne. Funkčnosť business modelu sa môže opierať o transakčné príjmy z jednorazových platieb alebo o opakujúce sa príjmy z priebežných platieb. (Osterwalder, Pigneur, 2015, s. 30)

### **6. Kľúčové zdroje**

Sú najdôležitejšie aktíva, zaisťujúce funkčnosť business modelu. Firme umožňujú vytvoriť a prezentovať hodnotovú ponuku, preniknúť na trh, vytvárať a udržiavať vzťahy so zákazníkymi segmentmi a generovať príjmy. Kľúčové zdroje môžu mať fyzickú, duševnú, finančnú a ľudskú podobu, pričom ich firma vlastní alebo prenajíma. (Osterwalder, Pigneur, 2015, s. 34)

### **7. Kľúčové činnosti**

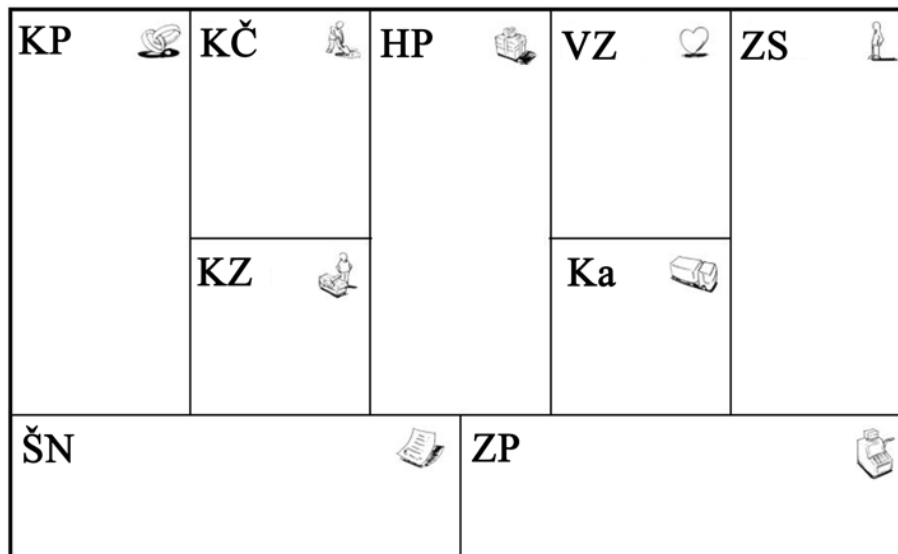
Majú rovnakú funkciu ako kľúčové zdroje a popisujú najdôležitejšie aktivity spoločnosti, ktoré musí vykonávať, aby business model úspešne fungoval. (Osterwalder, Pigneur, 2015, s. 36)

### **8. Kľúčové partnerstvá**

Zahŕňajú sieť dodávateľov a partnerov potrebných na fungovanie business modelu. Partnerstvá medzi firmami vznikajú z rôznych motivácií, medzi základné druhy patria: strategické spojenectvá medzi nekonkurujúcimi subjektmi, partnerstvá medzi konkurenčnými subjektmi, vzťahy medzi kupujúcim a dodávateľom či spoločné podniky vytvárajúce nové podnikateľské projekty. (Osterwalder, Pigneur, 2015, s. 38)

### **9. Štruktúra nákladov**

Obsahuje všetky náklady vychádzajúce z presne definovaných kľúčových zdrojov, činností a partnerstiev. (Osterwalder, Pigneur, 2015, s. 40)



Obrázok 6: BM Canvas (Osterwalder, 2016, s. 221)

### 3.2 Lean Start-up model

Eric Ries (2015, s. 32-33) charakterizoval lean start-up ako spôsob prístupu k vývoju nových produktov, počas ktorého prebieha neustála interakcia so zákazníkmi a pri ktorom sa zachováva vízia a ambície spoločnosti. Lean start-up vychádza z praktík spoločnosti Toyota, ktorá zaviedla tzv. štíhlu výrobu. Hlavné úlohy štíhlej výroby, ktorú metodológia lean start-up upravuje do podnikateľského kontextu je učiť sa a rozlišovať medzi činnosťami prinášajúcimi hodnotu od tých, ktoré predstavujú plytvanie.

Jedným zo základných pilierov lean start-upu je slučka spätnej väzby vytvor – vyhodnot – pouč sa, ktorá pomáha redukovať riziko pri činnostiach akými sú vytvorenie nového produktu či novej časti produktu, vytvorenie procesu a podobne. Účelom tohto prístupu je zistiť, čo zákazník skutočne chce. Preto je dôležité, aby trvanie celého uzlu spätnej väzby bolo čo najkratšie. Spätno-väzobná slučka je zložená z nasledujúcich častí:

- **Vytváranie** zahŕňa identifikáciu neoverených predpokladov, ktoré je nutné otestovať. Medzi najdôležitejšie predpoklady patrí hypotéza hodnoty a hypotéza rastu. Tieto hypotézy umožňujú pri ďalších „otáčkach“ spätno-väzobnej slučky optimalizovať premenné, ktoré čoraz bližšie vedú k cieľu – zistiť, čo zákazník naozaj chce. Podstatou tohto kroku je vytvorenie minimálneho životaschopného produktu umožňujúci vykonať úplný cyklus spätno-väzobnej slučky. Minimálny životaschopný produkt má byť vytvorený s minimálnym úsilím a vloženým časom.

- **Meranie** predstavuje použitie analytických nástrojov, ktoré spoločnosti poskytnú data o pravdivosti stanovených hypotéz. Meranie tvorí základ k rozhodnutiu potrebnom v časti zistenie.
- **Zistenie** je obzvlášť dôležitý krok, v ktorom sa určí aká časť úsilia bola plytváním, ktoré je nutné eliminovať. Zvyšok úsilia predstavuje hodnotu vedúcu k cieľu spät-no-väzobnej slučky na základe čoho sa môže vybudovať udržateľné podnikanie.

Zistenie predstavuje koniec spätno-väzobnej slučky, po ktorej nastáva kritické rozhodnutie. Buď sa spoločnosť vychýli od pôvodnej stratégie – tzv. pivot vykonávaný v prípade, ak sa zistí, že jedna z hypotéz je nepravdivá, prípadne výkonnosť a efektivita doterajších snáh nie je dostatočná alebo vytrvanie v súčasnej stratégii. (Ries, 2015, s. 72-74)

### 3.3 Lean canvas – plátno lean start-upu

Model lean canvas je odvodený od Osterwalderového modelu canvas. Croll a Yoskovitz (2016, s. 69) charakterizujú lean canvas ako „živý plán“, ktorý sa na základe overovania hypotéz neustále aktualizuje dovtedy, pokiaľ sa nedosiahne úspech. Maurya (2016, s. 47) pomenoval deväť prvkov lean canvasu, medzi ktoré patria: návrh jedinečnej hodnoty, zákaznicke segmenty, kanále, nekopírovateľná výhoda, toky príjmov, kľúčové metriky, riešenie, problém/potreba a štruktúra nákladov.

Charakterizácia stavebných prvkov odlišných od klasického canvas modelu je nasledovná:

#### 1. Problém/potreba

Charakterizuje hlavné problémy/potreby týkajúce sa vybraného zákaznickeho segmentu. Pri popise je nutné taktiež určiť, ako v súčasnosti svoje problémy/potreby zákazníci riešia.

(Maurya, 2016, s. 47)

#### 2. Riešenie

Predstavuje odpoveď na problém/potrebu zákaznickeho segmentu. Riešenie sa pevne určí až po úspešných experimentoch určujúcich, aký je skutočný problém/potreba zákaznickeho segmentu. (Maurya, 2016, s. 52)

#### 3. Kľúčové metriky

Zahŕňajú všetky špecifické ukazovatele určujúce skutočnú výkonnosť podniku. Sledovanie priebehu kľúčových metrik je taktiež nutné k identifikácii dôležitých okamihov životného cyklu zákazníka. (Maurya, 2016, s. 60)

#### 4. Nespravodlivá výhoda

Charakterizuje niečo, čo podnik má a čo nie je možné ľahko skopírovať alebo kúpiť. Nespravodlivá výhoda sa spočiatku môže prejavovať ako hodnota, ktorá sa časom prejaví. (Maurya, 2016, s. 63)

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 4 CHARAKTERISTIKA SPOLOČNOSTI

Spoločnosť ABC je na súčasnom trhu vnímaná ako veľmi úspešná. Pre bližšiu predstavu o úspešnosti a príznačných znakoch za to zodpovedných slúžia nasledujúce informácie.

### 4.1 Predstavenie spoločnosti ABC

Keďže si spoločnosť v bakalárskej práci nepriala byť identifikovaná, nasledujúce údaje sú výrazne zostručené.

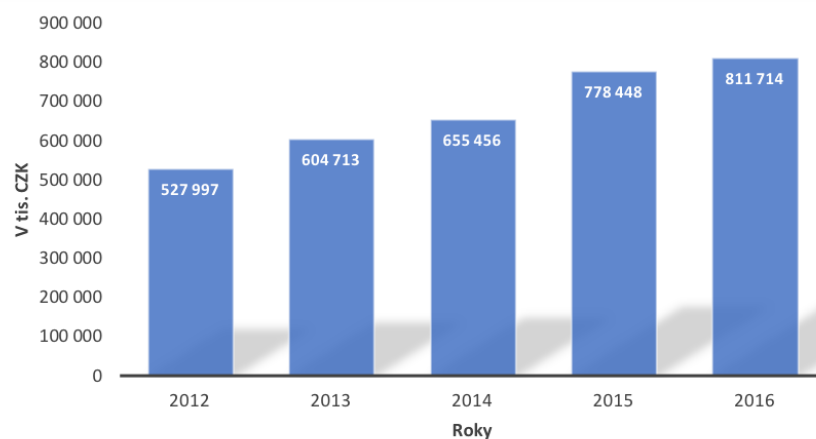
#### 4.1.1 História a činnosť spoločnosti

Začiatok pôsobenia firmy na českom trhu sa datuje od prvej polovice 90. rokov minulého storočia. Spoločnosť začínala so 6 zamestnancami v prenajatých priestoroch bývalého poľnohospodárskeho družstva. V súčasnosti vykonáva svoju činnosť v rekonštruovaných a novovybudovaných výrobných a skladových priestoroch vrátane administratívnej budovy spolu s pobočkou vývoja a konštrukcie. Priemerný počet zamestnancov sa v roku 2017 pohyboval na úrovni 319 pracovníkov.

Hlavným predmetom podnikania spoločnosti je vývoj a vstrekovanie plastových výliskov a ich následné zmontovanie. Majitelia spoločnosti taktiež vlastní partnerskú firmu zameranú na vývoj a konštrukciu foriem, nástrojov a ich výrobu vo vlastnej nástrojárni. Spojením týchto služieb spoločnosť ABC dokáže poskytovať výrazne komplexnejšiu službu pre svojich zákazníkov.

#### 4.1.2 Vývoj tržieb a ich štruktúra

Na nasledujúcom obrázku č. 7 môžeme vidieť vývoj tržieb spoločnosti ABC.



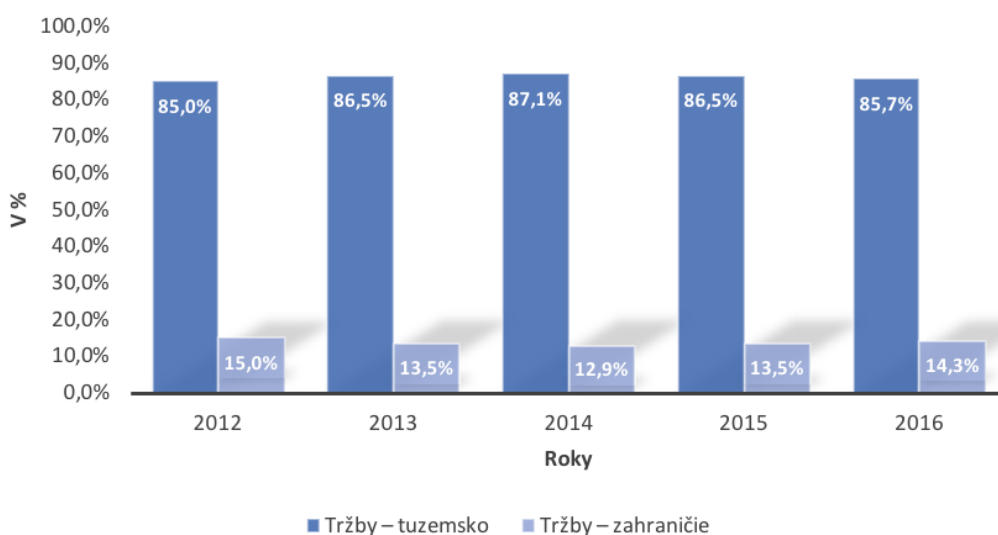
Obrázok 7: Tržby spoločnosti ABC (interný materiál firmy)

O tom, že rast tržieb spoločnosti je až na jeden rok významne vyšší oproti priemeru odvetvia, na ktorom pôsobí (CZ-NACE 22) je zrejmé z nasledujúcej tabuľky č. 2.

Tabuľka 2: Porovnanie prírastkov tržieb (vlastné spracovanie)

	2013	2014	2015	2016
<b>Prírastok tržieb – ABC (%)</b>	14,5 %	8,4 %	18,8 %	4,3 %
<b>Prírastok tržieb – Odvetvie (%)</b>	1,5 %	9,1 %	5,6 %	0,6 %

Spoločnosť sa sústreďuje najmä na tuzemský trh, čo dokazuje aj nasledujúci obrázok teritoriálnej štruktúry tržieb.



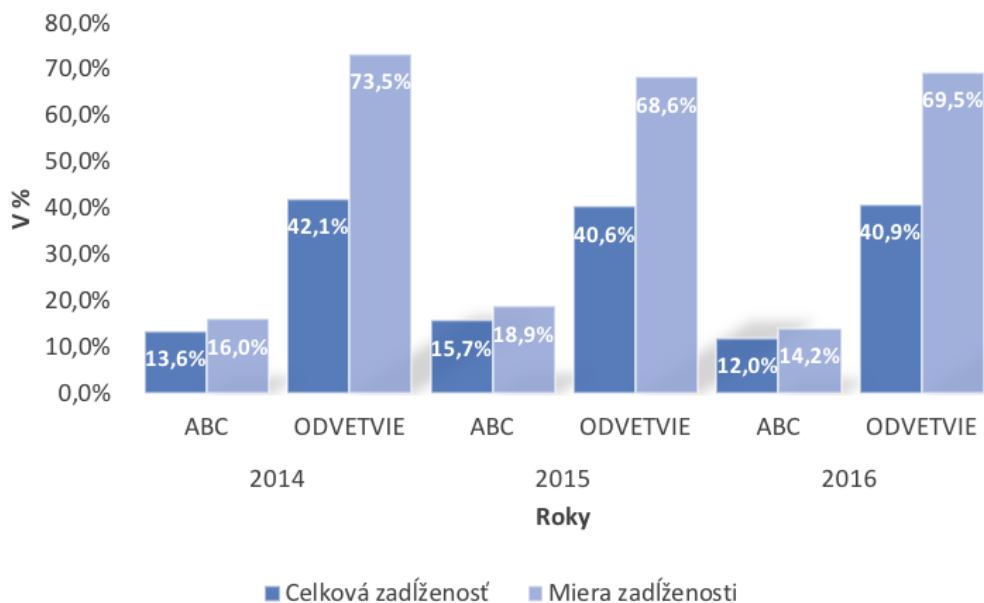
Obrázok 8: Teritoriálna štruktúra tržieb (interný materiál firmy)

## 4.2 Charakteristické znaky spoločnosti ABC

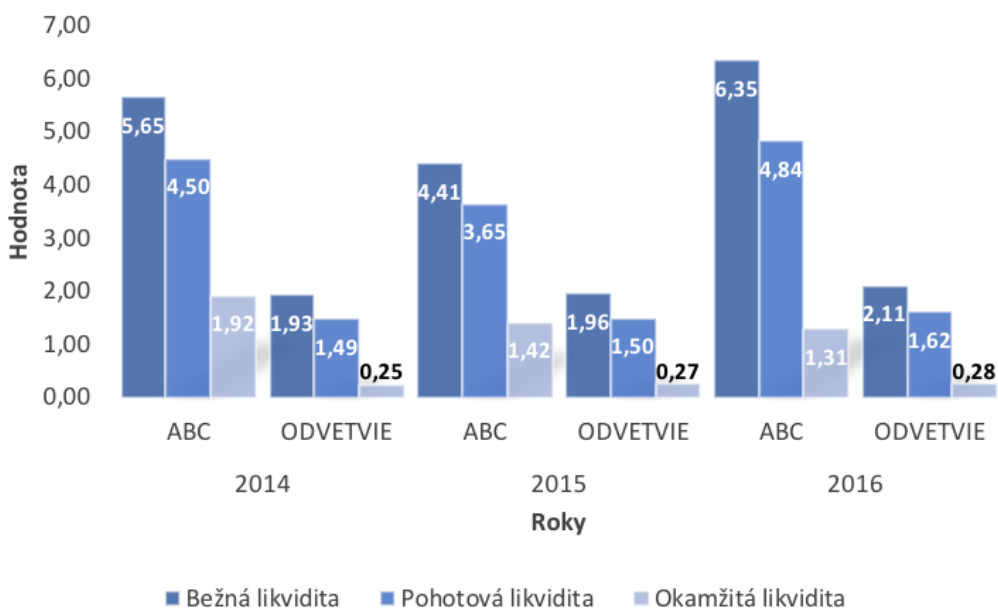
Zo vzťahu spoločnosti k rôznym záujmovým skupinám a z rozhovorov vykonávaných s výkonnými a úsekovými riaditeľmi je možné odvodiť niekoľko dlhodobých a trvácnych charakteristických znakov, ktorými spoločnosť ABC oplýva. Tieto znaky sú kriticky dôležité k pochopeniu, prečo a akým spôsobom firma vykonáva svoje činnosti, riadi svoje vzťahy a pôsobí na svoje okolie. Na ich základe je taktiež možné predpokladať, ako bude spoločnosť reagovať na navrhované – vylepšujúce opatrenia. Týmito charakteristickými znakmi sú:

### Opatrnost'

Ak by sme mali určiť najrozdielnejší charakteristický znak spoločnosti ABC oproti odvetvovej konkurencii, bola by to práve opatrnosť. Spoločnosť je ňou doslova nasiaknutá a možno ju vnímať v širokom spektre jej aktivít. Pre pozorovateľov „z vonka“ je však najviditeľnejšia v pomerových ukazovateľoch.



Obrázok 9: Porovnanie zadlženosti (vlastné spracovanie)



Obrázok 10: Porovnanie likvidity (vlastné spracovanie)

Na základe porovnania ukazovateľov likvidity a zadlženosti spoločnosti a odvetvia môžeme vidieť markantné rozdiely v tom, ako sa firma ABC vymyká trendu odvetvia. Dôraz na opatrnosť spoločnosti ABC je nepopierateľný, či už je vnímaný prostredníctvom spôsobu, akým sa firma správa alebo cez pomerové ukazovatele (nízka zadlženosť a vysoká likvidita).

### **Spoľahlivosť**

Jedným z faktorov, na ktorom sa zhodli všetci pracovníci top – managementu v otázke dôvodu úspešnosti firmy ABC na trhu, je práve spoľahlivosť. Táto vlastnosť vychádza z určitého interného, nepísaného etického kódexu spoločnosti. Vo vzťahu k svojim obchodným partnerom spoločnosť sľúbi len to, čo môže dodržať. Tí si to samozrejme vysoko cenia. Ďalším aspektom je skutočnosť, že firma ABC nikdy nezaplatila svoj záväzok po lehote splatnosti, či nikdy nezameškala výplatu mzdy svojim zamestnancom.

### **Pragmatizmus**

Jedným z hlboko zakorenených znakov spoločnosti, riadiacich pracovníkov a jej majiteľov (odvodené od dlhodobého pôsobenia spoločnosti ABC) je práve zmysel pre praktickú hodnotu a užitočnosť. Vo väčšine prípadov je myslenie a konanie štruktúr spoločnosti sústredené najmä na reálnosť a praktickosť. Výnimku tvorí oblasť medziľudských vzťahov, kde nie je pragmatizmus spoločnosti v porovnaní s ostatnými oblasťami až tak výrazný.

### **Vysoká odbornosť**

Spoločnosť ABC si na odbornosti najmä vyššie postavených zamestnancov výrazne zakladá a považuje to za jeden z kľúčových prvkov úspechu. Táto vlastnosť je najviditeľnejšia v štruktúre top – managementu, kde je každý člen skutočným odborníkom vo svojej oblasti.

### **Predvídanie nahradené „dvojitým“ sledovaním**

Charakteristickým znakom, na ktorý je firma ABC obzvlášť zameraná, je sledovanie zmien požiadaviek obchodných partnerov, technológií, procesov a trendov v oblasti ľudských zdrojov. Táto vlastnosť je pre spoločnosť prirodzená najmä vďaka previazaniu s ostatnými znakmi – opatrnosťou a pragmatizmom. Naopak, predvídanie previazané s vysokým rizikom a „snílkovskou“ povahou je pre spoločnosť skôr „neznámym územím.“

## 5 ANALÝZA VNÚTORNÉHO, VONKAJŠIEHO PROSTREDIA A BUSINESS MODELU SPOLOČNOSTI

### 5.1 Analýza vízie, poslania, hodnôt a cieľov spoločnosti

#### 5.1.1 Vízia spoločnosti

Súčasná vízia spoločnosti ABC je majiteľmi definovaná nasledovne: „*Naša firma chce svojou podnikateľskou činnosťou dosiahnuť trvalú stabilitu, prosperitu a dôveru u našich obchodných partnerov, ale i u svojich zamestnancov.*“ (interný materiál firmy)

Pri rozhovoroch s riadiacimi pracovníkmi spoločnosti vyšlo najavo, že je vízia či už s väčšími alebo menšími variáciami chápaná rovnako, ako je definovaná. Jediný, mierne odlišný názor bol, že vízia spoločnosti je o zlepšovaní zdrojov spoločnosti vedúci k rozvoju firmy a spokojnosti zákazníka.

Názor top – managementu pri otázke, či je takto definovaná vízia schopná motivovať zamestnanca pracovať pre spoločnosť ABC je zmiešaný. Podľa niektorých toho je schopná najmä vďaka stabilite, ktorá je súčasťou vízie a ktorú spoločnosť reálne poskytuje. Naopak názor ostatných je rozdielny a to najmä v súvislosti s THP pracovníkmi a pracovníkmi na robotníckych pozíciách, ktorí nie sú podľa nich víziou nijak motivovaní. V tomto prípade prevláda názor, že čím nižšie sa v organizačnej štruktúre nachádzame, tým je nutnejšie, aby boli veci viac uchopiteľné. Z toho vyplýva, že vízia pôsobí len ako bezvýznamná fráza.

Vízia ma byť odrazom budúcnosti a spojovacím prvkom všetkých zamestnancov, ktorým dodá okrem iného inšpiráciu a pocit zmysluplnosti ich snaženia. Nepovažujem súčasnú víziu za tú, ktorá by toto dokázala naplniť.

Niečo ako dosiahnutie trvalej stability, prosperity a dôvery u obchodných partnerov a zamestnancov nikdy nebolo a nebude možné, nakoľko v oblasti podnikania nie je nič, čo by s istotou bolo trvalé. Ide teda skôr o nejaké „marketingové“ uznesenie pre všetkých stakeholderov. Napokon aj Benjamin Franklin povedal: „V ľudskom živote existujú jediné istoty, a to dane a smrť.“ Okrem problému, že samotná vízia nemá celkom zmysel a nie je dostatočne silná, aby zaujala a motivovala všetkých pracovníkov existuje aj problém nedostatočnej komunikácie vízie smerom od majiteľov ku najnižším štruktúram spoločnosti. Tento problém čiastočne vychádza z nedostatkov popísaných v nasledujúcej časti práce.

### 5.1.2 Poslanie spoločnosti

Poslanie analyzovanej spoločnosti nie je nijako zdokumentované a jasne formulované, avšak po rozhovoroch s riadiacimi pracovníkmi som došiel k nasledovným zisteniam.

Spoločnosť sa považuje za významného výrobcu a dodávateľa plastových dielov v rámci regiónu schopná konkurovať medzinárodným firmám a taktiež za významného zamestnávateľa v Zlínskom kraji. Na otázku, prečo spoločnosť ABC robí to, čo robí, najviac rezonovali odpovede typu: pre peniaze a pretože sú v tom dobrý. Vyskytla sa aj odpoveď v súvislosti s poskytovaním živobytia zamestnancom. Kritickou skutočnosťou je však neexistencia určitého „vyššieho“ zmyslu bytia spoločnosti.

Pokiaľ vnímame poslanie firmy ako charakteristiku činností a chovania, môžeme tvrdiť, že má analyzovaná spoločnosť úplne jasno aké výrobky a služby bude poskytovať, akých zákazníkov oslovovať a aké procesy a stratégie sú k tomu potrebné. Toto však nie je skutočným poslaním spoločnosti ABC, nakoľko nevyjadruje „vyšší“ zmysel a ani existenciu myšlienkového procesu vedúceho k tvorbe predstavy o účele spoločnosti.

### 5.1.3 Hodnoty spoločnosti

Hodnoty spoločnosti opäť nie sú nijako priamo zdokumentované. Je ich však možné vyvodiť z charakteristických znakov spoločnosti a z názorov top – managementu. Podľa vykonanej analýzy existujú dve skutočné – hlavné hodnoty spoločnosti, ktoré by sa za žiadnych podmienok na trhu nezmenili. Týmito hodnotami sú:

- **Slušnosť** – hodnota pretkaná naprieč všetkými aspektmi spoločnosti. Taktiež v sebe zahŕňa charakteristické znaky akými sú opatrnosť a spoľahlivosť. Slušnosť sa prejavuje rôznymi formami (etický kódex, férové vzťahy,...) najmä vo vzťahu ku zamestnancom, obchodným partnerom, ale taktiež aj ku štátu a životnému prostrediu.
- **Serióznosť** – je druhá stavebná hodnota spoločnosti. Z charakteristických znakov v sebe zahŕňa pragmatizmus a odbornosť. Serióznosť sa taktiež prejavuje rôznymi formami (jasná vlastnícka štruktúra, dôstojné konanie,...) a to najmä vo vzťahu k obchodným partnerom, ale taktiež aj ku zamestnancom, štátu a životnému prostrediu.

#### 5.1.4 Hedgehog concept

Súčasná podoba kruhov Hedgehog conceptu vedúcich všetky činnosti spoločnosti je nasledovná:

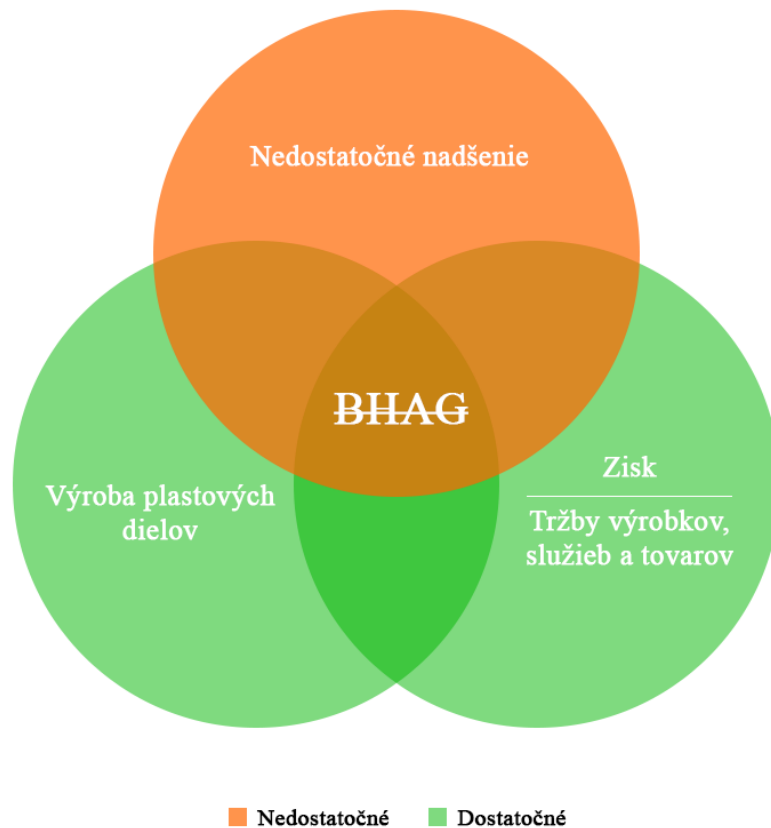
- Spoločnosť ABC si myslí, že v tom čo robí, môže byť najlepšia. Aj keď to členovia firmy vnímali jemne s nadhľadom, väčšinový názor na otázku, či môže byť spoločnosť reálne najlepšia v Čechách alebo v Európe, bol pozitívny. U ďalších prevládol viac praktický pohľad na vec súvisiaci s nízkou pravdepodobnosťou prekonania medzinárodnej konkurencie.
- V otázke ekonomického motoru má analyzovaná spoločnosť jasno. Sústreďuje sa na pomer zisku a tržieb z predaja výrobkov, služieb a tovaru. Číže na ukazovateľ ROS.
- Riadiaci pracovníci sú nadšení pre to, čo v spoločnosti robia a čo spoločnosť predstavuje. Otázkou zostáva zápal a nadšenie pracovníkov na nižších pozíciách organizačnej štruktúry. Nedostatočná vízia, vysoká fluktuácia najmä vo výrobe, skúsený názor jedného z riadiacich pracovníkov o tom, že nikto do práce nechodí rád a nikto v nej nebude naozaj spokojný a taktiež názor hovoriaci o tom, že zamestnancom ide iba o peniaze a férový prístup zo strany zamestnávateľa jasne naznačuje, že nadšení sú len tí, ktorí okrem peňazí a férovosti majú čo „najkratšiu a najpriamejšiu“ väzbu k úspechom spoločnosti a pocit, že ich konanie je vysoko významné.

#### 5.1.5 Ciele spoločnosti a BHAG

Ciele spoločnosti sa delia na manažérske, úsekové a podnikové. Manažérske ciele si dávajú samotní riaditelia, na základe ktorých sledujú svoj progres. Úsekové ciele súvisiace s činnosťou na jednotlivých úsekoch firmy a sú taktiež zadávané prislúchajúcimi riaditeľmi. Podnikové ciele sú určované na poradách vedenia a sú určené na základe vyhodnotenia starých cieľov. Predstavujú podmnožinu cieľov úsekových, z ktorých sa najzákladnejšie vyseparujú. Tieto ciele tvorené pomocou metodiky Balanced Scorecard sú zaradené do štyroch oblastí, medzi ktoré patria: finančné ukazovatele, zákazníci, učenie a rast (inovácie) a interné procesy. Každý z podnikových cieľov má stanovený termín a výstup pre hodnotenie.

Na priebežné sledovanie cieľov slúžia komentáre k momentálnemu stavu plnenia vykonávané v pravidelných časových intervaloch.

Analyzovaná spoločnosť nemá stanovený BHAG. Ako hlavný cieľ by sa síce mohol považovať avizovaný rast firmy, ten však nespĺňa základné predpoklady BHAG.



Obrázok 11: Hedgehog concept a BHAG spoločnosti ABC  
(vlastné spracovanie)

## 5.2 Analýza McKinsley „7 S“

### 5.2.1 Stratégia

Na základe pozorovania možno charakterizovať podnikateľskú stratégiu spoločnosti ABC ako kombináciu stratégie špecializovanej odbornosti a stratégie špecializovaného trhu. Prvá menovaná stratégia vychádza z vysokej odbornosti firmy. V súčasnosti však táto stratégia stráca na sile, a to z dôvodu neustáleho zlepšovania odbornosti konkurenčných firiem. Stratégia špecializovaného trhu je vyjadrená skvelou znalosťou firmy ABC o trhu, na ktorom pôsobí, čomu výrazne pomáha aj výborná mienka o firme v radoch zákazníkov. Práve táto stratégia je v súčasnosti pre analyzovanú spoločnosť rozhodujúca.

Celospoločenská stratégia spoločnosti ABC je rozdelená do piatich základných oblastí, medzi ktoré patria: zákazníci, dodávatelia, zamestnanci, majitelia spoločnosti a top – ma-



nagement, okolie a verejnosť. Tie sú však v súčasnosti prispôsobované len na základe viditeľných vonkajších pozorovaní, zmien s určitou dobou trvania. Spoločnosť ABC neoplyva nijakými nástrojmi, ktoré by zabezpečili „okamžité“ spozorovanie, či predpovedanie nových zmien na trhu. Na základe tejto skutočnosti sa plynutím času spoločnosť dostáva do stále nebezpečnejšieho prostredia, v ktorom neschopnosť predvídať, spozorovať, vyhodnotiť a prispôbiť rýchlo meniacim sa trendom a podmienkam môže výrazne ohroziť jej budúce pôsobenie.

### 5.2.2 Štruktúra

Vlastnícka štruktúra spoločnosti je zrejímavá a zrozumiteľná. Majiteľmi sú dve osoby českého pôvodu s rovnakým – 50%-ným podielom, bez účasti zahraničného kapitálu. Štruktúra spoločnosti má pyramídový tvar s formálnym typom štruktúry a princípom subordinácie. Smer organizovania je zhora dole. Spoločnosť ABC je riadená funkčne, kde výkonný riaditeľ zastrešuje útvary riadenia ľudských zdrojov a úseky: obchodný, výrobný, ekonomický, nákupu a logistiky a úsek kvality, riadený príslušnými riaditeľmi. Vo všetkých úsekoch je daná líniovo – štábná organizačná štruktúra, s výnimkou ekonomického úseku, kde je líniová štruktúra a úseku nákupu a logistiky, kde sa využíva funkcionálna organizačná štruktúra.

V prípade vykonávanie rozhodnutí platí, že každý pracovník na ľubovoľnom útvare môže vykonávať rozhodnutia v rámci svojich kompetencií. Toto pravidlo však upravuje prístup nadriadených určitých zložiek v stupňoch organizačnej štruktúry. Tí vo vybraných prípadoch volia centralizované rozhodovanie, za ktoré preberajú plnú zodpovednosť.

Niektorí riadiaci pracovníci vnímajú zdieľanie informácií a komunikáciu pozitívne, väčšina však negatívne. Rozpor súvisí so subjektívnym pohľadom na problematiku komunikácie a najmä s mierou, s akou ju zamestnanec využíva. Nedostatočnú efektivitu internej komunikácie spôsobenej hlavne rozdielnosťou úrovni skupín zamestnancov, veľkosťou a rastom sa spoločnosť ABC snaží riešiť priamou komunikáciou (ústne, mobil, e-mail...). Účelom je rýchlosť a efektivita bez vytvárania si zbytočných komunikačných bariér. Vždy je však nutné informovať príslušný najnižší stupeň riadenia. V prípade, ak priama komunikácia zlyháva, postupuje sa podľa firemnej komunikačnej matice. Neefektívna komunikácia je jednou z príčin už spomenutej, nedostatočnej vízie.

### 5.2.3 Systémy

Spoločnosť ABC využíva rôzne podnikové a technické systémy zabezpečujúce správny chod firmy. Medzi tieto systémy patrí: celopodnikový informačný systém Helios, informačný systém miezd Faris, dochádzkový systém, smart-stock systém, prístupový systém, prehliadač 3D dát – Solidworks, naviazané tabuľky pre skladovanie materiálu, zdieľané disky, zdieľaný úlohovník a sieť slúžiaca na oznámenie firemných akcií, jedálnička, či dovoleníek. Pre priamu komunikáciu zamestnancov slúžia klasické nástroje akými sú telefón, mobil, e-mail a pod.

Chod a progres činností v spoločnosti ABC je sledovaný pomocou ukazovateľov procesu vypovedajúcich o výkonnosti daného útvaru, každodenných dispečingov vo výrobe, náhodnými kontrolami, konzultáciami, útvarovými týždennými SWOT analýzami a reportmi (denné, týždenné, mesačné, kvartálne a ročné). Medzi najefektívnejšie nástroje pozorovania patrí týždenná SWOT analýza, kedy je možné včas spozorovať negatívny trend a vykonať potrebné opatrenia.

Zamestnanci spoločnosti ABC sú taktiež povinní dodržiavať určité pravidlá a procesy, ktoré sú formulované v popisoch pracovných pozícií, adaptačných plánoch, pracovných postupoch, pracovných pokynoch a vnútropodnikových smerniciach. Celá spoločnosť je ďalej povinná vykonávať činnosti v rámci zákonných nariadení a noriem ISO/TS 16949 a ISO 14001.

### 5.2.4 Zdieľané hodnoty

K zdieľaniu hodnôt nedochádza, nakoľko celok skladajúci sa z vízie, poslania a hodnôt spoločnosti ABC nemá jasnú a uspokojujúcu podobu.

### 5.2.5 Štýl

Charakteristickým štýlom manažmentu či vodcovstva riadiacich pracovníkov analyzovanej spoločnosti je liberálny, až liberálne – demokratický. Tento štýl sa však pri určitých krízových situáciách a okolnostiach môže zmeniť na autoritatívny z dôvodu potreby rýchleho a efektívneho nájdenia riešenia.

Väčšina tímov v rámci spoločnosti (s výnimkou tímov robotníckej sily) už dlhší čas existuje. Za tento čas sa stihli vytvoriť určité pozitívne synergické efekty pracujúce v prospech firmy. Čo sa týka typu pracovných interakcií, zamestnanci v rovnakých útvaroch spolupracujú. Výnimku tvorí menšie súperenie výrobných pracovníkov medzi jednotlivými výrobnými

nými smenami. Taktiež z merita veci existuje prirodzené súperenie medzi jednotlivými útvarmi.

### 5.2.6 Spolupracovníci

Počet zamestnancov spoločnosti ABC k 31. 12. daného roku je nasledovný.

*Tabuľka 3: Počet zamestnancov spoločnosti ABC (interný materiál firmy)*

<b>Rok</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
<b>Počet zamestnancov</b>	307	306	311	311	316

Najkritickejším problémom analyzovanej spoločnosti je nedostatok kvalifikovaných zamestnancov najmä v oblasti manuálnych prác, čo spoločnosť núti vo väčšej miere investovať do automatizácie, robotizácie a pracovať s ľudskými zdrojmi, ktoré sú na vyčerpanom pracovnom trhu dostupné. Určite sa však nedá tvrdiť, že by tieto riešenia boli dostačujúce. Nedostatočný pracovný trh nie je problémom len pre analyzovanú spoločnosť, jedná sa skôr o celonárodný problém. Taktiež špecifický región, v ktorom firma sídli tejto situácii nepomáha, nakoľko je v ňom náročnejšie nájsť kvalitnú pracovnú silu.

Ďalším problémom je vysoká fluktuácia (každoročná úroveň celkovej fluktuácie pracovníkov sa pohybuje tesne pod hranicou 20%) zabraňujúca už spomínanému vytvoreniu pozitívnych synergických efektov vo firme. Vysokú fluktuáciu možno spozorovať najmä u zamestnancov robotníckej sily. Tá súvisí najmä s dostupnou kvalitou ľudských zdrojov na pracovnom trhu a práca vo firme ABC sa pre nich stáva len dočasnou zastávkou.

Ak hodnotíme zamestnaneckú politiku spoločnosti v kontexte regionálnych konkurenčných firiem, možno ju považovať za nadpriemernú. Spoločnosť ABC poskytuje svojim zamestnancom množstvo benefitov, medzi ktoré patria – zvýšenie počtu dní dovolenky, poskytnutie finančných príspevkov na voľno-časové aktivity a motivačných programov. Taktiež sa pomocou dostupných a overených spôsobov snaží vytvoriť čo najpevnejší vzťah so svojim zamestnancom. Medzi tieto spôsoby patria firemné akcie a spoločné športové aktivity, firemné večierky, vydávanie podnikového časopisu či hodnotenie spokojnosti zamestnancov dotazníkovým prieskumom. Avšak ak hodnotíme zamestnaneckú politiku firmy z pohľadu potrieb budúcnosti a snahy vytvoriť z dobrej firmy skvelú, nemožno ju považovať za dostatočnú.

Napriek názvu tejto podkapitoly, podľa môjho názoru manažment spoločnosti ABC neprištuje k svojim zamestnancom ako ku spolupracovníkom. Dovolím si to tvrdiť z toho dôvodu, že spoločnosť ABC nemá efektívny spôsob obojsmernej komunikácie medzi zamestnancom a manažérom, nemá vytvorenú priamu väzbu väčšiny zamestnancov k úspechom spoločnosti a taktiež nevyužíva/nevytvára nástroje, ktorým by podporili čoraz dôležitejšie postavenie pracovníkov (najmä na nižších úrovniach organizačnej štruktúry) v spoločnosti. Tieto tvrdenia z časti podporuje vysoká fluktuácia zamestnancov a náročnosť prilákania nových zamestnancov do firmy ABC. Ak chce firma zvýšiť spokojnosť zamestnancov (a tým získať všetky súvisiace pozitívne efekty), musí stimulovať najmä „motivátory,“ ktorými sú postavenie pracovníka v spoločnosti a pocit významnosti.

### 5.2.7 Schopnosti

K popredným schopnostiam, ktorými je analyzovaná spoločnosť známa a ktoré riadiaci pracovníci považujú v rámci porovnateľnej konkurencie ako kľúčové patrí – schopnosť vyrábať kvalitné výrobky, hľadať a zlepšovať rezervy, schopnosť správne investovať a schopnosť správne stanoviť a riadiť interné procesy. Avšak za hlavnú schopnosť spoločnosti ABC považujem udržiavanie vysokokvalitných vzťahov so zákazníkom. Práve táto dispozícia vychádzajúca zo súčasných hodnôt spoločnosti a podporená vyššie spomenutými schopnosťami umožnila, a naďalej umožňuje vykonávať podnikateľskú činnosť firmy úspešne.

Citeľné schopnosti chýbajúce zamestnancom pramenia najmä z už spomenutých problematik – nedostatku kvalifikovanej pracovnej sily na trhu práce, nízkej vzdelanosti, skúsenosti, bystrosti a záujmu v oblasti komunikácie. Podľa riadiacich pracovníkov však momentálne vo firme nie je kritický nedostatok určitých schopností, ktoré by ohrozovali jej činnosť. V prípade nedostatku schopností zamestnancov, najmä pri robotníckych pozíciách ide o dodržiavanie pracovných zásad, prijatie zodpovednosti a určitý dôvtip pri vykonávaní činnosti. Komunikácia v rámci top – managementu a vo vzťahu k strednému managementu je dostačujúca. V rámci stredného managementu sa zlepšuje. Avšak komunikácia vo vzťahu stredný management a THP pracovníci, výkonná sila je nedostačujúca. Taktiež komunikácia vo vzťahu THP pracovníkov a výkonnej sily. Skutočne okrajovým nedostatkom v schopnostiach je nedostatočná jazyková vybavenosť THP pracovníkov, ktorá však pri súčasnom zameraní spoločnosti nepredstavuje žiadny problém.

Sledovanie a zlepšovanie schopností sa sleduje pomocou nástrojov, medzi ktoré sa radia – preškolenia, kvalifikačné plány, plány vzdelania, spätné analyzovanie neštandardných situácií a vzájomné ročné hodnotiace pohovory medzi nadriadeným a podriadeným.

### 5.3 Business model Canvas

Podoba súčasného BM Canvas spoločnosti ABC sa nachádza v prílohe P I.

#### 5.3.1 Zákaznícky segment

Spoločnosť ABC neposkytuje svoje výrobky a služby oddeleným segmentom charakteristickým rozdielnymi distribučnými kanálmi, typmi vzťahov, ziskovosťou či sústredením sa na určitý aspekt ponuky. Je však pravdou, že spoločnosť každému zákazníkovi ponúka špecifické riešenie, ktoré vyplýva z logiky hodnotovej ponuky. Je preto možné tvrdiť, že sa spoločnosť sústreďuje na nikový trh a konkrétne na zákaznícky segment B2B – automobilový priemysel. Vlastnými slovami jedného z úsekových riaditeľov: „automobilový priemysel tvorí 99% našich zákazníkov.“ Najdôležitejší je koncern Volkswagen Group, konkrétne automobilka Škoda Auto, ktorá je či už priamy, alebo nepriamy zákazník spoločnosti ABC.

#### 5.3.2 Hodnotová ponuka

„Navonok zrejماً a hmotná“ hodnotová ponuka analyzovanej spoločnosti zahŕňa lisovanie a vstrekovanie interných – pohľadových, technických a externých – čírych plastových dielov. K tomu prináležia služby, medzi ktoré patrí – lakovanie, kašírovanie, montovanie a zváranie. Komplexnú ponuku dotvára partnerská firma sústredená na výrobu foriem.

Avšak skutočným dôvodom, prečo si zákazníci najímajú spoločnosť ABC (t. j. reálna hodnotová ponuka) je poskytnutie riešenia v podobe výrobkov firmy, ktoré sú neoddeliteľnou súčasťou funkčného produktu zákazníka. A taktiež významné ušetrenie nákladov zákazníka.

#### 5.3.3 Kanály

V súčasnosti spoločnosť ABC pre zvyšovanie povedomia o výrobkoch a službách nevyužíva žiadne formy aktívneho hľadania zákazníka. V prípade, že chce zákazník osloviť spoločnosť s ponukou, vykoná to prostredníctvom informačného systému VW Group, vlastnej

databázy či internetovej stránky firmy ABC. Tento prístup je, zdá sa, momentálne dostačujúci, nakoľko obchodné oddelenia denne zaznamenáva desiatky nových dopytov.

Jedinú pomoc zákazníkovi pri hodnotení ponuky spoločnosti predstavuje výborný goodwill, ktorý firma ABC svojim spoľahlivým prístupom ku klientovi neustále zveľaduje.

Súčasná situácia spoločnosti ABC vo veci množstva dopytov a spôsobu „marketingu“ je dôkazom toho, že vysoká kvalita výrobkov a výborný goodwill podnietený dobrými referenciami sú tou správnou cestou k zákazníkovi. Čím sa potvrdzuje pravidlo, že najlepšou reklamou je spokojný zákazník.

V drvivej väčšine prípadov pred nákupom od spoločnosti ABC prebieha zákazníkom riadené automatické posielanie nových dopytov, ktoré je smerované vybraným dodávateľom.

Na predanie produktov sa výhradne využíva cestná nákladná doprava, ktorú má spoločnosť outsourcovanú. Popredajná podpora v podobe aftermarketu je neskôr zabezpečovaná výhradne zmluvnému zákazníkovi.

#### 5.3.4 Vzťahy so zákazníkmi

Aj keď sa vzťahy s jednotlivými zákazníkmi jemne odlišujú, podstata vzťahu zostáva rovnaká. Jedná sa o osobnú asistenciu až individualizovanú osobnú asistenciu. Tá je zrejmä najmä vo vzťahu k automobilke, kedy riaditeľ obchodného úseku týždenne navštevuje sídlo automobilky.

V súčasnosti všetky vzťahy so zákazníkmi spoločnosti ABC vychádzajú výhradne z motívacie zvyšovania zisku a udržiavania zákazníkov. Iné motivácie ako napr. získavanie zákazníkov či zvyšovanie predaja sú pri súčasnom stave na trhu nepotrebné.

Spoločnosť ABC sa snaží automatizovať vzťah so zákazníkom a to najmä vo forme efektívneho systému dodávok a odvolávok. Je však nutné podotknúť, že tento vzťah je automatizovaný najmä zo strany zákazníka.

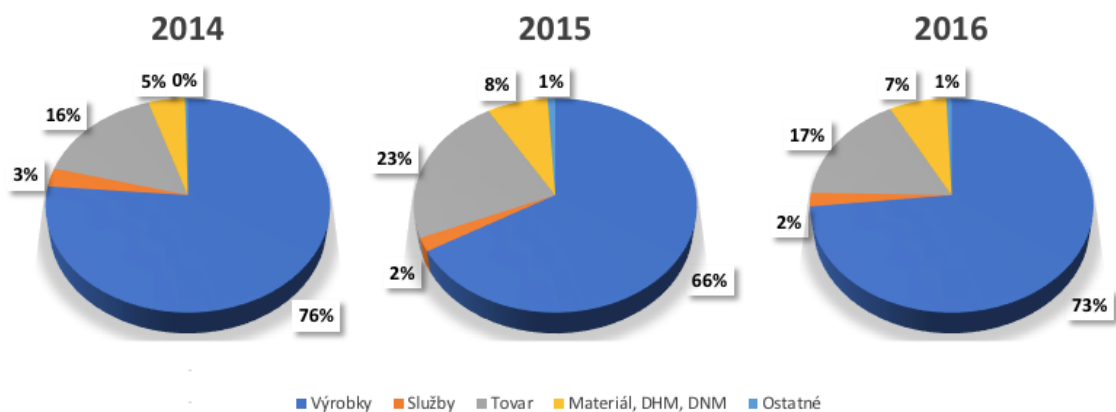
V rámci vzťahu firmy s najvýznamnejšími zákazníkmi je zaužívaná spolupráca hodnôt, tzv. co-creation fenomén.

- Dialóg – vyjadrený vývojom a výskumom – zdieľaním znalostí.
- Možnosť prístupu zákazníka do procesu vytvárania produktu je absolútny, nakoľko spoločnosť ABC vytvára 100% prispôbený produkt.

- Vyhodnocovanie rizika výrobkov je v záujme oboch strán prepojené a dôrazne riadené.
- Nakoľko je udržiavanie vzťahu so zákazníkom kľúčovou schopnosťou spoločnosti, existencia otvorených informačných tokov je samozrejmá.

### 5.3.5 Zdroje príjmov

Analyzovaná spoločnosť generuje príjmy tzv. predajom aktív. Medzi tieto aktíva patria najmä výrobky, služby a tovary. Pomery medzi aktívami sú nasledovné:



Obrázok 12: Zdroje príjmov spoločnosti ABC (interný materiál firmy)

Podľa odhadu jedného z úsekových riaditeľov, 90% tržieb je tvorených približne siedmymi zákazníkmi. Spôsob platenia sa koná prostredníctvom faktúr, ktoré si vo väčšine prípadov zákazníci pomocou systému, ktorý im umožní vidieť stav na sklade sami vytvárajú. Tak tiež v drvivej väčšine je splatnosť týchto faktúr 90 dní, zriedkavo 14 dní. Predaj aktív sa koná v eurách, na základe čoho môžeme považovať analyzovanú spoločnosť za exportnú firmu, aj keď z geografického hľadiska približne 85% produkcie je predávanej spoločnostiam v tuzemsku a zvyšných 15% tvorí export do zahraničia.

Cenový mechanizmus analyzovanej firmy nie je jednoznačný, nakoľko je tvorený prvkami fixnej a aj dynamickej cenotvorby. Pre výpočet všetkých nákladov zákazky slúži kalkulačný list, v ktorom sú zahrnuté faktory meniace sa v čase (napr. menový kurz, réžie a pod.). Kalkulačný list sa mení niekoľkokrát do roka, v závislosti od meniacich sa dynamických faktorov. Tento list sa ďalej navýši o určitý zisk a vstupuje do čisto dynamického mechanizmu – vyjednávania ceny so zákazníkom.

### 5.3.6 Kľúčové zdroje

Najdôležitejšie zdroje nutné k správne fungovaniu business modelu, poskytujúce spoločnosti ABC zreteľnú výhodu pred konkurenciou sú spracované v tabuľke č. 4.

Tabuľka 4: Kľúčové zdroje spoločnosti ABC (vlastné spracovanie)

Kľúčové zdroje	
<b>Fyzické zdroje</b>	<b>Duševné zdroje</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Výrobné s skladové stroje, nástroje a prístroje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Firemná značka</li> <li>• Know – how</li> <li>• Zákaznícke partnerstvá</li> </ul>
<b>Ľudské zdroje</b>	<b>Finančné zdroje</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Top - management</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peňažné prostriedky</li> </ul>

### 5.3.7 Kľúčové činnosti

Kľúčovou aktivitou firmy ABC je výroba. O niečo menej dôležitou činnosťou je výskum a vývoj nových riešení pre potreby klienta, čím sa zo spoločnosti stáva vývojový dodávateľ.

Medzi ďalšie činnosti zabezpečujúce správne fungovanie business modelu patria: riadenie pracovníkov, kontinuálne vzdelávanie, udržiavanie vzťahov s vonkajším prostredím firmy, a ostatné odborné činnosti vychádzajúce z podstaty jednotlivých útvarov spoločnosti.

Riadiaci pracovníci jednotlivých útvarov považujú nastavenie procesov vo firme ako veľmi dobré. Sami však tvrdia, že je neustále čo zlepšovať a posúvať vpred. Je nutné spomenúť, že analyzovaná spoločnosť nemá kritický problém s akoukoľvek firemnou činnosťou. Hoci však existuje priestor na zlepšenie v oblastiach rezervovanosti top – managementu pri kritike spolupracovníkov a už spomenutej internej komunikácie.

### 5.3.8 Kľúčové partnerstvá

Medzi kľúčových dodávateľov sa radia dodávatelia materiálu, tovaru a dodávatelia systémov a technológií. Ďalšími partnermi sú plastikársky klaster, úrad práce, pracovné portály a partneri v spoločenskej a sociálnej oblasti (vzdelávacie zariadenie, zdravotnícke zariade-

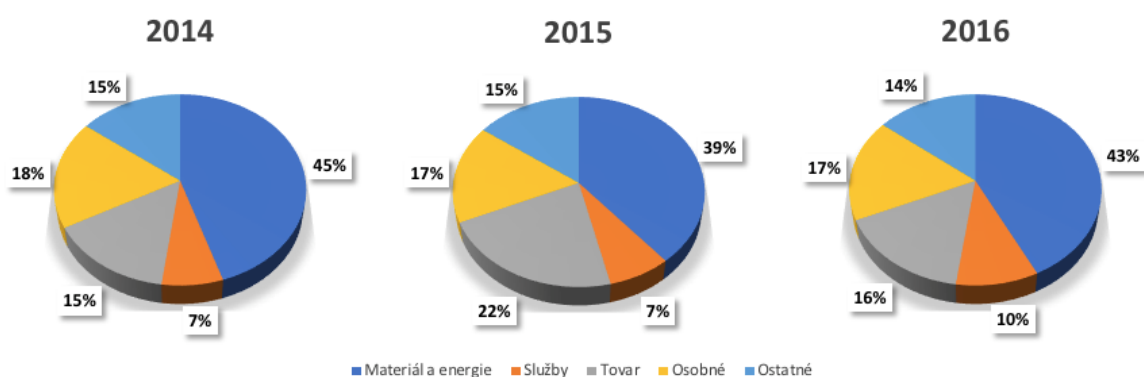


nie, zariadenie sociálnych služieb). Pomocou všetkých vyššie menovaných partnerov sú zabezpečované kľúčové zdroje spoločnosti.

Nakoľko je spoločnosť ABC veľmi ucelená podnikateľská jednotka, drvivú väčšinu kľúčových činností vykonáva samostatne. Významnejší outsourcing činností zabezpečujú partneri v oblasti školenia zamestnancov a nákladnej prepravy.

### 5.3.9 Štruktúra nákladov

Štruktúra nákladov nie je ovplyvnená výhradne business modelom motivovaným na náklady, ani modelom motivovaným na hodnotu. Využívajú sa obe spomínané modely motivovania. Najvýznamnejšie náklady spoločnosti sú spracované na nasledujúcom obrázku č. 13.



Obrázok 13: Štruktúra nákladov spoločnosti ABC (interný materiál firmy)

Podľa uvedených informácií patrí medzi najnákladnejšie kľúčové zdroje práve materiál, tovar, ľudské zdroje a ostatné fyzické statky. Najnákladnejšími kľúčovými činnosťami sú činnosti spojené s výrobou a činnosti súvisiace so správnym a každodenným fungovaním spoločnosti.

## 5.4 Analýza 5 F

### 5.4.1 Potencionálni konkurenti

V skúmanom odvetví zaoberajúcom sa výrobou plastových a gumových výrobkov je zaznamenaný neustály rast. Dokonca je možné hovoriť o previse dopytu nad ponukou firiem, pôsobiacich v Českej republike. Hodnoty ukazovateľov priemernej rentability odvetvia (CZ-NACE 22) sú nasledovné.

Tabuľka 5: Priemerná rentabilita odvetvia CZ-NACE 22 (vlastné spracovanie)

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
ROS	7,30 %	8,50 %	9,32 %	9,87 %	10,13 %
ROE	19,42 %	21,02 %	22,91 %	23,74 %	22,46 %

Z uvedených údajov je možné odvodiť, že pre potencionálneho konkurenta je tento trh zaujímavý.

Pred vstupom do odvetvia však existuje niekoľko zásadných bariér. Potencionálny konkurent sa musí vysporiadať s množstvom povinností ukladajúcich legislatívou a spĺňať náročné nariadenia v ekologickej oblasti. Taktiež musí spĺňať desiatky noriem a získať niekoľko certifikátov. Investičná náročnosť súvisiaca s vybudovaním nového výrobného podniku tohto zamerania zahrňujúca budovy, infraštruktúru, stroje, systémy, know – how a pod. je veľmi vysoká. Dôležitým aspektom je potreba kvalifikovaných odborníkov. O to viac, ak sa potencionálna firma taktiež plánuje venovať výskumu a vývoju. Kvalifikačný proces je však príliš časovo a nákladovo náročný, nehovoriac o ďalšej kritickej prekážke – úplnej vyčerpanosti pracovného trhu. Napriek neustálenému dopytu na trhu, zákazníci nie sú veľmi ochotní riskovať s „nováčikom“ v obore. Skúsenosti a dobré meno spoločnosti v tomto odvetví hrajú veľmi dôležitú rolu.

Na základe týchto informácií môžeme pri súčasnej situácii na trhu považovať riziko vstupu nových konkurentov pre spoločnosť ABC ako nízke.

#### 5.4.2 Existujúci konkurenti

Analyzovaná firma má na trhu množstvo konkurentov. Napriek tomu nepociťuje významné ohrozenie. Medzi významnejších konkurentov z Českej republiky patrí napr. MEGATECH Industries, PLASTIKA a.s., Fremach Morava, s.r.o, či ZÁLESÍ a.s. Podľa spoločnosti ABC sa pri zriedkavých vyostrených situáciách vyskytli len akési „výkriky do tmy“ konkurencie, ktoré rýchlo zanikli. Konkurenčná politika firmy by sa dala charakterizovať ako „nezaoberanie sa konkurenciou.“ Spoločnosť sa nesnaží napodobňovať konkurenciu, ale dodržiava a rozvíja svoje vlastné politiky činností, pričom sa zameriava na zákazky, ktoré sú pre ňu optimálne. V situácii prejavenia záujmu vo väčšine prípadov nad konkurenciou vyhrá.

Analyzovaná spoločnosť je dodávateľom Tier 1 s množstvom skúseností a v očiach zákazníka vysoko spoľahlivým partnerom. Najmä z toho dôvodu sú občasné „nekalé“ snahy (vo firme ABC známe aj ako „obchodný folklór“) z rád konkurencie neúčinné.

Riziko existujúcich konkurentoch na súčasnom trhu je mierne. V prípade zmeny trhových podmienok by mohlo nastať potencionálne cenové súperenie, na ktoré je však firma, vďaka svojej politike „finančnej stability,“ pripravená.

#### 5.4.3 Substitúty

Na trhu momentálne neexistujú substitúty, ktoré by vhodne nahradili plastové diely v oblastiach, v ktorých ich analyzovaná firma poskytuje.

Za významné ohrozenie zo strany substitútov by sa mohli považovať nové materiály, či nové spôsoby nahradzujúce plastové diely. Tie by mohli pochádzať najmä zo zahraničných výskumných stredísk, pričom by na trh mohli dostať cez spoločnosti, s významným podielom zahraničného kapitálu.

Nakoľko je dnešný svet výrazne globalizovaný, pre spoločnosť sú substitúty stredným rizikom.

#### 5.4.4 Kupujúci

Analyzovaná spoločnosť pôsobí na B2B trhu, z čoho vyplýva výrazné nižšie potencionálne množstvo zákazníkov v porovnaní s trhom B2C. Táto skutočnosť súvisí s vysokou vyjednávajúcou silou zákazníkov spoločnosti ABC, najmä už spomenutej automobilky. Ako demonštrácia sily automobilky (zákazníka) môže slúžiť príklad jednostranne výhodnej zmluvy, ktorú spoločnosť ABC nemôže vypovedať, avšak automobilka ju vypovedať môže a to bez udania dôvodu s trojmesačnou výpovednou lehotou. Cenová senzitivita zákazníkov je totálna, nakoľko je prvoradý cenový aspekt ponuky.

Keďže je však súčasná situácia na trhu pre výrobcov veľmi pozitívna (takmer u každého vysoko spoľahlivého výrobcu sú naplnené výrobné kapacity), sila kupujúcich je subjekt od subjektu rozličná a až na jednu výnimku – automobilku vo všeobecnosti nekritická, hoci stále zrejme. Z tohto dôvodu je pre analyzovanú spoločnosť vysokým rizikom.

#### 5.4.5 Dodávatelia a zamestnanci

Napriek opatreniam, ktoré analyzovaná spoločnosť voči značnej vyjednávacej sile dodávateľov vykonáva, sa ich všeobecný názor významne nezmenil. Tento názor vychádza najmä

zo skutočnosti, že zákazníci spoločnosti ABC nepriamo poverili odoberať materiál výhradne od určitého dodávateľa/-ov. Týmto sa spoločnosť dostáva pod vysoký tlak nielen zo strany „silnejšieho“ zákazníka, ale aj „silnejšieho“ dodávateľa. Nápor teda vzniká nielen na znižovanie zisku, ale aj na zvyšovanie nákladov.

Ďalšou výraznou silou tlačiacou na rast nákladov sú zamestnanci. Súčasná situácia na trhu práce v kombinácii s politickým marketingom a nepredvídateľnosťou správania sa zamestnancov im dáva do rúk významnú moc. Na základe toho je nutné poznamenať, že ako veľká sila dodávateľov, tak aj veľká sila zamestnancov, je pre spoločnosť značným rizikom.

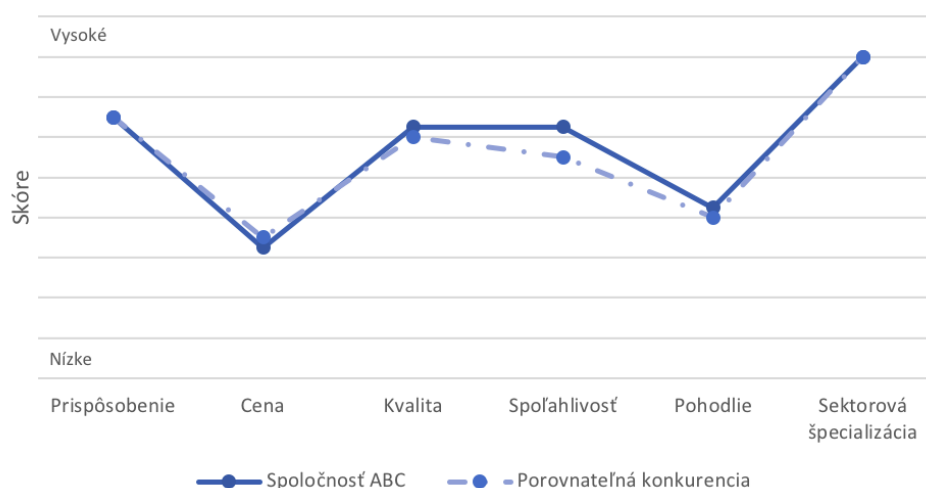
## 5.5 Stratégia modrého oceánu

Medzi faktory, na ktoré sa analyzovaná spoločnosť a jej konkurencia zameriavajú patria:

- **Prispôsobenie** – faktor prispôsobenia je základný a kriticky dôležitý aspekt hodnotovej ponuky výrobných dodávateľov. Zákazníkov dopyt je výhradne na jedinečné produkty, ktoré sú výrazné najmä po dizajnerskej stránke, v ktorom hrá prispôsobenie kľúčovú úlohu.
- **Cena** – cenový faktor je pre B2B zákazníka v súčasnosti najdôležitejší. Spoločnosti, ktoré dokážu vyrábať s nízkymi nákladmi majú podstatnú výhodu oproti konkurencii, z dôvodu možnosti ponúknuť nižšiu cenu.
- **Kvalita** – faktor kvality je prirodzeným protipólom faktoru ceny. Napriek viditeľnému kontrastu si v súčasnosti výrobné firmy nemôžu dovoliť robiť medzi spomenutými faktormi kompromisy. Zákazník trvá na kvalitnom a zároveň lacnom výrobku.
- **Spôľahlivosť** – ak vnímame faktor prispôsobenia ako samozrejмый, faktor spoľahlivosti spolu s faktorom ceny a kvality tvoria jadro požiadaviek zákazníka. Do tohto faktoru sa radí najmä dobré meno spoločnosti, schopnosť zvládania úloh, schopnosť hľadania riešení, zvládnutie situácie a kvalitné reagovanie pri reklamáciách. Pri vysoko spoľahlivom B2B vzťahu zákazník – dodávateľ sa výrobná spoločnosť môže podieľať na vývoji produkcie zákazníka, čím sa stáva vývojovým dodávateľom.
- **Pohodlie** – faktor pohodlia zahŕňa zľahčovanie činností zákazníka vo vzťahu k výrobcovi. Medzi tento faktor patrí najmä úroveň komplexnosti hodnotovej ponuky a miera prepojenosti procesov dodávateľa so zákazníkom.

- **Sektorová špecializácia** – faktor sektorovej špecializácie konkurenčných firiem, najmä na automobilový priemysel, je v tuzemskej ekonomike úplne zrejмый. Toto zameranie vyplýva práve z veľkého množstva zákazníkov pôsobiacich v tomto sektore.

Aby mohlo byť porovnanie jednotlivých faktorov medzi konkurenciou a spoločnosťou ABC úplne objektívne, je nutná spolupráca nielen so subjektmi konkurencie, ale aj s B2B zákazníkmi jednotlivých konkurentov a analyzovanej spoločnosti. Takáto analýza najmä z dôvodov veľkej finančnej náročnosti a nevhôle konkurenčných subjektov vykonaná nebola. Napriek tomu je možné odhadnúť pravdepodobné umiestnenia faktorov firmy ABC a konkurencie na osách obrazu stratégie. Jednotlivé polohy faktorov vychádzajú z informácií získaných pri rozhovoroch s členmi firmy ABC a jej porovnaní s odvetvím, v ktorom pôsobí. Analyzovaná firma bola porovnávaná s porovnateľnou konkurenciou. Odhadovaný obraz stratégie analyzovanej firmy je spracovaný v obr. č. 14.



Obrázok 14: Obraz stratégie spoločnosti ABC (vlastné spracovanie)

Z uvedeného obrázku môžeme vyčítať, že sa všetky konkurenčné spoločnosti vrátane analyzovanej firmy sústreďujú na rovnaké faktory. Subjekty sa nesnažia, či už formou pridať, odvrhnutia, pozdvihnutia či obmedzenia jednotlivých faktorov výrazne odlišiť. Z tejto skutočnosti vyplýva, že analyzovaná spoločnosť ABC nevyužíva stratégiu modrého oceánu. Firma sa nachádza v červenom – „krvavom“ oceáne, kde sa jednotlivé subjekty snažia súperiť výhradne optimalizovaním faktorov prispôsobenia, kvality, spoľahlivosti, pohodlia a znižovaním ceny. Aby spoločnosť ABC mohla využiť stratégiu BOS a tým vytvoriť zvrchovaný trhový priestor, sú potrebné hodnotové inovácie, ktoré sú navrhnuté v časti vylepšujúce opatrenia pre spoločnosť ABC.

## 5.6 PEST analýza

### 5.6.1 Politické faktory

Súčasná politická situácia v Českej republike sa nedá označiť ako bezproblémová, či stabilná. Novozvolenému vládnemu zoskupeniu nebola vyslovená dôvera, čo sa už niekoľkokrát v novodobej českej histórii stalo a súčasná staro – nová voľba prezidenta prehĺbila polaritu českých občanov, ktorá je citeľná viac, než kedykoľvek predtým.

Pre spoločnosť ABC je dôležitá najmä skutočnosť vysokého euroskepticizmu v krajine, nakoľko, či už priamo alebo nepriamo ťaží z výhod členstva v Európskej únii. Podľa Europeumu (Euroskop.cz, 2018) sú Česi najväčšími euroskeptikmi v Európskej únii a práve eskalovanie tejto skutočnosti je najväčším nebezpečenstvom spomedzi politických faktorov.

Vysoká miera neefektívnej štátnej byrokracie je podľa prieskumu World Economic Forum (Weforum.org, 2017) druhým najzávažnejším problémom pri podnikaní, čomu svedčí aj 119. priečka Českej republiky zo 137 krajín v záťaži vládnych regulácií v rebríčku globálneho konkurenčného indexu.

Miera korupcie je najmä v oblasti štátneho sektora vnímaná ako vysoká. K najväčším problémom v oblasti korupcie však patrí rodinkárstvo a protekcionizmus, ktoré má v Českej republike doslova tradíciu. V každodennom živote sa väčšina populácie nestretáva s korupciou. Avšak úplatky či darčeky sú príležitostne potrebné k tomu, aby boli administratívne procesy urýchlené (Business-anti-corruption.com, 2017). Podľa údajov Transparency International (Transparency.org, 2018) je Česká republika v rebríčku vnímanej korupcie za rok 2017 na 42. mieste zo 180 krajín, čím je v súčasnosti nižšie ako dlhodobý národný priemer.

Daňová úprava je podľa World Economic Forum (Weforum.org, 2017) tým najzávažnejším problémom pri podnikaní. K tomu opäť svedčí 110. priečka Českej republiky zo 137 krajín v celkovej úrovni sadzby dane v rebríčku globálneho konkurenčného indexu.

Medzi ďalšie politické faktory ovplyvňujúce analyzovanú spoločnosť patria:

- Obchodné bariéry – Česká republika má otvorenú ekonomiku s nízkym počtom bariér. Je nutné dodržiavať EÚ clá a štandardy. (Export.gov, 2017)
- Obmedzenie exportu – snahy súvisiace s obmedzením exportu sú minimálne, súčasnou realitou je podpora exportu zo strany štátu.

- Zákony regulujúce znečistenie prostredia – existujú tendencie sprísňovania pravidiel v oblasti životného prostredia.

### 5.6.2 Ekonomické faktory

Podľa súčasného guvernéra českej národnej banky, Jiřího Rusnoka, je terajšia ekonomická situácia v Českej republike veľmi pozitívna, napriek zrušeniu hranice výmenného kurzu EUR/CZK. Toto tvrdenie podporujú viaceré makroekonomické ukazovatele na čele s ekonomickým rastom, najnižšou nezamestnanosťou v Európskej únii a nízkym štátnym dlhom.

Medzi slabé stránky a potencionálne nebezpečenstvá patrí nedostatočné investovanie do ľudského kapitálu, ktoré má silu ohroziť dlhodobú prosperitu ekonomiky. Okrem toho vďaka nízkym úrokom, rýchlo rastúcim mzdám a stúpajúcou cenou nehnuteľností existuje nebezpečenstvo príliš vysokého zadlženia českých domácností. (Imf.org, 2017)

Napriek historicky najvyššiemu exportu Českej republiky za rok 2017 v hodnote 4,2 biliónu korún sa objavuje nový, podľa viacerých odborníkov stagnujúci trend exportu. Tento trend má byť dôkazom toho, že časy najsilnejšieho ekonomického rastu sú minulosťou. Dôvodom má byť predovšetkým klesajúca cenová konkurencieschopnosť tuzemských výrobkov za hranicami. Tá súvisí najmä s rastúcimi mzdovými požiadavkami a nedostatkom kapacít súvisiaci s nedostatkom ľudí na trhu práce. (Businessinfo.cz, 2018)

Postoj občanov k povinnosti Českej republiky ako člena Európskej únie vstúpiť do eurozóny a tým prijať euro, je stále pomerne neochotný. Táto téma je v súčasnosti najmä témou politických diskusií, bez významnejšej snahy priblížiť Českú republiku k euru. Aj keď z vyjadrení o prijatí eura pre domáce a medzinárodné médiá nevychádzajú totožné pocity, guvernér Českej národnej banky tvrdí, že by pri prijatí eura mali občania počítať s kurzom 20 EUR/CZK pričom vhodný horizont prijatia je 10 rokov. (Cnb.cz, 2017)

Tabuľka 6: *Ekonom. faktory (Česká republika: hlavní makroekonomické ukazatele, 2018)*

<b>Ekonomický faktor</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
HDP na 1 obyvateľa (CZK)	389 900	409 870	435 911	451 785	477 361
Ekonomický rast (% <sub>t/r</sub> )	-0,5	2,7	5,3	2,6	4,4
Podiel nezamestnaných osôb (% <sub>priemer</sub> )	7,68	7,70	6,57	5,55	4,26

<b>Ekonomický faktor</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Miera inflácie (% ,r/r, priemer)	1,4	0,4	0,3	0,7	2,5
Štátny dlh (% z HDP)	41,1	38,6	36,4	33,7	32,1
Vývoz tovarov a služieb (% ,r/r)	0,3	8,6	6,1	4,5	6,5
Dovoz tovarov a služieb (% ,r/r)	0,2	10,0	6,9	3,3	3,6
Výmenný kurz (CZK/EUR)	25,974	27,533	27,283	27,030	26,330
Priemerné reálne mzdy (% , r/r)	-1,5	2,5	2,9	3,0	4,4

### 5.6.3 Sociálne faktory

Počet obyvateľov Českej republiky sa za posledných 10 rokov významne nezmenil. Okrem roku 2013 je priemerný medziročný prírastok menší než 0,5%, za ktorý sú zodpovední najmä prisťahovalci zo zahraničia. Priemerná dĺžka života obyvateľa Českej republiky rastie. Údaje za posledný spracovaný rok (2016) predpovedajú, že sa narodený chlapec priemerne dožije 76,2 roku a dievča 82,1 roka. Napriek tomu je Česká republika za najlepšimi štátmi únie pozadu o 4 až 5 rokov. (Statistikaamy.cz, 2018)

Starnutie českého obyvateľstva a neustále znižovanie počtu a podielu mladých osôb je dlhotrvajúcou realitou. V roku 2001 bol počet obyvateľov vo veku 0-29 rokov na úrovni 4 miliónov, pričom v roku 2016 sa tento počet znížil na úroveň 3,3 milióna. Dôležitým aspektom je aj migrácia mladých ľudí do 29 rokov, ktorí sa usídľujú najmä vo veľkých mestách akými sú Praha a Brno a ich okoliach. V prípade Zlínskeho kraja dochádza k veľmi miernemu úbytku mladých ľudí. (Statistikaamy.cz, 2017)

Z hľadiska dosiahnutej úrovne vzdelania v posledných 20 rokov došlo k značným zmenám. Počet absolventov vysokých škôl sa za posledných 20 rokov zvýšil o 134%. Vo vekovej skupine 35 – 54 rokov je vysoký podiel absolventov stredného vzdelania a naopak, nízky podiel vysokoškolského vzdelania. Stav súčasnej mladej generácie je opačný, čo sa odzrkadľuje aj na súčasnom trhu práce. Táto skutočnosť nám hovorí o súčasných pracovných preferenciách mladých ľudí, ktorí už nemajú taký záujem o manuálnu prácu ako v minulosti. (Czso.cz, 2016)



#### 5.6.4 Technologické faktory

Kľúčovým odvetvím na prosperite českej ekonomiky je automobilový priemysel, ktorý tvorí najväčší podiel na raste celkovej medziročnej priemyselnej produkcie (2,2% z 3,5%) roku 2016 (Czso.cz, 2017). Aj keď sa v súčasnosti objavujú prvky stagnácie, automobilový priemysel zostáva kľúčovým, aj vďaka vysokej technologickej úrovni práve v tomto odvetví. Vysoká technologická úroveň českých podnikov špecializovaných sa na automobilový priemysel je podnietená tlakom rôznych záujmových skupín, ktorým tieto podniky musia vyhovieť a investovať do rozvoja a nových technológií.

Podľa Global Competitiveness Index 2017-2018 (Weforum.org, 2017) je úroveň celkovej infraštruktúry Českej republiky na 49. mieste z 137 krajín. Najlepšou časťou z celkovej infraštruktúry je dodávka elektriny a železničná sieť, pričom najhoršou sú prístavy a cesty.

Úroveň R&D patrí medzi kritické technologické faktory určujúce prosperitu z dlhodobého hľadiska. Napriek priemerne dlhodobo nižšiemu podielu HDP na R&D Českej republiky v porovnaní s Európskou úniou je tento ukazovateľ výrazne vyšší s dlhodobým priemerom porovnateľných krajín – V4. Množstvo výskumníkov na 1000 zamestnaných ľudí je v porovnaní s Európskou úniou opäť nižší, avšak v porovnaní s krajinami V4 je tento ukazovateľ vyšší. (Data.oecd.org, 2018)

V prípade dostupnosti najnovších technológií, absorpcie firemných technológií či internetových používateľov sa Česká republika radí do prvej tretiny krajín s najlepšou technologickou pripravenosťou. (Weforum.org, 2017)

### 5.7 EFE a IFE matica

Tabuľka 7: EFE matica spoločnosti ABC (vlastné spracovanie)

Kľúčové externé faktory	Váha	Rating	Vážené skóre
<b>Príležitosti</b>			
1. Využitie cudzích zdrojov financovania	0,06	4	0,24
2. Rast automobilového priemyslu v EÚ	0,02	3	0,06
3. Zvýšenie úrovne exportu	0,05	4	0,2
4. Zvýšenie úrovne importu	0,03	3	0,09

KPúčové externé faktory	Váha	Rating	Vážené skóre
<b>Príležitosti</b>			
5. Geografická poloha	0,01	3	0,03
6. R&D nových riešení	0,02	3	0,06
7. Zvýšenie úrovne automatizácie a robotizácie	0,06	4	0,24
8. Zamestnávanie pracovníkov z 3. krajín	0,05	3	0,15
9. Rastúca náročnosť zákazníkov	0,04	3	0,12
10. Primeraný tlak konkurencie	0,04	4	0,16
11. Zvýšenie vplyvu spoločnosti	0,12	4	0,48
Vážené priemerné skóre pre príležitosti	0,5		1,83
<b>Hrozby</b>			
12. Rast euroskepticizmu	0,02	2	0,04
13. Byrokracia	0,03	2	0,06
14. Korupcia	0,02	2	0,04
15. Nesystematické politické zmeny	0,02	2	0,04
16. Daňové sadzby a daňová regulácia	0,05	1	0,05
17. Sprísnenie zákonov v oblasti živ. prostredia	0,03	1	0,03
18. Posilnenie Českej koruny	0,07	1	0,07
19. Vyčerpaný trh práce	0,11	1	0,11
20. Migrácia ľudí v produktívnom veku	0,02	2	0,04
21. Starnutie populácie	0,02	2	0,04
22. Náhle zmeny na trhu	0,11	1	0,11
Vážené priemerné skóre pre hrozby	0,5		0,63
Celkové vážené priemerné skóre	1		2,46

IFE matica spoločnosti ABC má nasledovnú podobu.

Tabuľka 8: IFE matica spoločnosti ABC (vlastné spracovanie)

Kľúčové interné faktory	Váha	Rating	Vážené skóre
<b>Silné stránky</b>			
1. Komplexnosť ponuky	0,07	4	0,28
2. Kvalita výrobkov a služieb	0,06	4	0,24
3. Prepojenie procesov so zákazníkom	0,04	3	0,12
4. Reputácia spoločnosti medzi zákazníkmi	0,08	4	0,32
5. Vývojový dodávateľ	0,02	3	0,06
6. Interné nastavenie procesov	0,07	4	0,28
7. Finančná stabilita	0,08	4	0,32
8. Odbornosť riadiacich pracovníkov	0,05	3	0,15
Vážené priemerné skóre pre silné stránky	0,47		1,77
<b>Slabé stránky</b>			
9. Závislosť na určitých zákazníkoch	0,1	1	0,1
10. Závislosť na určitých dodávateľoch	0,09	1	0,09
11. B2B marketing spoločnosti	0,05	2	0,1
12. Nízke povedomie verejnosti o spoločnosti	0,04	2	0,08
13. Limitované výrobné a skladové kapacity	0,03	2	0,06
14. Kvalita obsadenia - robotnícke pozície	0,08	1	0,08
15. Absencia „vyššieho zmyslu“ u pracovníkov ako je zarábanie peňazí	0,07	1	0,07
16. Interná komunikácia	0,07	1	0,07
Vážené priemerné skóre pre slabé stránky	0,53		0,65
Celkové vážené priemerné skóre	1		2,42

Výsledky z EFE (2,46) a IFE (2,42) matic nám hovoria o priemernom skóre spoločnosti ABC a o stredne silnej externej a internej pozícii. Podnik vo svojich stratégiách využívania príležitostí, zabezpečovania sa voči hrozbám, podpory silných stránok a znižovania dôležitosti slabých stránok nie je vyslovene efektívny či neefektívny. Spoločnosť ABC by preto mala najvýznamnejšie prvky častí EFE a IFE matice optimalizovať.

## 6 NÁVRH VYLEPŠUJÍCICH OPATRENÍ PRE SPOLOČNOSŤ ABC

Ak by sa spoločnosť ABC mala hodnotiť na základe hospodárskych výsledkov a ostatných ekonomických ukazovateľov, mohli by sme tvrdiť, že je tento podnik vo výnimočnej kondícii. Hľadanie rezerv v business modeli a spôsobe podnikania spoločnosti by v takom prípade bolo považované za zbytočné. Napriek tomu vykonané analýzy dokázali odhaliť slabé miesta spoločnosti, ktoré vôbec nie sú zanedbateľné. Podľa meradla Jima Collinsa by v súčasnosti firma ABC mohla byť považovaná za dobrú spoločnosť. Aby sa však z dobrej firmy mohla stať skvelá, je nutné vykonať ešte množstvo náročných podnikateľských krokov. Tými prvými krokmi by mohlo byť aplikovanie ponúknutých riešení na vybrané dôležité problémy spoločnosti. Tie paradoxne vyžadujú prekonanie určitých charakteristických znakov, pomocou ktorých sa spoločnosť dostala do svojho súčasného, relatívne úspešného stavu.

Tabuľka 9: Vylepšujúce opatrenia pre spoločnosť ABC (vlastné spracovanie)

Vylepšujúce opatrenia pre spoločnosť ABC		
Problém	Riešenie	Bariéry
Absencia „vyššieho“ zmyslu súvisiaceho s nedostatkom kvalitných pracovníkov	<ul style="list-style-type: none"> <li>Úprava Hedgehog conceptu a vízie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pragmatizmus</li> <li>Opatrnosť</li> </ul>
Nepripravenosť spoločnosti na dynamické interné a externé zmeny	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vytvorenie duálneho operačného systému</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Predvídanie nahradené „dvojitým“ sledovaním</li> <li>Opatrnosť</li> </ul>
Vysoká závislosť od obchodných partnerov a nízky vplyv spoločnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>Úprava BOS a BM Canvas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opatrnosť</li> </ul>

### 6.1 Hedgehog concept a vízia

Z dôvodu existencie rôznych interpretácií vízie, spoločnosti ABC odporúčam, aby sa výhradne sústredila na komplexný model Jima Collinsa – vízia zahrňujúca základnú ideológiu a vytúženú budúcnosť spolu s Hedgehog conceptom. A to kvôli svojej ucelenosti, jednoduchosťi a možnosti zrozumiteľnej analýzy nedostatkov.

### 6.1.1 Hedgehog concept

Z vykonanej analýzy vyplynulo, že spoločnosť ABC je presvedčená v dvoch kruhoch Hedgehog conceptu. Je si vedomá, na aký ukazovateľ zisk/x sa má sústrediť a taktiež usúdila, že vo výrobe plastových dielov môže byť najlepšia v porovnaní so širokým spektrom konkurencie.

Výrazným nedostatkom je celkové nadšenie všetkých členov spoločnosti, pre ktoré existujú dve možné riešenia tohto problému.

Prvým je vzbudiť nadšenie pre podnikateľskú činnosť – výrobu plastových dielov. Avšak túto možnosť v súčasnosti nepovažujem za správnu. Výroba plastových dielov jednoducho nie je tak „vzrušujúca“ ako napríklad výroba produktov „budúcnosti“ (autonómne elektrické autá – Tesla Inc., raketoplány – Space Exploration Technologies Corp., roboty – Boston Dynamics).

Preto druhá možnosť – vzbudiť nadšenie pre to, čo firma predstavuje sa v súčasnosti javí ako jediná správna voľba. Tu je možné dosahovať opäť dvoma spôsobmi (A,B), pričom spoločnosti odporúčam využívať oba spôsoby.

Prvým (A) je reálne a citelné vytvorenie väzby pracovníka k úspechom spoločnosti a skutočnej významnosti jeho práce pre fungovanie firmy. Moderné spoločnosti sa to v súčasnosti snažia dosahovať prispôbením nástrojov managementu 2.0. od iných firiem alebo vlastným experimentovaním a vytváraním nástrojov.

Druhým (B) je zvýšiť spoločenské postavenie pracovníka vyvolané skutočnosťou, že pracuje pre spoločnosť ABC. K tomu je však potrebný kontinuálny nárast zvyšovania pozitívneho povedomia spoločnosti (society) o firme ABC na lokálnej, národnej, či dokonca medzinárodnej úrovni. Táto aktivita vyžaduje okrem pripraveného a skutočne fungujúceho marketingu hlavne odpoveď na otázku: Čím by naša firma mala pozitívne, významne a dlhodobo vplývať na spoločnosť, na základe čoho sa zabezpečí zvýšenie povedomia o firme a tým zvýšené sociálne postavenie pracovníka? Odpoveď na túto otázku má taktiež významný sekundárny efekt, ktorý je bližšie analyzovaný v časti úprava BM Canvas.

Dôkaz o tom, že je možné vzbudiť nadšenie k tomu, čo firma predstavuje aj u ľudí s našou mentalitou (a to vo významnom meradle) je firma Baťa, a. s. v prvých desaťročiach 20. storočia.

Ideálnou situáciou je, ak by spoločnosť ABC generovala nadšenie oboma spôsobmi – nadšenie pre podnikateľskú činnosť a nadšenie pre to, čo firma predstavuje. To je však z praktického hľadiska veľmi náročné a len zlomok svetových firiem je schopných dosiahnuť niečo také výnimočné. To však neznamená, že by sa o to spoločnosť ABC nemala pokúšať, práve naopak.

Napriek analýze, z ktorej je zrejماً istota v dvoch kruhoch Hedgehog conceptu, odporúčam, aby si členovia spoločnosti ešte raz detailne premysleli všetky jednotlivé kruhy. Nakoľko tie tvoria dlhodobú stratégiu firmy. Priemerná dĺžka „poznania“ kruhov pri výnimočne úspešných spoločnostiach sa pohybuje na úrovni 4 rokov.

### 6.1.2 Vízia

V prvej polovici vízie – základná ideológia je firma v časti základné hodnoty konzistentná. Avšak v časti zmysel podnikania by mala analyzovaná spoločnosť objaviť iný – „vyšší“ prvok ako je len v súčasnosti presadzované zarábanie peňazí. Nakoľko práve tento chýbajúci prvok – neustále stimulujúci k zmene a pokroku, je z filozofického a psychologického hľadiska zásadný pre motiváciu všetkých členov spoločnosti (s čím je spojený taktiež dlhodobý úspech spoločnosti). Odporúčam, aby spoločnosť ABC pri hľadaní tohto prvku kooperovala s kruhom „nadšenia“ Hedgehog conceptu, nakoľko môže výrazne dopomôcť k nájdeniu skutočného „vyššieho“ zmyslu spoločnosti.

Druhá polovica vízie – vytúžená budúcnosť skladajúca sa z BHAG a živého popisu motivuje k zmene a pokroku. To sa v súčasnosti nedeje, nakoľko nie je stanovený BHAG a tým ani živý popis. BHAG spoločnosti by mal vychádzať z plného uvedomenia si všetkých troch kruhov Hedgehog conceptu. Keď spoločnosť bude mať jasno v otázke troch kruhov, môže stanoviť BHAG a s tým súvisiaci živý popis, ktorý emočne výrazne vplýva na všetkých členov v spoločnosti. BHAG a živý popis, sú opäť kritickými prvkami k motivácii pracovníkov, čím sa spája taktiež dlhodobý úspech spoločnosti.

Nakoľko nie som spôsobilý ku konkrétnej odpovedi na položenú otázku v kruhu nadšenia, detailného určenia Hedgehog conceptu a taktiež vízie spoločnosti ABC, bolo mojou úlohou ponúknuť „záchytné body“, ktoré tieto stanovenia zjednodušia. Verím, že aktivita v tejto oblasti dokáže minimálne čiastočne a dlhobojšie vyriešiť problém s nedostatkom kvalitných pracovníkov. Avšak pozor, tieto riešenia nie sú krátkodobého pragmatického charakteru sústreďujúceho sa na masy. Práve naopak, sú to riešenia dlhodobého charakteru, pri ktorých je nutné zhodiť „okovy“ opatrnosti a experimentovať. A to z dôvodu ich sústrede-

nia sa na kvalitných, pracovitých a po úspechu a uznani túžiacich pracovníkov. Napriek všeobecnému presvedčeniu som si istý, že ak spoločnosť ABC dokáže určiť a praktikovať spomenutý Hedgehog concept a víziu, takí pracovníci (výrobní pracovníci nevynímajúc) sa v spoločnosti sami odhalia a na pracovnom trhu nájdu.

## **6.2 Duálny operačný systém**

Poradie navrhovaných riešení nie je náhodné. Ak chce spoločnosť ABC využívať výhody prinášajúce používanie duálneho operačného systému, je nutné mať presne stanovený a reálne dodržiavaný Hedgehog concept a víziu spoločnosti. Bez dodržania týchto zásadných „podmienok“ nie je duálny operačný systém či už z krátkodobého ale najmä dlhodobého hľadiska efektívny, čím stráca svoj zmysel. V súčasnosti má spoločnosť ABC kvalitne spracovanú klasickú organizačnú, čiže hierarchistickú časť duálneho operačného systému. Z tohto dôvodu sa budem venovať výhradne sieťovej časti systému a vzájomnému vzťahu týchto častí.

### **6.2.1 Vytvorenie podpornej elektronickej komunikačnej siete**

#### **Popis siete**

Na začiatku je potrebné vytvorenie celopodnikovej elektronickej komunikačnej siete, do ktorej by mali prístup všetci pracovníci spoločnosti ABC. Táto sieť by mala slúžiť predovšetkým ako organizačný základ pre vytvorenie a prepojenie dočasných dynamických štruktúr tvorených „spektrum“ pracovníkov spoločnosti ABC.

#### **Funkcia a forma siete**

Hlavnou funkciou siete je združovanie pracovníkov rôznych odborností a organizačnej úrovne do komunikačného kruhu. Jednotlivé kruhy by podľa potreby mohli byť vzájomne prepojené, v závislosti od vecnosti a komplexnosti riešenej problematiky.

Ako formu siete navrhujem firemnú sociálnu sieť – intranet. Sieť by mala byť dostupná pomocou aplikácie a to z rôznych elektronickej zariadení (osobný počítač, notebook, mobilné zariadenia).

Napriek tomu, že stretnutia členov kruhu, kde prebieha zdieľanie inšpirácií, návrhov, názorov, riešenie problémov a pod., by mali byť predovšetkým fyzické, firemná sociálna sieť môže fungovať taktiež ako elektronickej prostriedok zabezpečujúci spomínané činnosti.



Okrem toho slúži ako prostriedok zoskupovania členov do kruhu, prehľadu členov kruhu a riešenej problematiky a taktiež dohody určitého miesta a času stretnutia členov kruhu.

### **Kritéria**

Podstatnými kritériami firemnej sociálnej siete sú intuitívnosť, jednoduchosť, prehľadnosť a zabezpečenie. Ďalším kritériom je možnosť prispievať do diskusie rôznou formou (video správou, hlasovou správou, textovou správou).

S kritériami súvisí taktiež nutné presvedčenie sa o schopnosti všetkých pracovníkov pripojiť sa do elektronickej komunikačnej siete. Preto následne navrhujem vykonať krátke a efektívne školenie pre všetky úrovne podniku, v ktorom by sa vysvetlil účel firemnej sociálnej siete a jej funkcie.

### **Finančné náklady**

Keďže je určenie a reálne praktikovanie Hedgehog conceptu a vízie spoločnosti kriticky dôležitou „podmienkou“, ktorá musí byť splnená pred tým, ako sa bude utvárať duálny operačný systém (a tým aj elektronickej komunikačnej siete), akýkoľvek terajší odhad nákladov na vytvorenie siete bude nepresný. Dôvod je zřejmý – spoločnosti ABC môže trvať aj niekoľko rokov, kým sa jej členovia plne stotožnia a uveria stanovenému Hedgehog conceptu a vízií. Práve za toto obdobie sa výška nákladov môže radikálne zmeniť. Z tohto dôvodu nie sú finančné náklady stanovené, nakoľko by boli plne chybné.

## **6.2.2 8 urýchľovačov v praxi**

### **Vytvorenie naliehavosti**

Prvým krokom k vytvoreniu sieťovej časti operačného systému patrí stanovenie výziev, ktoré pre spoločnosť predstavujú veľkú príležitosť. Úlohou stanovenia týchto výziev by mal byť poverený top – management spoločnosti ABC, ktorý pre samotné určenie môže vychádzať z rôznych zdrojov ako napr. odborových trendov, IFE a EFE analýzy spoločnosti a pod.. Nasledujúcim krokom je stručná a jasná formulácia prehlásenia, vzťahujúca sa na vybranú výzvu, ktorej účelom bude zmobilizovať čo najväčší počet pracovníkov spoločnosti ABC.

Po formulácii prehlásenia sa na základe dobrovoľného prihlásenia jedného z členov top – managementu stanoví organizačný líder sieťovej časti systému.

Jeho hlavnou úlohou bude vybrať a uviesť dobrovoľníkov z rôznych úrovní organizačnej štruktúry, ktorí sa dobrovoľne prihlásili k práci na prehlásení o príležitosti.

Tento tím bude mať dve dôležité úlohy. Prvou úlohou bude pomocou rôznych nástrojov (firemná sociálna sieť, rozhovory s pracovníkmi na svojej úrovni, firemný časopis...) zvyšovať ponímanie ostatných pracovníkov o myšlienkach obsiahnutých v prehlásení. Druhou činnosťou bude práca členov tímu na projekte súvisiacom s príležitosťou, za účelom dosiahnutia aspoň čiastočného úspechu, ktorý by sa ďalej rozširoval medzi pracovníkov spoločnosti ABC.

### **Stanovenie vedúcej koalície**

Vedúca koalícia predstavuje hlavný kruh sieťovej časti. Medzi hlavné úlohy vedúcej koalície patrí prilákanie nových dobrovoľníkov a komunikácia s výkonnou zložkou hierarchickej časti systému.

Účasť vo vedúcej koalícii je opäť dobrovoľná, pričom výber členov zabezpečí líder sieťovej časti systému. Hlavnými podmienkami sú rozmanitosť členov vedúcej koalície a motivácia pracovníka dobrovoľne pracovať na strategicky významných úlohách pre spoločnosť ABC.

Koalícia sa skladá z pracovníkov na rôznych úrovniach hierarchickej časti. Taktiež nemá formálneho lídra, z čoho vyplýva rovnaké postavenie každého člena koalície. Na základe toho je dôležité správne formulovať a rozdeľovať úlohy v závislosti od schopností pracovníka. Všetko sa koná výhradne na dobrovoľníckej báze.

### **Formulácia zmeny a strategických iniciatív**

Nasledovným krokom vedúcej koalície v súlade s veľkou príležitosťou (prehlásením) je formulácia konkrétneho budúceho stavu zmeny a dôvody, ktoré tento stav podporujú.

Ďalej je potrebné navrhnuť a vybrať najpopulárnejšie strategické iniciatívy, čiže konkrétne kroky vedúce k realizácii zmeny, čím sa využije veľká príležitosť firmy ABC.

Pri práci na strategických iniciatívach navrhujem využiť spôsob práce súčasných start-upov, konkrétne slučku spätnej väzby vytvor – vyhodnoť – pouč sa, ktorá zisťuje skutočnú potrebu zákazníka. V našom prípade je zákazník akýkoľvek subjekt či skupina (zamestnanci, verejnosť, dodávatelia...) v závislosti od stanoveného prehlásenia vzťahujúceho sa k výzve predstavujúcej veľkú príležitosť.

### **Prilákanie dobrovoľníkov**

Pre dlhodobú funkčnosť sieťovej časti štruktúry je nutné zapojenie čo najväčšieho počtu dobrovoľníkov zo spoločnosti ABC. Ďalší členovia sieťového systému tvoria ďalšie kruhy, ktoré sú priamo alebo nepriamo prepojené s kruhom vedúcej koalície. Tieto kruhy môžu pracovať na špecializovanejších projektoch pridelených od iných kruhov, alebo na vlastných projektoch súvisiacich so stanoveným prehlásením.

Kľúčová je činnosť vedúcej koalície, ktorá pomocou rôznych komunikačných nástrojov šíri úspech, význam a spôsob práce medzi ostatných členov spoločnosti. Kritickým je však „duševné“ prepojenie zamestnanca so spoločnosťou, ktoré je možné dosiahnuť len reálnym praktikovaním Hedgehog conceptu a vízie. Práve všadeprítomná nutnosť dobrovoľníctva pracovníkov je podmienená práve týmto „duševným“ prepojením, ktoré je nevyhnutnou podmienkou funkčnosti duálneho operačného systému.

### **Odstránenie prekážok**

Najväčšou prekážkou sieťovej časti štruktúry je napätie medzi oboma časťami duálneho operačného systému z dôvodu vyťaženia dobrovoľníkov. Je potrebné si uvedomiť, že účasť v sieťovej časti je plne dobrovoľná, nezáväzná, bez dohodnutého mzdového ohodnotenia a nemala by mať nijaký efekt na kvalitu vykonávanej práce zamestnanca v hierarchistickej časti. Účasť v sieťovej časti systému musí jej členom dávať hlboký zmysel a pocit významnosti, keďže by trávili svoj voľný čas strategickou prácou pre spoločnosť ABC (presne taký zmysel, ako dáva práca dobrovoľníkov v dobročinných organizáciách). Práve tu je opäť kriticky dôležité zaistenie duševného prepojenia pomocou praktikovaného Hedgehog conceptu a vízie.

### **Úspechy, udržiavanie rýchlosti a integrácia**

Je potrebné, aby pri úspechu akéhokoľvek kruhu sieťovej časti bola práca členov a aj samotní členovia verejne vyzdvihnutí top – managementom či už v rámci spoločnosti alebo aj vo vzťahu k verejnosti. Prípadne by som taktiež odporučil vopred nedohodnuté finančné odmenenie a pri významných úspechoch aj napr. povýšenie v hierarchistickej časti systému.

Urýchľovač udržania, čiže udržanie úspešných členov sieťovej časti systému „na zemi“ je prirodzene zachovávané správnym formulovaným a skutočným dodržiavaním Hedgehog conceptu a najmä vízie.

Najväčšie úspechy sieťovej časti je potrebné následne prirodzene zaradiť do každodennej činnosti hierarchistickej časti systému.

### **6.2.3 Vzťah sieťová časť – hierarchistická časť**

Je kriticky dôležité, aby výkonná časť hierarchistickej štruktúry (top – management spoločnosti ABC) nevnímal členov vedúcej koalície ako podriadených, ale ako partnerov, s ktorým má spoločný cieľ. Pre správne fungovanie týchto dvoch častí duálneho operačného systému je potrebná pravidelná komunikácia, ktorá zabezpečí, aby činnosť sieťovej a hierarchistickej časti nebola protichodná.

## **6.3 Úprava BOS a BM Canvas**

Nasledujúce odporúčanie je typickým príkladom predmetu záujmu sieťovej časti duálneho operačného systému. Nakoľko tento systém nie je v súčasnosti vo firme praktikovaný, dovoľm si navrhnúť vylepšujúcu úpravu BOS a BM Canvas spoločnosti ABC.

### **6.3.1 Systémový rámec 4 aktívnych opatrení**

Dodržanie poradia nasledujúcich faktorových opatrení je pre vytvorenie zvrchovaného trhového priestoru veľmi dôležité, preto spoločnosti ABC odporúčam stanovené poradie rešpektovať.

#### **1. Vytvoriť**

Spoločnosti ABC odporúčam, aby sa sústredila na novú skupinu partnerov – koneční spotrebiteľia B2B zákazníkov a verejnosť. Účelom vytvorenia tejto skupiny je najmä zvýšenie povedomia o spoločnosti ABC a vyzdvihnutie toho, čo firma ABC predstavuje a robí vo vzťahu k spoločnosti (society).

Tento zámer má niekoľko pozitívnych následkov, no najmä zvyšuje vplyv spoločnosti ABC vo vzťahu k B2B zákazníkom a dodávateľom. B2B zákazníci nebudú mať tak výhodnú vyjednávajúcu pozíciu, nakoľko samotní koneční spotrebiteľia budú vyžadovať, aby sa v produktoch B2B zákazníka nachádzali komponenty spoločnosti ABC. Vyjednávajúca sila spoločnosti ABC sa zlepší aj vo vzťahu k dodávateľom, nakoľko sa títo dodávatelia môžu pred verejnosťou prezentovať ako partner spoločnosti ABC.

Aby však bolo toto faktorové opatrenie efektívne, je nutné predloženie skutočných „dôkazov“ o dôležitosti firmy ABC vo vzťahu k spoločnosti (society). Opäť nám tu vstupuje

dôležitosť praktizovanej víze a Hedgehog conceptu (najmä odpovede na vyššie stanovenú otázku v kruhu nadšenia), bez ktorých toto opatrenie nie je možné vykonať. Ďalšou podmienkou je zaistenie rozsiahlej, inovatívnej a dlhodobej marketingovej kampane, ktorej úlohou je efektívne prezentovať posolstvo spoločnosti ABC novej partnerskej skupine.

Spoločnosť ABC by nebola prvá, ktorá by sa o niečo podobné pokúšala. Sila značky Intel vyrábajúca procesory pre firmy zaoberajúce sa výpočtovou technikou, či Sennheiser vyrábajúca audio systémy pre Mercedes-Benz je u konečných spotrebiteľov príliš vysoká, aby ich B2B zákazníci (výrobcovia výpočtovej techniky, automobilky) prehliadali. Dôvodom je veľké množstvo konečných zákazníkov, ktorí vyžadujú, aby práve tieto značky komponentov tvorili súčasť ich nakupovaného produktu.

## **2. Pozdvihnúť**

V rámci tohto opatrenia spoločnosti ABC odporúčam, aby sa sústredili na faktor pohodlia, z čoho vyplýva aj sekundárny pozitívny vplyv na faktor spoľahlivosti. Cieľom pozdvihnutia pohodlia je ešte väčšie zefektívnenie komunikácie a integrácie procesov medzi B2B zákazníkom a analyzovanou spoločnosťou. Účelom je zvýšiť jednoduchosť a znížiť náklady B2B zákazníka spojené s riadením vzťahu medzi ním a spoločnosťou ABC. Na základe užšieho vzťahu taktiež vznikajú vyššie prechodné náklady B2B zákazníka, čo predstavuje pre analyzovanú spoločnosť značnú výhodu.

## **3. Obmedziť**

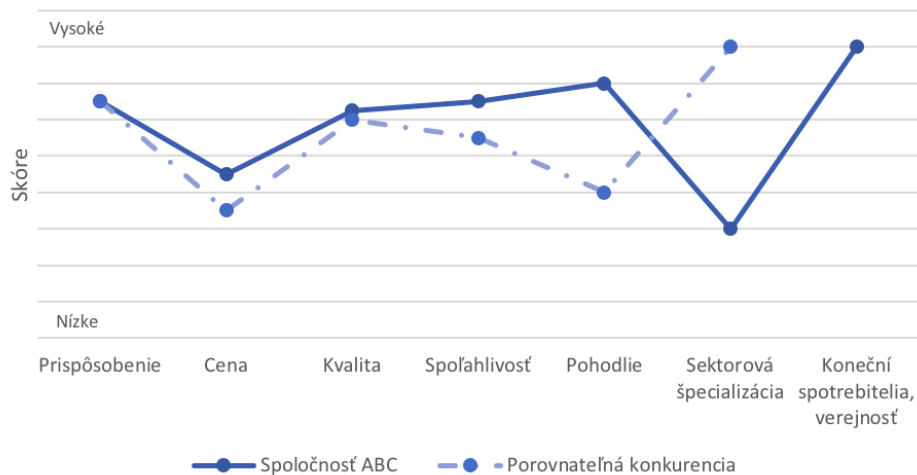
Napriek všeobecnému presvedčeniu o súčasnej dôležitosti cenového faktoru, spoločnosti ABC odporúčam, aby zvýšila cenu svojich výrobkov o náklady súvisiace s predošlými faktorovými opatreniami. Je potrebné si uvedomiť, že spoločnosť pomocou stratégie modrého oceánu preniká do nového – zvrchovaného tržného priestoru, kde na určitý čas platia iné pravidlá ako v „krvavom“ oceáne. B2B zákazníci budú akceptovať zvýšenie cien, nakoľko ich zákazníci budú vyžadovať komponenty spoločnosti ABC, znížia sa im náklady a zvýši jednoduchosť riadenia vzťahu so spoločnosťou ABC. Taktiež netreba zabudnúť na pozitívny marketingový efekt vychádzajúci zo spolupráce so spoločnosťou ABC.

## **4. Odvrhnúť**

Podľa môjho názoru by mala analyzovaná spoločnosť odvrhnúť úzku špecializáciu sa na automobilový priemysel. Hlavným dôvodom je príliš vysoké riziko súvisiace s nepredvídateľným vývojom automobilového sektoru. Spoločnosť ABC by už tesne pred

aplikovaním druhého opatrenia mala mať pripravený plán na diverzifikáciu zákazníkov, ktorého praktikovaním sa oslobodí od kriticky rizikového vplyvu automobilového priemyslu. Ďalšími dôvodmi sú získanie výhod v podobe širšieho prehľadu o vývoji plastikárskeho priemyslu, či možnosť ponúknuť produkt spoločnosti ABC konečným spotrebiteľom nielen skrz produkty výrobcov áut.

Obraz stratégie po aplikácii faktorových opatrení by vyzeral nasledovne.



Obrázok 15: Obraz stratégie po opatreniach (vlastné spracovanie)

### 6.3.2 Úprava BM Canvas

Úprava BM Canvas na základe stratégie BOS sa týka nasledujúcich segmentov:

- Zákazníci – diverzifikácia súčasnej B2B zákaznickej základne
- Partneri – koneční spotrebiteľia B2B zákazníkov a verejnosť
- Vzťahy – zvýšenie integrácie medzi spoločnosťou ABC a B2B zákazníkom
- Náklady – zvýšenie nákladov v súvislosti s marketingovou kampaňou a integráciou
- Kľúčové činnosti – pridanie riadenia vízie a Hedgehog conceptu a komunikácie s konečnými spotrebiteľmi

Podoba upraveného BM Canvas sa nachádza v prílohe P II.

## ZÁVER

Predmetom spracovávanania bakalárskej práce bola pomerne komplexná a rozsiahla téma business modelu spoločnosti ABC. Medzi hlavné výsledky práce sa radí zistenie charakteristických znakov ovplyvňujúcich chovanie spoločnosti. Taktiež kritická analýza vízie, poslania a hodnôt spoločnosti, ktorá dokázala zistiť ich skutočnú podobu a súčasnú hodnotu. Analýza mikroprostredia, makroprostredia a trendov vplývajúcich na spoločnosť, za pomoci využitia rôznych nástrojov dokázala poskytnúť ucelený pohľad, nielen na spôsob a možnosti podnikania spoločnosti, ale aj významné nedostatky ekonomicky veľmi úspešnej firmy. Všetky spomínané výsledky môžu byť motívom, k významným praktickým zmenám v činnosti a chovania spoločnosti ABC.

Hlavným cieľom práce bolo okrem analýzy odporučiť vybrané vylepšujúce opatrenia. Dovolím si tvrdiť, že tento cieľ bol splnený. V prípade vylepšujúcich opatrení som kládol dôraz najmä na významnosť, účinnosť a dlhodobé pôsobenie opatrení. Navrhované opatrenia nie sú jednoduché, s okamžitým úžitkom či plne vyhovujúce charakteristikám firmy. Práve naopak, sú náročné, podmienené, dlhodobé a vyžadujúce prekonanie vlastných charakteristík, ktoré doposiaľ mohli byť vnímané ako nedotknuteľné. Nakoľko nevidím akýkoľvek zmysel v krátkodobých a neefektívnych opatreniach, verím že práve táto náročnejšia cesta je pre spoločnosť ABC tou správnou. Napokon úspech ktorý sa s ňou viaže je extrémne významný a prosperujúci nielen pre majiteľov a spoločnosť ako takú, ale taktiež pre akéhokoľvek zamestnanca spoločnosti ABC.

Nasledujúcou úlohou spoločnosti ABC, od ktorej výsledku splnenia sa odvíjajú všetky ostatné navrhované opatrenia, je na základe poskytnutých „záchytných bodov“ stanoviť praktizovateľný Hedgehog concept a víziu spoločnosti. Napriek tomu, že táto činnosť môže byť pre členov top – managementu neprirodzená, len tak je možné dosiahnuť dlhotrvajúcejšej prosperity. Vyhýbanie sa plneniu tejto zásadnej úlohy a na miesto toho vykonávanie „menej zložitých“ opatrení či už z navrhovaných opatrení, alebo analýzy môže viesť z krátkodobého hľadiska k prosperite, no s najväčšou pravdepodobnosťou nebude dlhotrvajúca či významne efektívna.

V spoločnosti ABC sú ďalšie problémy, ktoré je možno riešiť. Medzi tie najzásadnejšie patrí práve kvalita internej komunikácie. Avšak aj tento problém čiastočne rieši správne stanovenie a praktizovanie Hedgehog conceptu a vízie.

Reálna hodnota tejto bakalárskej práce je určená spôsobom, akým spoločnosť ABC k samotnej práci pristúpi. Verím, že vykonané analýzy a navrhnuté opatrenia spoločnosť vo svojom podnikaní prakticky využije a pomôžu k jej úspešnému napredovaniu.



**ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY**

COLLINS, James C., 2001. *Good to great: why some companies make the leap and others don't*. 1st pub. New York: Harper Collins, 297 s. ISBN 0-06-662099-6.

COLLINS, James C. a Jerry I. PORRAS, 2016. *Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu: úspěšné návyky vizionářských společností: překlad bestselleru Built to last*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 352 s. ISBN 978-80-247-5638-7.

CROLL, Alistair a Benjamin YOSKOVITZ, 2016. *Lean analýza: využijte data k rychlejšímu vybudování lepšího startupu*. 1. vydání. Brno: BizBooks, 416 s. ISBN 978-80-265-0507-5.

DE CHERNATONY, Leslie, 2009. *Značka: od vize k vyšším ziskům*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 315 s. ISBN 978-80-251-2007-1.

DRUCKER, Peter Ferdinand, 2016. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 2. vydání. Praha: Management Press, 300 s. ISBN 978-80-7261-397-7.

HAMEL, Gary a Bill BREEN, 2008. *Budoucnost managementu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 244 s. ISBN 978-80-7261-188-1.

HAMEL, Gary, 2013. *Na čem dnes záleží: jak vyhrát ve světě neustálých změn, dravé konkurence a nezastavitelné inovace*. 1. vydání. Praha: PeopleComm, 311 s. ISBN 978-80-904890-6-6.

HANDY, Charles B, 2016. *Druhá křivka: jak neminout odbočku do budoucnosti*. 1. vydání. Praha: Management Press, 224 s. ISBN 978-80-7261-401-1.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. Praha: C.H. Beck, 232 s. ISBN 978-80-7400-637-1.

KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE, 2015. *Strategie modrého oceánu: umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. 2. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 284 s. ISBN 978-80-7261-295-6.

KOŠTURIÁK, Ján a Ján CHAL, 2008. *Inovace: vaše konkurenční výhoda!*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 164 s. ISBN 978-80-251-1929-7.

KOŠTURIÁK, Ján, 2016. *Vlastní cestou: jak v podnikání rozvíjet výkonnost, výjimečnost a vášeň*. 1. vydání. Praha: PeopleComm, 275 s. ISBN 978-80-87917-21-3.

- KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ, 2002. *Firemní strategie: plánování a realizace*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
- KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2016. *Principles of marketing*. 16th ed. Harlow: Pearson, 736 s. ISBN 978-1-292-09248-5.
- KOTTER, John P., 2015a. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 2. aktualizované vydání. Praha: Management Press, 229 s. ISBN 978-80-7261-314-4.
- KOTTER, John P., 2015b. *Přidejte na rychlosti!*. 1. vydání. Praha: Management Press, 148 s. ISBN 978-80-7261-301-4.
- KOURDI, Jeremy, 2011. *Podniková strategie: průvodce rozvojem vašeho byznysu*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 300 s. ISBN 978-80-251-2725-4.
- LALOUX, Frédéric, 2016. *Budoucnost organizací: průvodce budováním organizací v 21. století na základě evoluce lidského uvažování*. 1. vydání. Praha: PeopleComm, 377 s. ISBN 978-80-87917-29-9.
- MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. 1. vydání. Praha: Management Press, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.
- MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MAURYA, Ash, 2016. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. 1. vydání. Brno: BizBooks, 232 s. ISBN 978-80-265-0506-8.
- OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR, 2015. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 2. vydání. Brno: BizBooks, 278 s. ISBN 978-80-265-0425-2.
- OSTERWALDER, Alexander, Yves PIGNEUR, Greg BERNARDA a Alan SMITH, 2016. *Vydělávajte svými nápady. Vytvářejte produkty a služby, po kterých zákazníci touží*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 312 s. ISBN 978-80-265-0452-8.
- RIES, Eric, 2015. *Lean startup: jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace*. 1. vydání. Brno: BizBooks, 280 s. ISBN 978-80-265-0389-7.
- SHARP, Byron, 2013. *Marketing: theory, evidence, practice*. 1st ed. Melbourne: Oxford University Press, 610 s. ISBN 978-0-19-557355-8.

ŠULEŘ, Oldřich, 2009. *100 klíčových manažerských technik: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 314 s. ISBN 978-80-251-2173-3.

ZELENÝ, Milan, 2011. *Hledání vlastní cesty: listy a reporty o moderním managementu: executive summary*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 319 s. ISBN 978-80-251-1611-1.

Interné materiály společnosti

**ZOZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJOV**

*CORRUPTION PERCEPTIONS INDEX 2017*, ©2018. Transparency [online]. [cit. 2018-03-04]. Dostupné z: [https://www.transparency.org/news/feature/corruption\\_perceptions\\_index\\_2017](https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017)

*Czech Republic Corruption Report*, ©2017. Business anti corruption [online]. [cit. 2018-03-03]. Dostupné z: <https://www.business-anti-corruption.com/country-profiles/czech-republic>

*Czech Republic: Economy So Far So Good*, ©2017. International monetary fund [online]. [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <http://www.imf.org/en/News/Articles/2017/10/02/na100317-czech-republic-economy-so-far-so-good>

*Czech Republic Global Competitiveness Index 2017-2018 edition*, ©2017. Weforum [online]. [cit. 2018-03-03]. Dostupné z: [http://reports.weforum.org/pdf/gci-2017-2018/WEF\\_GCI\\_2017\\_2018\\_Profile\\_CZE.pdf](http://reports.weforum.org/pdf/gci-2017-2018/WEF_GCI_2017_2018_Profile_CZE.pdf)

*Czech Republic - Trade Barriers*, ©2017. Export [online]. [cit. 2018-03-05]. Dostupné z: <https://www.export.gov/article?id=Czech-Republic-Trade-Barriers>

*Česká republika: hlavní makroekonomické ukazatele, 2018*. In: Český statistický úřad [online]. 2018. [cit. 2018-04-22]. Tabulka k stažení dostupná z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hmu\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr)

*České ekonomice se bude dařit i v příštím roce*, ©2017. CNB [online]. [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: [https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro\\_media/clanky\\_rozhovory/media\\_2017/cl\\_17\\_171225\\_rusnok\\_cro.html](https://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/clanky_rozhovory/media_2017/cl_17_171225_rusnok_cro.html)

*EFE matice (EFE Matrix)*, ©2015. ManagementMania.com [online]. [cit. 2018-05-01]. Dostupné z: <https://managementmania.com/sk/efe-matice-efe-matrix>

*Export zpomaluje, zahraniční firmy přestávají dávat Česku zakázky*, ©2018. Businessinfo [online]. [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/export-zpomaluje-zahranicni-firmy-prestavaji-davat-cesku-zakazky--101016.html>

*Gary Hamel: Reinventing the Technology of Human Accomplishment*, ©2011. Youtube [online]. [cit. 2018-03-06]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=aodjgkv65MM>

*IFE & EFE Matrices*, ©2014. Strategicmanagementinsight [online]. [cit. 2018-05-01]. Dostupné z: <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/ife-efe-matrix.html>

*Nejvíce mladých se stěhuje do okolí velkých měst*, ©2017. Statistikaamy [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2017/12/nejvice-mladych-se-stehuje-do-okoli-velkych-mest/>

*Panorma zpracovatelského průmyslu ČR*, ©2018. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/panorama-interaktivni-tabulka.html>

*Průmysl táhne českou ekonomiku*, ©2017. Český statistický úřad [online]. [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prumysl-tahne-ceskou-ekonomiku>

*Researchers*, ©2018. OECD Data [online]. [cit. 2018-03-11]. Dostupné z: <https://data.oecd.org/rd/researchers.htm#indicator-chart>

*Studie: Češi by z EU nevystoupili, skepse vůči ní je ale velká*, ©2018. Euroskop [online]. [cit. 2018-03-03]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/9002/30522/clanek/studie-cesi-by-z-eu-nevystoupili-skepse-vuci-ni-je-ale-velka/>

*Vysokoškoláků rapidně přibývá*, ©2016. Český statistický úřad [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vysokoskolaku-rapidne-pribyva>

*Žijeme o dva roky méně než průměrný Evropan*, ©2018. Statistikaamy [online]. [cit. 2018-03-10]. Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2018/02/zijeme-o-dva-roky-mene-nez-prumerny-evropan/>

**ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK**

B2B	Business-to-business
B2C	Business-to-customer
BHAG	Big hairy audacious goal (Veľký nebezpečný smelý cieľ)
BM	Business model
BOS	Blue ocean strategy (Stratégia modrého oceánu)
EFE	External Factors Evaluation (Hodnotenie externých faktorov)
Ekonom.	Ekonomické
EÚ	Európska únia
HDP	Hrubý domáci produkt
IFE	Internal Factors Evaluation (Hodnotenie interných faktorov)
ROS	Rentabilita tržieb
r/r	Medziročná zmena
Tier 1	Priamy dodávateľ s viacerými montážnymi skupinami a systémami
V4	Vyšehradská skupina
živ.	Životné

**ZOZNAM OBRÁZKOV**

<i>Obrázok 1: Koncept zachovania hodnôt a stimulácie rozvoja (Collins, 2016, s. 246) .....</i>	15
<i>Obrázok 2: Osudová slučka (Collins, 2001, s. 179) .....</i>	17
<i>Obrázok 3: Hedgehog concept (Collins, 2001, s. 203).....</i>	23
<i>Obrázok 4: McKinsey „7 S“ (vlastné spracovanie) .....</i>	25
<i>Obrázok 5: Duálny operačný systém (vlastné spracovanie) .....</i>	37
<i>Obrázok 6: BM Canvas (Osterwalder, 2016, s. 221) .....</i>	41
<i>Obrázok 7: Tržby spoločnosti ABC (interný materiál firmy) .....</i>	45
<i>Obrázok 8: Teritoriálna štruktúra tržieb (interný materiál firmy) .....</i>	46
<i>Obrázok 9: Porovnanie zadlženosti (vlastné spracovanie) .....</i>	47
<i>Obrázok 10: Porovnanie likvidity (vlastné spracovanie) .....</i>	47
<i>Obrázok 11: Hedgehog concept a BHAG spoločnosti ABC (vlastné spracovanie) .....</i>	52
<i>Obrázok 12: Zdroje príjmov spoločnosti ABC (interný materiál firmy) .....</i>	59
<i>Obrázok 13: Štruktúra nákladov spoločnosti ABC (interný materiál firmy).....</i>	61
<i>Obrázok 14: Obraz stratégie spoločnosti ABC (vlastné spracovanie) .....</i>	65
<i>Obrázok 15: Obraz stratégie po opatreniach (vlastné spracovanie) .....</i>	82

**ZOZNAM TABULIEK**

<i>Tabuľka 1: Konkurenčné sily (Magretta, 2012, s. 46)</i> .....	25
<i>Tabuľka 2: Porovnanie prírastkov tržieb (vlastné spracovanie)</i> .....	46
<i>Tabuľka 3: Počet zamestnancov spoločnosti ABC (interný materiál firmy)</i> .....	55
<i>Tabuľka 4: Kľúčové zdroje spoločnosti ABC (vlastné spracovanie)</i> .....	60
<i>Tabuľka 5: Priemerná rentabilita odvetvia CZ-NACE 22 (vlastné spracovanie)</i> .....	62
<i>Tabuľka 6: Ekonom. faktory (Česká republika: hlavní makroekonomické ukazatele, 2018)</i> .....	67
<i>Tabuľka 7: EFE matica spoločnosti ABC (vlastné spracovanie)</i> .....	69
<i>Tabuľka 8: IFE matica spoločnosti ABC (vlastné spracovanie)</i> .....	71
<i>Tabuľka 9: Vylepšujúce opatrenia pre spoločnosť ABC (vlastné spracovanie)</i> .....	73












## **ZOZNAM PRÍLOH**








**PRÍLOHA P I: SÚČASNÝ BM CANVAS**

**PRÍLOHA P II: UPRAVENÝ BM CANVAS**

# PRÍLOHA P I: SÚČASNÝ BM CANVAS

<p><b>KP</b> </p> <p>Dodávateľia Plastikársky klaster Partnery zo sociálnej a zamestnaneckej sféry</p>	<p><b>KČ</b> </p> <p>Výroba Vývoj a výskum</p>	<p><b>HP</b> </p> <p>Riešenie tvoriace súčasť produktu zákazníka</p>	<p><b>VZ</b> </p> <p>Individuálna osobná asistencia Co-creation</p>	<p><b>ZS</b> </p> <p>B2B - automobilový priemysel</p>
	<p><b>KZ</b> </p> <p>DHM, Značka, Know-how, Partnerstvá, Top-management Peňažné prostriedky</p>		<p><b>Ka</b> </p> <p>Informačný systém Goodwill Nákladná doprava Aftermarket</p>	
<p><b>ŠN</b></p> <p>Priame náklady Réžie Mzdy</p>	<p><b>ZP</b></p> <p>Produkty Tovar</p>			

## PRÍLOHA P II: UPRAVENÝ BM CANVAS

<p><b>KP</b> </p> <p>Dodávateľia Plastikársky klaster Partnery zo sociálnej a zamestnaneckej sféry</p> <p>Koneční spotrebiteľia B2B zákazníkovi a verejnosť</p>	<p><b>KČ</b> </p> <p>Výroba Vývoj a výskum Riadenie vízie a Hedgehog conceptu Kommunikácia s konečnými spotrebiteľmi</p> <p><b>KZ</b> </p> <p>DHM, Značka, Know-how, Partnerstvá, Top-management Peňažné prostriedky</p>	<p><b>HP</b> </p> <p>Riešenie tvoriace súčasť produktu zákazníka</p>	<p><b>VZ</b> </p> <p>Individuálna osobná asistencia Co-creation Híbková integrácia s B2B zákazníkmi</p>	<p><b>ZS</b> </p> <p>Diverzifikovaní B2B zákazníci</p>
<p><b>ŠN</b></p> <p>Priame náklady Réžie Mzdy Marketingové náklady Náklady na integráciu</p>		<p></p>	<p><b>ZP</b></p> <p>Produkty Tovar</p>	