

# MPRA

Munich Personal RePEc Archive

## **Business Strategies in Deindustrialized Era**

Zagorsek, Branislav

University of Economics in Bratislava

2013

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/51709/>

MPRA Paper No. 51709, posted 28 Nov 2013 22:17 UTC

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**

**FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo: 104003/D/2013/0004613702

**PODNIKATEĽSKÉ STRATÉGIE  
V DEINDUSTRIALIZOVANEJ ÉRE PODNIKANIA**

**Dizertačná práca**

**2013**

**Ing. Branislav Zagoršek**

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**

**FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo: 104003/D/2013/0004613702

**PODNIKATEĽSKÉ STRATÉGIE  
V DEINDUSTRIALIZOVANEJ ÉRE PODNIKANIA**

**Dizertačná práca**

**Študijný program:** Ekonomika a manažment podniku

**Študijný odbor:** 3.3.16 Ekonomika a manažment podniku

**Školiace pracovisko:** Katedra manažmentu

**Školiteľ:** prof. Ing. Štefan Slávik, CSc.

**Bratislava 2013**

**Ing. Branislav Zagoršek**

### **Čestné vyhlásenie**

**Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracoval samostatne a že som uviedol všetku použitú literatúru.**

**Dátum:** 11.6.2013

.....

### **Pod'akovanie**

Ďakujem profesorovi Štefanovi Slávikovi za hodnotné konzultácie a vytvorenie dobrých pracovných podmienok pre výskum a tvorbu dizertačnej práce.

Ďakujem rodičom inžinierovi Branislavovi Zagoršekovi a doktorke Anne Zagoršekovej za podporu a priaznivé osobné prostredie.

## **ABSTRAKT**

ZAGORŠEK, Branislav: Podnikateľské stratégie v deindustrializovanej ére podnikania. - Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. – Školiteľ: prof. Ing. Štefan Slávik, CSc. - Bratislava: FPM EU, 2013, 148 s.

Cieľom záverečnej práce je identifikácia faktorov vplyvu na voľbu stratégie v závislosti od vlastností podniku, podnikateľského prostredia, miery informatizácie a samotných strategických činiteľov typických pre deindustrializovanú éru. Toto vyústi do tvorby strategických odporúčaní, podľa uvedených kritérií, ktoré uľahčia podniku rozhodovanie sa o stratégii. Práca je rozdelená do 5 kapitol. Obsahuje 53 tabuliek, 2 grafy, 15 obrázkov, 4 vzorce a 2 prílohy.

Prvá kapitola je venovaná teoretickému fundamentu práce a vzťahu informačných technológií a podnikateľských stratégií. V druhej kapitole bol definovaný hlavný cieľ a čiastkové ciele. Tretia kapitola opisuje najdôležitejšie metódy výskumu. Vo štvrtej kapitole je opísaný výskum, jeho relevantnosť a dosiahnuté výsledky v oblasti podniku, odvetvia, informačných technológií a stratégie. V piatej kapitole sa rozoberajú a hodnotia výsledky pomocou syntetických ukazovateľov, vzťahových ukazovateľov a korelačnej analýzy. Na záver sa rozoberajú prínosy práce.

Výsledkom riešenia danej problematiky je určenie vhodných podnikateľských stratégií a stratégií voľby zdroja konkurenčnej výhody pre podniky fungujúce v deindustrializovanej ére. Ďalším výsledkom je určenie vzťahu medzi informačnými technológiami a úspešnosťou podniku a medzi informačnými technológiami a predmetom konkurencie. Výsledkom je aj identifikácia využívania hybridných stratégií a podmienok pre využívanie podnikateľských experimentov.

### **Kľúčové slová:**

podnikateľské stratégie, deindustrializovaná éra, postindustriálny, stratégia, podnikateľské experimenty, informačné technológie, dynamické prostredie

## **ABSTRACT**

ZAGORŠEK, Branislav: Business Strategies in Deindustrialized Era. – The University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Department of Management – Advisor: prof. Ing. Štefan Slávik, CSc. - Bratislava: FPM EU, 2013, 148 p.

The aim of the dissertation is to identify the factors of influence on the strategy in relation to characteristics of a company, business environment, level of informatization, and business strategy typical for deindustrialized era, that result in creation of strategic recommendations. The dissertation is divided into 5 chapters. It contains 53 tables, 2 charts, 15 figures, 4 formulas and 2 reference materials.

The first chapter is dedicated to theoretical fundament of the dissertation. It deals with the relation of information technologies and business strategies. In the second chapter the main aim and partial aims are stated. Third chapter is devoted to research methodology. Fourth chapter is dedicated to the research, its relevance and research results in the field of company, business environment, information technologies and strategy. In the fifth chapter the results are discussed. Relation indicators and correlation coefficient are used to evaluate synthetic indicators

The result of the dissertation is the determination of business strategies, selection strategies of sources of competitive advantage, sources of competitive advantage for companies operating in deindustrialized era. Other results are determination of relations between information technologies and success, between information technologies and object of competition. The result is also identification of utilization of hybrid strategies and conditions for utilization of business experiments.

### **Key words:**

Business strategies, deindustrialized era, postindustrial, strategy, business experiments, information technologies, dynamic environment

# Obsah

Úvod.....	8
<b>1. Vzťah informačných technológií a podnikateľských stratégií .....</b>	<b>11</b>
1.1 Podnikateľské prostredie v deindustrializovanej ére .....	11
1.2 Internet, celosvetová sieť mení podnikanie .....	14
1.3 Prístupy, vývoj a vnímanie stratégie .....	17
1.4 Podnikateľské stratégie na internete .....	19
1.5 Nové stratégie v dynamickom prostredí .....	25
1.5.1 Hybridné stratégie .....	25
1.5.2 Dynamické stratégie .....	29
1.5.3 Hodnotové stratégie.....	33
1.6 Podnikateľské modely a ich podoba na internete.....	35
1.7 Vplyv informačných technológií na strategické rozhodovanie.....	43
1.8 Úloha sociálnych sietí pri tvorbe stratégie.....	48
1.9 Úloha ceny, jej tvorba na internete a analytické využitie informačných technológií .....	52
1.10 Zhrnutie teoretickej časti .....	65
<b>2. Ciele .....</b>	<b>66</b>
2.1 Hlavný cieľ .....	66
2.2 Čiastkové ciele .....	66
<b>3. Vybrané metódy výskumu.....</b>	<b>67</b>
3.1 Rešerš a štúdium literatúry .....	67
3.2 Štruktúrovaný prieskum formou dotazníka, pozorovanie .....	68
3.3 Indukcia a dedukcia.....	69
3.4 Korelačná analýza.....	69
<b>4. Výsledky práce .....</b>	<b>71</b>
4.1 Výskum, jeho relevantnosť a výpovedná hodnota.....	71



<b>4.2 Výsledky skúmania podnikateľských stratégií v deindustrializovanej ére podnikania .....</b>	<b>72</b>
4.2.1 Podnik.....	72
4.2.2 Odvetvie .....	76
4.2.3 Informačné technológie (ďalej IT) .....	80
4.2.4 Stratégia.....	85
<b>4.3 Zhrnutie výsledkov výskumu.....</b>	<b>93</b>
<b>5. Diskusia .....</b>	<b>95</b>
<b>5.1 Podnikateľské stratégie v deindustrializovanej ére podnikania - syntetické ukazovatele .....</b>	<b>95</b>
<b>5.2 Podnikateľské stratégie v deindustrializovanej ére podnikania - vzťahové ukazovatele .....</b>	<b>104</b>
<b>5.3 Korelačná analýza faktorov vplyvu na podnikateľské stratégie v deindustrializovanej ére podnikania.....</b>	<b>124</b>
<b>5.4 Prínosy práce.....</b>	<b>136</b>
<b>Záver.....</b>	<b>141</b>
<b>Použitá literatúra .....</b>	<b>145</b>

## Úvod

Podnikateľské stratégie v deindustrializovanej ére podnikania sú aktuálnou problematikou vo svete podnikania. Prechodom od industriálneho podnikania smerom k podnikaniu v oblasti služieb a vplyvom informačných technológií vznikajú nové štandardy podnikania, ktoré je potrebné podrobiť skúmaniu. Pochopenie vzťahov a príčinných súvislostí v tejto špecifickej oblasti umožňuje chopiť sa konkurenčnej výhody. Umožní to prispôbiť doterajšie prístupy k stratégii. Existujú elementy, ktoré bude treba eliminovať, oslabiť a naopak elementy, ktoré budú novovytvorené, posilnené. Špecifické miesto v tejto práci majú podnikania, ktoré by bez existencie informačných a komunikačných technológií neexistovali, keďže tieto predstavujú výrazný, charakteristický objekt skúmania.

V posledných rokoch bolo možné sledovať nárast počtu podnikov fungujúcich vďaka IT alebo využívajúcich informačné technológie, či už vo svete alebo na Slovensku. Práve na Slovensku zažívame obdobie, kedy sa rôzne podniky snažia presadiť na internete. Či už sú to malí podnikatelia využívajúci internet ako nástroj, ktorým dokážu dať o sebe vedieť a umožňuje im fungovať aj na území väčšom ako by to bolo možné bez využitia moderných technológií, alebo sú to podnikatelia, ktorí vznikli len vďaka informačným technológiám a venujú sa aktivitám ako webhosting, webdesign, či marketing.

Ďalšou skupinou sú podniky z klasických odvetví. Využívaním moderných technológií vytvárajú úplne nový priestor pre podnikanie, ako je napríklad internetové bankovníctvo, vzdelávanie, časopisy.

Dôvodom, prečo sa venovať práve tejto problematike, je niekoľko. Niektorí ľudia sú toho názoru, že sa už vyčerpali možnosti podnikania v klasických odvetviach, že tieto sú saturované, čo je príčinou, prečo sa hľadajú nové možnosti a miesta pre podnikanie. Iným pohľadom je, že nová technológia, ktorá mala vytvoriť konkurenčnú výhodu vytvorila úplne nový priestor, trh pre podnikanie, v ktorom už neplatia niektoré klasické ekonomické zákonitosti (napríklad týkajúce sa veľkosti podnikov a ich následného vplyvu). Toto prostredie nielenže vytvorilo príležitosť, časom sa stalo aj jeho nutnosťou, a tak podniky, ktoré absentujú v tomto priestore sa vystavujú konkurenčnej nevýhode.

Účelom tejto práce bolo vytvorenie informačného zdroja, ktorý umožní podnikateľom, budúcim podnikateľom a študentom zorientovať sa v problematike stratégií v rámci

podnikov využívajúcich informačné technológie. Práca by mala uľahčiť orientáciu a rozhodovanie pri voľbe podnikateľskej stratégie.

Hlavným cieľom dizertačnej práce bola identifikácia faktorov vplyvu na voľbu stratégie v závislosti od vlastností podniku, podnikateľského prostredia, miery informatizácie a samotných strategických činiteľov typických pre deindustrializovanú éru. Toto vyústí do tvorby strategických odporúčaní, podľa uvedených kritérií, ktoré uľahčia podniku rozhodovanie sa o stratégii. Ciele dizertačnej práce boli zamerané na novú perspektívu deindustrializovaného prostredia, prostredia dynamického, so silnou mierou informatizácie a významným využívaním internetu k podnikaniu

Doplňujúce ciele boli identifikácia príčinných súvislostí a pravidiel na skúmanej vzorke podnikov a identifikácia vzťahov medzi veľkosťou podniku, informatizáciou a predmetom konkurenčnej výhody. Informatizáciou, charakterom stratégie a ziskovosťou. Pozíciou, informatizáciou a ziskovosťou. Stratégiou, informatizáciou a ziskovosťou. Charakterom stratégie, informatizáciou a ziskovosťou. Overenie existujúcich teórií strategického manažmentu v deindustrializovanom prostredí. Sledované boli teórie: Podniky si konkurujú na internete hlavne cenou. Vznik nových pravidiel podnikania verzus nový nástroj v rámci starých pravidiel. Možnosť efektívnej kombinácie diferenciácie a nákladového vodcovstva. Nové technológie prinášajú iba zvýšenie nákladov pri zachovaní výnosov. Klasický prístup ku stratégii verzus stratégia ako súbor jednoduchých pravidiel.

Objektom skúmania boli prevažne na Slovensku pôsobiace slovenské a zahraničné podniky, s rešpektovaním skutočnosti, že práve u podnikov využívajúcich informačné technológie sa strácajú štátne hranice a dochádza k silnej globalizácii a globálnej konkurencii. Veľa služieb elektronického charakteru je dostupných bezprostredne alebo rovnako rýchlo pri porovnaní slovenských a zahraničných podnikov (software, eknihy, časopisy, letenky, hotely a podobne), iné sú dostupné pri porovnateľnej dodacej lehote.

V rámci projektu budú skúmané základné charakteristiky podniku. Charakteristiky odvetvia, v ktorom podnik pôsobí. Miera využívania informačných technológií a ich váha. Stratégie, ktoré daný podnik využíva.

Medzi predpokladané výsledky výskumu patrilo, že využívaním informačných technológií sa strácajú rozdiely medzi veľkosťami podnikov. Podniky pôsobiace v silne informatizovanom prostredí budú mať novátorský charakter stratégie, keďže internet je

vhodné miesto pre spúšťanie nových technológií, či už vytváraním dopytu, oslovovaním relevantných zákazníkov alebo propagáciou novej technológie.

# **1. Vzťah informačných technológií a podnikateľských stratégií**

V kapitole Vzťah informačných technológií a podnikateľských stratégií sú prezentované teoretické základy potrebné pre získanie prehľadu vedomostí, potrebných pre ďalšie spracovanie témy. Rozoberajú sa teoretické, všeobecné základy z oblasti deindustrializovanej éry, informačných technológií a stratégií. Ďalším ťažiskom sú súčasné trendy v oblasti stratégií v dynamickom prostredí, podnikateľské modely, vplyv informačných technológií na strategické rozhodovanie, sociálne siete a úloha ceny. Zámerom bolo vytvoriť teoretický základ súčasných trendov, ale aj tradičných prístupov pre plnohodnotný výskum.

Informačné technológie už roky penetrujú podnikateľské prostredie. Skúmanie vzťahu podniku, informačných technológií a podnikateľských stratégií má pre súčasnú prax veľký význam, keďže ich vplyv je možné pozorovať naprieč celým spektrom podnikových oblastí. Na podnik vplývajú od zefektívňovania štandardných podnikových činností až po nové podnikateľské činnosti a nové produkty. Informačné technológie zmenili prístup k stratégii, keďže zdynamizovali prostredie a priniesli nové nástroje a nové produkty.

Pri jednom z možných pohľadov na internet a stratégie je možné identifikovať dve vetvy pohľadu na podnikateľské stratégie na internete. Jednou je presvedčenie, že internetová stratégia by sa nemala vo svojom princípe odlišovať od stratégie v tradičnom prostredí. Predpokladá, že internet je iba nový podnikateľský nástroj, ale princíp podnikania ostáva nezmenený. Opačnú pozíciu zastávajú prívrženci prístupu, že stratégia na internete nespadá pod doteraz zaužívané pravidlá. Internet predstavuje nové prostredie a vyžaduje si nový prístup.

## **1.1 Podnikateľské prostredie v deindustrializovanej ére**

Priemysel (industria), je podľa širšieho chápania produkcia ekonomických statkov v primárnom, sekundárnom alebo terciálnom sektore. Tiež sa pod ňou rozumie každá podnikateľská aktivita. V užšom slova zmysle, podľa anglického výkladového slovníka, je

to „*agregácia manufaktúrnych alebo technicky produkujúcich podnikov*“<sup>1</sup>. Užšie chápanie pomáha senzitívnejšie rozlíšiť odvetvia.

V tejto práci sa budú pojmy deindustrializovaný a postindustriálny používať ako ekvivalenty. Vyjadrujú stav, kde sa ustupuje od manufaktúry a prechádza sa skôr do oblasti služieb. Hlavnými faktormi vplyvu na postindustrialitu sú zvýšené využívanie informačných technológií a zvýšená dynamika podnikateľského prostredia.

Pojem postindustriálny (deindustrializovaný) opisuje „*ekonomiku spoločnosti, ktorá je založená skôr na poskytovaní služieb než na výrobe výrobkov*“<sup>2</sup>.

V princípe sa strategické riadenie podniku v deindustrializovanej, postindustriálnej ére v značnej miere stotožňuje so strategickým riadením ako ho poznáme aj z iných oblastí, existujú však aj špecifické zvláštnosti:

Informovanosť – v ére informačných technológií má majiteľ podniku k dispozícii obrovské množstvo informácií a informačných zdrojov, s ktorými môže veľmi presne riadiť svoje kroky v rámci podnikania

Pôsobenie – podnik využívajúci moderné informačné technológie pôsobí na globálnom trhu, či sa mu to páči, alebo nie. Preto je potrebné seriózne brať do úvahy aj medzinárodné strategické rozhodovanie a byť informovaný o podmienkach na globálnom trhu

Atypická štruktúra- podnik môže mať netradičné usporiadanie a netradičné funkcie vo vnútri podniku

Zdroje – podnikanie na internete môže byť kapitálovo menej náročné v porovnaní s klasickým modelom podniku

Podľa intenzity vplyvu informačných technológií na existenciu podnikov, je pre potreby deindustrializovanej éry možné podniky rozdeliť na:

- a) klasické podniky
- b) transformované podniky
- c) čisto internetové podniky

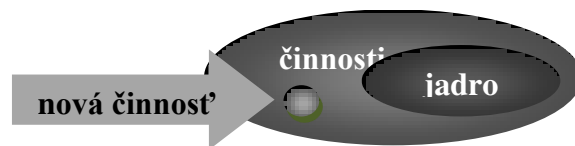
---

<sup>1</sup> Dictionary.com Unabridged. Random House, Inc. [cit. 29.5.2013]. Dostupné na internete: <<http://dictionary.reference.com/browse/industry>>.

<sup>2</sup> Dictionary.com Unabridged. Random House, Inc. [cit. 29.5.2013]. Dostupné na internete: <<http://dictionary.reference.com/browse/postindustrial>>.

Klasické podniky sú podniky, využívajúce internet ako komplementárny nástroj. Takýmto je americký podnik obchodujúci s cennými papiermi Charles Schwab, ktorý reagoval na konkurenčnú ponuku investičných služieb cez internet, spustením novej divízie eSchwab, zatiaľ čo si zachoval pôvodné činnosti. Typické pre klasické podniky je zachovanie si väčšiny svojich činností a vlastností. Zmena spočíva v rozšírení o novú vlastnosť, činnosť.

**Obrázok 1:** Klasické podniky



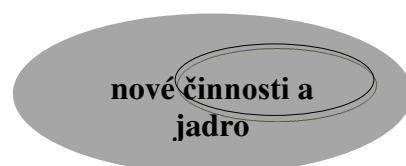
Transformovanými podnikmi rozumieme podniky, ktoré sa pretransformovali z klasických na novú platformu podnikania, využívajúcu primárne informačné a komunikačné technológie. Tiež podniky, ktoré začali podnikat' priamo na internete, ale mohli si vybrať aj klasický spôsob podnikania, budú chápané ako transformované. Príkladom je internetový obchod Amazon, ktorý by mohol svoje produkty predávať aj v kamennej predajni, ale rozhodol sa to robiť on-line. Transformovaná spoločnosť si zachováva jadro svojej činnosti, ale úplne mení svoje vlastnosti, hodnototvorné činnosti.

**Obrázok 2:** Transformované podniky



Čisto internetové podniky môžu prevádzkovať svoje podnikanie len vďaka existencii informačných a komunikačných technológií. Spoločnosť Google by nemohla prevádzkovať svoje podnikanie, keby neexistoval internet. Jadro činnosti internetového podniku by neexistovalo, alebo by bolo ťažké preniesť ho z virtuálneho do fyzického prostredia, keby neexistoval internet.

**Obrázok 3:** Čisto internetové podniky



Podnikateľské prostredie je dynamickým, neustále sa vyvíjajúcim elementom, ktorý prechádza rôznymi vývojovými fázami. V súčasnej dobe sa nachádzame v takzvanej

deindustrializovanej ére, kedy sa do popredia dostávajú vedomosti, služby a informácie. Miroslav Majtán opisuje, že „určujúcim faktorom výroby prestáva byť kapitál, pôda a práca, ako to bolo v minulosti, ale stávajú sa nimi schopnosti, vedomosti a informácie“<sup>3</sup>. Peter Drucker identifikoval tri dimenzie deindustrializovanej éry. Ekonomickú dimenziu reprezentuje produktivita kvalifikovanej práce. Sociálna dimenzia zastupuje pomocných pracovníkov a snaží sa im vytvoriť dôstojné podmienky. Filozoficko-pedagogická dimenzia predstavuje syntézu teórie a praxe.

Informačný vek si vyžaduje od podnikov nové schopnosti, pričom využitie nehmotných aktív sa stále viac dostáva do popredia.

Robert Kaplan a David Norton identifikovali nové prostredie v deindustrializovanej ére. Patria tam krížové funkcie. Podnik integruje svoje funkcie, ktoré vďaka informačným technológiám spájajú rýchlosť so špecializáciou. Prepojenie podnikov s dodávateľmi a odberateľmi má za následok znižovanie nákladov a zrýchľovanie odozvy. Podniky deindustrializovanej éry ponúkajú svoje produkty veľkému množstvu segmentov bez toho, aby sa podstatne zvyšovali náklady pri nízkoobjemových operáciách. Globalizácia je zmena svetového hospodárstva. Predstavuje búranie bariér a zblížovanie sa ekonomík. Inovácie sú nutnosťou. Životný cyklus produktov sa stále skracuje a konkurenčná výhoda jednej generácie produktu nezaručuje vedúcu pozíciu nasledovnej generácii. Znalostní pracovníci sú stále dôležitejšou súčasťou podniku a sú hlavným nositeľom produkcie.

## **1.2 Internet, celosvetová sieť meniac podnikanie**

Pre definovanie pojmu internet je dôležité najprv zadať informácie ako technológie umožňujúce internet.

*„Informačné technológie je súhrnné označenie pre súbor prostriedkov a postupov na zber, prenos, spracovávanie, uchovávanie a prezentáciu informácií. Prostriedky poznáme technické a programové. Technické prostriedky zabezpečujú fyzické uskutočňovanie operácií. Programové prostriedky zahrňujú komplex postupov, metód a nástrojov pre prácu s údajmi prostredníctvom technických prostriedkov.“<sup>4</sup>*

---

<sup>3</sup> MAJTÁN, M. a kol. 2003. *Manažment*. Bratislava: SPRINT v.fra, 2003, ISBN 80-89085-17-2, s. 90.

<sup>4</sup> KOKLES, M. – ROMANOVÁ, A. 2002. *Informačný vek*. Bratislava: SPRINT v.fra, 2002. 135 s. ISBN 80-89085-09-1.



Internet samotný potom predstavuje istý komunikačný nástroj, ktorý podnik môže využívať na komunikáciu s externým prostredím, interným prostredím, alebo môže byť nezanedbateľnou súčasťou predmetu podnikania.

*„Internet predstavuje moderný komunikačný nástroj, ktorý zásadným spôsobom mení a uľahčuje spôsob komunikácie medzi ľuďmi, odstraňuje geografické bariéry a skracuje vzdialenosti. Internet je nevyčerpatelným zdrojom informácií a poučenia o všetkom, čím sa ľudia na celom svete zaoberajú. Možno ho považovať za najväčší svetový trh tovarov, informácií a služieb.“<sup>5</sup>*

Jednoduchou definíciou internetu je definícia od Comera: *„Internet je súbor sietí a smerovačov (router) využívajúci TCP/IP protokol a fungujúci ako jedna veľká sieť“<sup>6</sup>.*

Ako sa vyvíjala technológia, tak sa spolu s ňou vyvíjala možnosť jej využitia pri podnikaní. Úloha internetu postupne prešla z komunikácie, cez obchodné operácie, ku komplexne fungujúcemu a anticipatívne servisu.

Využívanie internetu za účelom obchodu neustále rastie. Aj v čase krízy, keď celkový predaj poklesol, vykázalo internetové obchodovanie nárast. Podniky obchodujúce na internete využívajú informačné technológie ako primárnu platformu podnikania. V tabuľke „vývoj celkového predaja a predaja e-commerce“, ktorá sleduje objem predaja produktov a služieb e-commerce v USA, je možné pozorovať spomínané rastové trendy. E-commerce dosahuje pri porovnaní s tradičným predajom rádovo vyšší medziročný rast. E-commerce sa stáva stále dôležitejšou súčasťou ekonomiky, so stabilne zväčšujúcim sa podielom na celkovom predaji.

---

<sup>5</sup> KOKLES, M. – ROMANOVÁ, A. 2002. Informačný vek. Bratislava: SPRINT vfra, 2002. 285 s. ISBN 80-89085-09-1.

<sup>6</sup> COMER, D.E. 2007. *The internet Book*. 4.vyd. Upper Saddle River: PEARSON, 2007. 380 s. ISBN 0-13-233553-0. s. 359.

**Tabuľka 1: Vývoj celkového predaja a predaja e-commerce v USA<sup>7</sup>**

Rok	Predaj spolu mil. USD	Predaj e-commerce mil. USD	Medziročný rast predaja spolu %	Medziročný rast e-commerce %
1Q 2010	960.469	38.719	6,3	14,3
1Q 2008	1.012.479	36.261	2,2	13
1Q 2006	967.796	26.747	7,4	26,6
1Q 2004	848.400	16.959	6	30,9
1Q 2002	773.393	10.084	2,2	22,2
1Q 2000	742.375	5.821	9,3	-

Absolútny nárast potenciálneho dopytu by sa dal odvodiť od nárastu množstva užívateľov internetu. Počet užívateľov internetu je uvedený v tabuľke „užívatelia internetu“. Počet užívateľov internetu stále rastie a ako možno vidieť v stĺpci penetrácia, potenciál ešte nie je vyčerpaný. Zatiaľ čo vo vyspelých krajinách používajú internet viac ako dve tretiny obyvateľov, z celosvetového hľadiska je to iba menej ako jedna tretina.

**Tabuľka 2: Užívatelia internetu<sup>8</sup>**

Územie	Populácia	Počet užívateľov internetu	Penetrácia v %	Rast užívateľov 2000-2010
Svet	6,845,609,960	1,965,990,616	28.7 %	444.6 %
Európska únia	499,671,847	337,779,055	67.6 %	257.8 %
USA	310,232,863	239,232,863	77.3 %	151.6 %
Slovensko	5,470,306	4,063,600	74.3 %	525.2 %

Aj podniky, ktoré priamo nepodnikajú prostredníctvom internetu používajú internet ako nástroj v stále väčšom rozpätí. V Tabuľke „e-business prieskum 2006“, sú agregované údaje zo 14.000 podnikov z 10 krajín Európskej únie (Nemecko, Francúzsko, Španielsko, Česko, Taliansko, Maďarsko, Holandsko, Poľsko, Fínsko, Spojené Kráľovstvo) podnikajúcich v 10 sektoroch (potraviny, obuv, papier, informačné a komunikačné technológie, elektronika, stavba lodí, konštrukcia, turizmus, telekomunikácia, zdravotníctvo). Tabuľka obsahuje údaje o priemernej veľkosti podniku udávané

<sup>7</sup> US. CENSUS BUREAU. [online]. [cit.27.10.2010]. Dostupné na internete: <<http://www.census.gov/retail/mrts/www/data/html/tsadjustedsales.html>>.

<sup>8</sup> Internet World Stats. [online]. [cit.27.10.2010]. Dostupné na internete: <<http://www.internetworldstats.com/stats.htm>>.

v množstve zamestnancov. Prístup k internetu aké percento podnikov má prístup k internetu. Existencia internetovej stránky ako percento podnikov, ktoré majú internetovú stránku. Dôležitosť informačných technológií je daná percentom podnikov, ktoré považujú informačné technológie za kriticky dôležité. Väčšina podnikov využíva internet. Tri štvrtiny podnikov si myslia, že je dôležité mať internetovú stránku. Dvadsaťtri percent podnikov považuje za kriticky dôležité využívanie informačných technológií.

**Tabuľka 3:** E-business prieskum 2006<sup>9</sup>

Skupina	veľkosť podniku Ø (zamestnanci)	Prístup k internetu	www stránka	Dôležitosť IT pre podnik
EU10	253	95	75	23

### 1.3 Prístupy, vývoj a vnímanie stratégie

Chápanie pojmu stratégia sa často prekrýva s pojmom plán či taktika. Veľmi jednoduché vysvetlenie pojmu stratégia ponúka Reiner Zimmerman<sup>10</sup>. Hovorí, že dôležitou vlastnosťou stratégie je, že poskytuje nadhodnotu oproti normálnemu konaniu. Toto demonštruje na jednoduchom príklade. Zasadiť 100 jabloní by bol plán. Stratégiou zozbierať viac jabĺk, rýchlejšie, bezpečnejšie alebo podobne. Ako to konkrétne zrealizovať by mala za úlohu vysvetliť taktika.

Už pred dvetisícpäťsto rokmi napísali v Sun Tzu základy stratégie, ktoré mali podobu spísania vedomostí o umení vojny. Za základ úspechu považuje hlavne poznanie seba a poznanie súpera. Pokiaľ niečo z toho chýba, významne to môže ohroziť výsledok súboja. Ďalšou zaujímavou myšlienkou je, že pre obranu vždy existuje víťazná stratégia, zatiaľ čo útok potrebuje pre úspech chybu zo strany obrany.

Východné kultúry často používajú slovo strategém. Strategém predstavuje lesť, ktorá nemá na rozdiel od západného chápania negatívny, ale neutrálny charakter. Najmarkantnejší rozdiel medzi strategémom a stratégiou je, že strategém je možné použiť ako stratégiu, taktiku alebo operačne. Z hľadiska časovej postupnosti predstavujú strategémy premostenie medzi starovekým a moderným chápaním stratégie.

<sup>9</sup> The European E-business Watch statistics. [online]. [cit. 27.10.2010]. Dostupné na internete: <[http://www.ebusiness-watch.org/statistics/table\\_chart\\_reports.htm](http://www.ebusiness-watch.org/statistics/table_chart_reports.htm)>.

<sup>10</sup> ZIMMERMANN, R. 2011. *Das Strategiebuch*. Frankfurt: Campusverlag, 2011. 188 s. ISBN 978-3-593-39350-6.

Strategický manažment modernej podoby vzniká v dvadsiatom storočí, na Harvardskej univerzite a neskôr bol zdokonalený Boston Consulting Group. Základné dokumenty ktoré slúžili pri stanovení princípov boli vojenské diela Carla von Clausewitza Vom Kriege, dielo Sun Tzu - Umenie vojny a evolučné teórie Charlesa Darwina.

Stratégia vytvára jedinečnú pozíciu, ktorá núti podnik rozhodnúť sa pre jednu cestu na úkor druhej a súčasne je v súlade s podnikovými aktivitami.

Štefan Slávik identifikoval a do piatich skupín podľa spoločných vlastností zatriedil charakteristiky stratégie:

- 1. Stratégia je považovaná za nástroj, spôsob na dosahovanie cieľov. Je to hlavný plán podniku a akčný plán. Za kľúčový spôsob dosahovania cieľov sa často považuje rozvíjanie a upevňovanie konkurenčnej výhody.*
- 2. Stratégia ako súbor konkrétnych vecných parametrov, ktorými sú najmä produkt, potreby, zákazník, trh, zdroje, technológia, kľúčové strategické procesy a iné.*
- 3. Stratégia ako spôsob konania podniku, ktorý sa môže vyjadriť ako dynamika, rýchlosť, originalita, unikátnosť, odlišnosť, inovatívnosť, súlad, súdržnosť, integrácia, adaptácia, citlivosť, vnímavosť, jasné zameranie, ambícia a iné.*
- 4. Stratégia ako postoj, ktorý môže byť aktívny, pasívny, reaktívny, ofenzívny, defenzívny, agresívny, opatrný, utiahnutý, oportunistický, vnútený, sledovateľský, adaptačný, priekopnícky, vyčkávací, dodržiavajúci pravidlá, nedodržiavajúci pravidlá, chaotický, spontánny a pod.*
- 5. Stratégia ako miera vecí a udalostí, ktoré sú veľké, hlavné, zásadné, kritické, neopakovateľné, prekvapujúce, osudové, dlhodobé a pod.<sup>11</sup>*

Podnikateľskú stratégiu definuje v publikácii Strategický manažment Štefan Slávik nasledovne: „Podnikateľské stratégie sa zaoberajú problémom, ako bude podnik súťažiť vo svojom podnikaní alebo niektorom z jeho trhových segmentov. Zmyslom podnikateľskej stratégie je získať konkurenčnú výhodu nad súpermi.“<sup>12</sup> Podnikateľská stratégia ponúka

---

<sup>11</sup> SLÁVIK, Š. 2011. *Stratégia a plánovanie*. Bratislava: EKONÓM, 2011, ISBN 978-80-225-3232-7, s.16.

<sup>12</sup> SLÁVIK, Š. 2005. *Strategický manažment*. Bratislava: SPRINT v.fra, 2005. ISBN 80-89085-49-0.s.182.

cestu ako predbehnúť konkurentov, zohľadňuje pritom svoje okolie a integruje nižšie formy stratégií. Zatiaľ čo kontingentný prístup k typológii stratégií hľadá k istým podmienkam najvhodnejšiu stratégiu, generický prístup dokáže identifikovať spoločné znaky správania sa úspešných podnikov bez väzby na tieto podmienky.

#### **1.4 Podnikateľské stratégie na internete**

Zástupcovia tradičného prístupu sú názoru, že informačné technológie sú iba novou technológiou. Tvrdia, že podnik by sa mal držať zaužívaných pravidiel a nemal by sa bezhlavo púšťať do pretekov, ktoré nemôže nikto vyhrať. Pre všetkých účastníkov dostupné nástroje nemôžu byť zdrojom udržateľnej konkurenčnej výhody. Pokiaľ je kladený neadekvátny dôraz na súťaž v technológii, majú silný vplyv na znižovanie ziskovosti podniku, keďže často zvyšujú náklady pri zachovaní ceny.

Michael E. Porter<sup>13</sup> je zástancom teórie, že doteraz etablované pravidlá v oblasti stratégie sú aj v prostredí internetu veľmi dôležité, dokonca ich použitie nabera väčšieho významu, než kedykoľvek predtým. Na otázku, čím to je dané odpovedá, že internet ako nástroj znižuje ziskovosť odvetvia, pretože podniky konkurujú iba cenou. Taktiež internet už nepredstavuje konkurenčnú výhodu, keďže ho už využívajú skoro všetky podniky. Z týchto zistení sa dá naopak vyvodit' nasledujúci záver. Internet už nepredstavuje konkurenčnú výhodu, stáva sa pevnou súčasťou portfólia nástrojov podniku, avšak jeho absencia môže byť podstatným zdrojom konkurenčnej nevýhody. V štúdiu „Strategy and the Internet“ sa v prvej časti venuje vplyvu internetu na podnikateľské prostredie a udržateľnú konkurenčnú výhodu. V druhej časti preberá internet ako doplnok stratégie. Prostredie je dané piatimi silami: vyjednávacou silou dodávateľov, intenzitou konkurencie medzi existujúcimi firmami na trhu, silou odberateľov (distribútori a koneční spotrebitelia), hrozbou substitútov a bariérami vstupu. Najintenzívnejší vplyv internetu je podľa Portera tým, že predstavuje otvorený systém, ktorý vďaka svojej sofistikovanej technológii intenzifikuje rivalitu medzi účastníkmi a súčasne odstraňuje bariéry vstupu.

Udržateľná konkurenčná výhoda môže mať dva zdroje. Operačnú efektívnosť (operational effectiveness) alebo strategické umiestnenie (strategic positioning). Pod pojmom operačná efektívnosť sa rozumie schopnosť podniku vykonávať svoje aktivity lepšie ako konkurenti. Robiť aktivity lepšie znamená robiť ich rýchlejšie, s menším množstvom vstupov alebo

---

<sup>13</sup> PORTER, M.E. Strategy and the Internet. In: *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012 March 2001. Reprint 6358.

s menším množstvom nepodarkov. Väčšina podnikov považuje práve operačnú efektívnosť za hlavný zdroj svojej konkurenčnej výhody. Problémom je, že tieto oblasti sú ľahko napodobiteľné konkurentmi. Preto sa odporúča využívať ako zdroj svojej konkurenčnej výhody strategické umiestnenie. Umiestnenie znamená vymedziť sa voči svojej konkurencii, nájsť si takú pozíciu na trhu, ktorá prináša výhodu pre podnik z pohľadu relevantných záujmových skupín (dodávatelia, odberatelia, a pod.). Strategické umiestnenie znamená získať udržateľnú konkurenčnú výhodu zameraním sa na to, čo je pre podnik charakteristické. Inými slovami, prevádzať iné aktivity ako konkurencia alebo podobné aktivity iným spôsobom. Internet teda sťažuje možnosť podniku udržať si konkurenčnú výhodu pomocou operačnej efektívnosti disemináciou informácií. Na druhej strane umožňuje udržať si konkurenčnú výhodu pomocou strategického umiestnenia, keďže umožňuje podniku vytvárať zložité integrované systémy a siete, ktoré sú jedinečné a aj pre vyspelých konkurentov ťažko napodobiteľné. Internet by ako nástroj nemal kanibalizovať tradičné fungovanie podniku, ale by ho mal dopĺňať, čím vzniká synergický efekt. Internet znižuje náklady, má veľkoplošné pokrytie, odbreňuje podnik, ale neposkytuje bezprostredný kontakt a niektoré formy servisu, čo má za úlohu doplniť tradičný prístup.

Dobrym spôsobom ako demonštrovať vplyv IT na podnik je zobrazenie v hodnotovom reťazci. V tabuľke Významná aplikácia internetu v hodnotovom reťazci je zobrazený hodnotový reťazec vo vzťahu k internetu. Teda ako vplýva internet na jednotlivé časti hodnotového reťazca.

**Tabuľka 4:** Významná aplikácia internetu v hodnotovom reťazci<sup>14</sup>

<b>Firemná infraštruktúra</b> Sieťovo založená, finančné a ERP systémy On-line vzťahy s investormi				
<b>Manažment ľudských zdrojov</b> Samoobslužná administrácia zamestnancov a odmien Internetové školenia Internetové zdieľanie a diseminácia informácií Elektronické reporty času a výdavkov				
<b>Vývoj technológií</b> Kolaborácia pri tvorbe produktov naprieč celým spektrom hodnôt a oblastí Prístup k vedomostiam pre celú organizáciu Živý prístup k servisným a predajným informáciám pre výskum a vývoj				
<b>Obstarávanie</b> Internetové plánovanie dopytu, živý reťazec od dostupnosti tovaru, po jeho dodanie Prepojenie nákupných, inventárnych, a prognostických systémov s dodávateľmi Automatizované zúčtovanie pohľadávok Priame a nepriame obstarávanie cez internet (aukcie, trhy)				
<b>Prichádzajúca logistika</b>	<b>Operácie</b>	<b>Odchádzajúca logistika</b>	<b>Marketing a predaj</b>	<b>Popredajný servis</b>
*V reálnom čase integrovaný harmonogram a manažment obstarávania  *Diseminácia pomocou vbudovaných systémov, v reálnom čase, inventárnych dát	*Integrovaná výmena informácií a harmonogramov vnútro podnikového zásobovania	*Transakcie objednávok v reálnom čase iniciované odberateľom *Automaticky customizované dohody *Prístup odberateľa ku stavu vybavenia objednávky * Kolaborácia s odberateľovým prognostickým systémom *Integrovaný systém manažmentu odberateľov	*On-line kanály predaja *Živý prístup k zákazníckym informáciám, dynamické oceňovanie, inventár, katalógy *On-line konfigurácia produktov *Customizovaný marketing *Push propagácia *Spätná väzba v reálnom čase pomocou prieskumov a aplikácií	*On-line podpora zákazníkov  *Zákaznícka servisná samoobsluha pomocou inteligentných aplikácií  *Prístup k zákazníkemu kontu v reálnom čase
Sieťovo distribuovaný supply chain management				

Využitie informačných technológií pri podnikaní prináša nové druhy konkurencie. Bryce, Dyer a Hatch<sup>15</sup> opisujú takýto druh novej formy konkurencie, pri ktorej konkurent ponúka produkt spotrebiteľovi zadarmo. Ponúkание produktov zadarmo je pozorovateľné najviac v oblasti informačných technológií, kde takéto produkty ponúkajú firmy Google

<sup>14</sup> PORTER, M.E. Strategy and the Internet. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, Reprint 6358, 2001, March. s.15.

<sup>15</sup> BRYCE, D.J. – DYER, H.J. – HATCH, N.W. 2011. Competing Against Free. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, June 2011, s.104 – 111.

s produktom Google Chrome, alebo Adobe s Acrobat Readerom. Napríklad aj v leteckej doprave je možné pozorovať takéto ponuky produktov zadarmo spoločnosti Ryanair.

Pokiaľ sa podnik stane terčom takéhoto konkurenčného útoku, musí sa rozhodnúť, ako reagovať. V podstate má dve možnosti. Buď uvedie na trh porovnateľný produkt tiež bezodplatne, alebo bude hrozbu ignorovať.

Väčšina podnikov vo výskumnej vzorke reagovala na hrozbu nesprávne. Buď mali počkať na to, že sa konkurencia sama zničí, alebo si mali uvedomiť, že podniky dokážu mierumilovne spolunažívať. Ešte častejšou chybou bolo, že podniky, ktoré mali reagovať, čakali príliš dlho, aj keď mali dostatok nástrojov, aby odrazili útok a dominovali konkurentom.

Pri vyhodnocovaní hrozby spôsobenej konkurenčnou ponukou produktu zadarmo, sú dôležité tri faktory. Schopnosť konkurenta rýchlo pokryť náklady, rýchlosť rastu používateľov bezplatných produktov, rýchlosť odchodu stálych zákazníkov k bezplatnej konkurencii.

**Obrázok 4:** Vyhodnotenie hrozby konkurenta ponúkajúceho bezplatný produkt podľa Bryce,Dyer,Hatch

<b>Miera odchodu</b>	<b>Vysoká</b> 5% ročne a viac	<b>Okamžitá hrozba</b>  Spustiť bezplatný produkt ihneď	<b>Ohrozenie podnikateľského modelu</b>  Zmena podnikateľského modelu
	<b>Nízka</b> Menej ako 5% ročne	<b>Malá hrozba</b>  Monitorovať situáciu	<b>Oddialená hrozba</b>  Koexistencia alebo časom spustenie produktu
		<b>Nízka</b> menej ako 40% ročne	<b>Vysoká</b> viac ako 40% ročne

Náklady na zmenu poskytovateľa produktu alebo služieb môžu ochrániť pôvodný produkt pred odlivom spotrebiteľov. Čím sú vyššie náklady na zmenu, tým musí byť rozdiel medzi produktmi väčší. Google z toho dôvodu tvrdí, že spúšťa produkt len ak je päť až desaťkrát



lepší ako pôvodný konkurenčný produkt. Takéto náklady je možné demonštrovať na produkte Office od firmy Microsoft. Väčšina zamestnancov je zaškolená na tento produkt a bolo by náročné preškoliť ich na iný. Cieľovou skupinou pre bezplatné produkty budú teda školy a študenti, z ktorých si podnik vychová budúcich spotrebiteľov.

Ako je niekedy dôležité vedieť reagovať s víziou do budúcnosti možno vidieť na spoločnosti Yahoo!, ktorá okamžite reagovala na ponuku Google zvýšenia kapacity emailových schránok. Toto zvýšenie znamenalo pre Yahoo! iba zvýšenie nákladov, zakúpením serverov bez zvyšovania výnosov. Ochránila tým ale svoj podiel odberateľov služieb elektronickej pošty.

Negatívnym príkladom sú letecké spoločnosti, ktoré nereagovali dostatočne rýchle na ponuku spoločnosti Ryanair. Ryanair ponúkal letenky zadarmo a letenky s podstatnou zľavou. Takto sa podarilo Ryanairu presadiť sa na Európskom trhu a jeho podiel prerástol aj spoločnosť Air France.

V štúdiu Bryce, Dyer, Hatch<sup>16</sup> opisujú štyri overené stratégie, ako môže podnik spustiť produkt zadarmo.

Štyri stratégie produktu zadarmo podľa Bryce, Dyer, Hatch:

- I.** Ponúknuť široko používaný produkt zadarmo a predávať prémiové verzie (Acrobat Reader)
- II.** Predávať vedľajšie produkty, ktoré priamo nesúvisia s produktom zadarmo (Ryanair – ponuka výrobkov počas letu)
- III.** Predávať prístup k databáze užívateľov tretím stranám (Google AdWords)
- IV.** Spojenie bezplatného produktu s plateným produktom (HP tlačiareň zadarmo k počítaču)

---

<sup>16</sup> BRYCE, D.J. – DYER, H.J. – HATCH, N.W. 2011. Competing Against Free. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, June 2011, s.104 – 111.

Model združovania je model, ktorý vznikol pre podniky podnikajúce na internete. Podľa štúdie Kevina Werbacha<sup>17</sup> podnik zbiera informácie, triedi a predáva svojim klientom, ktorí tieto informácie spracujú a pridajú im jedinečnú hodnotu.

Podniky môžu mať nasledujúce roly:

- **Pôvodca** vytvára pôvodný obsah, napríklad vyhľadávač, poskytujúci obsah ďalším stránkam
- **Združovateľ** zbiera a triedi obsah podľa potrieb klientov
- **Distribútor** poskytuje klientom požadovaný obsah, s nižšími nákladmi a zvýšenou hodnotou

Na optimálne využitie stratégie združovania sa podniku odporúča meniť svoju rolu v zmysle hľadať voľné miesta na trhu združovania. Príkladom je Amazon, ktorý bol pôvodne distribútorom kníh a teraz je distribútorom e-commerce. Druhým odporúčaním je predaj svojich kľúčových schopností v zmysle ponúknuť svoje kľúčové schopnosti ako služby. Takto spravil FedEx, ktorý ponúkol svoj jedinečný systém sledovania zásielok online svojim klientom.

David Yoffie a Michael Cusumano<sup>18</sup> identifikovali na internete stratégiu džuda. Stratégia džudo je internetová interpretácia boja Dávida proti Goliášovi. Nové, rýchle a flexibilné podniky preberajú dominantnú pozíciu na trhu. Snažia sa pritom vyhnúť priamemu kontaktu. Rovnako ako v džude, využívajú silu a váhu konkurenta. Rýchlosť, flexibilita a pákový efekt sú tri elementy tejto stratégie.

Rýchly presun na neobsadený trhový priestor zabráni priamemu súboju. Podnik by sa mal sústrediť na nové produkty, nové modely oceňovania, nové možnosti testovania a distribúcie.

Flexibilita a ústup pred priamym útokom silnejšieho konkurenta. Podnik by sa nemal púšťať do konkurenčného boja, pokiaľ nie je silnejší ako súper.

---

<sup>17</sup> WERBACH, K. 2000. Syndication: The Emerging Model for Business in the Internet Era. In *Harvard business review*. ISSN 0017-8012, p.n. 4073, May – June 2000.

<sup>18</sup> YOFFIE, D.B. – CUSUMANO, M.A. 1999. Judo Strategy: The Competitive Dynamics of Internet Time. In *Harvard business review*. ISSN 0017-8012, Reprint 99110, January – February 1999.

Ako páku by mal proti konkurentovi využiť jeho vlastnú silu a váhu. Toto je možné realizovať vhodnou reakciou na konkurentove strategické záväzky a investície.

## **1.5 Nové stratégie v dynamickom prostredí**

Vplyvom dynamiky prostredia sa menia nároky a požiadavky na samotnú stratégiu. Stratégia má kratšiu životnosť. Vyžaduje si vyššiu flexibilitu, aby mohla reagovať na časté zmeny. Informačné technológie umožňujú podnikom vykonávať nové procesy, ktoré môžu vyústiť do nových kombinácií stratégií, doteraz nerealizovateľných. V dynamickom prostredí boli identifikované tri nové skupiny stratégií. Hybridné stratégie, spájajúce viacero štandardných stratégií. Dynamické stratégie, situačne sa prispôsobujúce meniacim sa podmienkam. Hodnotové stratégie, zamerané na zmenu hodnoty pre zákazníka.

### *1.5.1 Hybridné stratégie*

Zvyšujúcou sa dynamikou prostredia a príchodom informačných technológií sa stále častejšie klasické stratégie ukazujú byť nedostatočnou platformou pre moderné konkurovanie podnikov. Nové technológie prinášajú nové možnosti konkurovania a nové prístupy k podnikaniu. Jedným z takýchto nových strategických konceptov sú hybridné stratégie, ktoré vychádzajú pôvodne z Porterovej koncepcie nízkych nákladov verzus diferenciacie. Podľa Flecka<sup>19</sup> rozoznávame hybridné stratégie sekvenčné, multilokálne a simultánne. Medzi takéto nové hybridné koncepty patria hybridné sekvenčné konkurenčné stratégie ako stratégia Outpacing (stratégia predbiehania) od Gilberta/Strebela<sup>20</sup>, či stratégie Mass Customization (masového prispôsobovania) od Davisa a Pineho<sup>21</sup>. Do skupiny hybridných simultánných konkurenčných stratégií sa zaraďujú Koncept simultánnosti od Corsten/Willa<sup>22</sup> a koncept Dynamickej stratégie produktovej diferenciacie od Kaluzu<sup>23</sup>.

---

<sup>19</sup> HUNGENBERG, H.: Strategisches Management in Unternehmen. Gabler. 2004. Wiesbaden. ISBN 3-409-33063-1, s. 162 – 163.

<sup>20</sup> HUNGENBERG, H.: Strategisches Management in Unternehmen. Gabler. 2004. Wiesbaden. ISBN 3-409-33063-1, s. 163 – 165.

<sup>21</sup> HUNGENBERG, H.: Strategisches Management in Unternehmen. Gabler. 2004. Wiesbaden. ISBN 3-409-33063-1, 165 – 168.

<sup>22</sup> HUNGENBERG, H.: Strategisches Management in Unternehmen. Gabler. 2004. Wiesbaden. ISBN 3-409-33063-1, s. 168-170.

<sup>23</sup> HUNGENBERG, H.: Strategisches Management in Unternehmen. Gabler. 2004. Wiesbaden. ISBN 3-409-33063-1, s.170.

Tieto koncepty vznikajú pod vplyvom nových technológií otvárajúcich nové dimenzie konkurovania podnikov. Často ide o sofistikované odvetvia, alebo o odvetvia, ktoré do svojej kultúry integrovali informačné technológie.

Pri sekvenčnom prístupe ide skôr o tradičné odvetvia, ktoré začali vo zvýšenej miere využívať moderné technológie. Ide o sekvenčné spojenie nízkych nákladov a diferenciácie, čiže o postupné zavedenie najprv prístupu diferenciácie a neskôr nízkonákladového prístupu (Sony), alebo naopak prístupu nízkych nákladov s následnou realizáciou diferenciácie (Toyota).

Pri prístupe simultánnosti, ktoré predstavuje evolučne mladší prístup, existuje silná previazanosť na informačné technológie (CIM, CAD). Jeho podstatou je súčasné zavedenie nízkonákladovosti a diferenciácie.

V spojení s hybridnými stratégiami a hlavne s konceptom Outpacingu sa spomínajú ako systémy umožňujúce jeho realizáciu systém Total Quality Management TQM a metódy kontinuálneho zlepšovania sa Kaizen.

Medzi hybridné stratégie sa dá zaradiť aj Hallov model konkurenčných stratégií v zrelom odvetví<sup>24</sup>.

W.K.Hall profesor Univerzity v Michigane vytvoril na základe štúdie model konkurenčných stratégií pre podniky v zrelom odvetví. Je charakteristické vysokou nasýtenosťou a silne konkurenčným, nepriaznivým prostredím. Tendencie vývoja konkurenčného prostredia pritom nie sú priaznivé a je pravdepodobné, že sa budú časom ďalej zhoršovať.

Pre zrelé odvetvie sú typické pomaly rastúce, nestále domáce a zahraničné trhy. Tlaky zvyšovania nákladov na výrobu a distribúciu. Silný tlak na riadenie podniku a investičné rozhodnutia. Intenzívna konkurencia prichádzajúca zo strany domácich i zahraničných konkurentov. Títo majú často nižšie očakávania miery návratnosti investícií (ROI), čo im umožňuje vytvárať tlak na ziskovosť odvetvia.

---

<sup>24</sup> Hall, W.K.: Survival Strategies in a Hostile Environment. In: *Harvard Business Review*, ISSN 0017-8012, September – October 1980.

Hallov model odpovedá na otázku aké podnikateľské stratégie sú vhodné pre takéto prostredie. Ktoré stratégie umožnia podniku prežiť, rásť, vrátiť sa a uspieť v nepriaznivom podnikateľskom prostredí.

Hallov model prináša nasledovné zistenia:

- Podnik môže dosiahnuť veľké úspechy aj vo vysoko nepriaznivom prostredí.
- Stratégie vedúce k úspechu majú určité spoločné charakteristiky.
- Úspešné stratégie vznikajú cieľavedomým smerovaním za vedúcou pozíciou na trhu.
- Problémy vznikajú pri neschopnosti podniku získať, alebo ubrániť vedúcu pozíciu na trhu.
- Diverzifikácia nemusí byť vhodná reakcia na zhoršujúcu sa konkurenčnú pozíciu.

Zatiaľ čo odvetvie čelí nepriateľskému prostrediu, smeruje štrukturálny vývoj smerom k dynamickej rovnováhe (nemení sa stav systému, dochádza ale k zmenám vo vnútri tohto systému).

Podľa Halla<sup>25</sup> by si mal úspešný podnik vybrať jednu z nasledujúcich stratégií, alebo by mal využívať obe súčasne. Práve táto možnosť aplikovať naraz stratégiu nákladového vodcovstva a diferenciacie je prínosom Hallovho modelu.

Dosiahnuť pozíciu najnižších nákladov

Najnižšie náklady v porovnaní s konkurenciou, pri akceptovateľnej úrovni kvality a strategickej cene, ktorá bude vytvárať dostatočný objem zisku a rastúci podiel na trhu.

Dosiahnuť pozíciu najväčšej diverzifikácie

Najväčšie odlišenie produktu, kvality poskytovaných služieb v porovnaní s konkurenciou pri akceptovateľnej úrovni nákladov a cene, ktorá bude umožňovať dostatočný nárast marže pre opakované investície do diferencovaného produktu alebo služby.

Podniky nachádzajúce sa v pozícii vodcu alebo rajskej záhrady, dosiahli najnižšiu úroveň nákladov a/alebo najvyššiu mieru diferenciacie. V zrelom odvetví budú mať tieto podniky najvyššiu mieru rastu a návratnosti v odvetví, najlepšiu perspektívu pri reinvestovaní

---

<sup>25</sup> Hall, W.K.: Survival Strategies in a Hostile Environment. In: Harvard Business Review, ISSN 0017-8012, September – October 1980.

a mali by byť schopné prosperovať a koexistovať v dynamickej rovnováhe aj pri rastúcom externom tlaku.

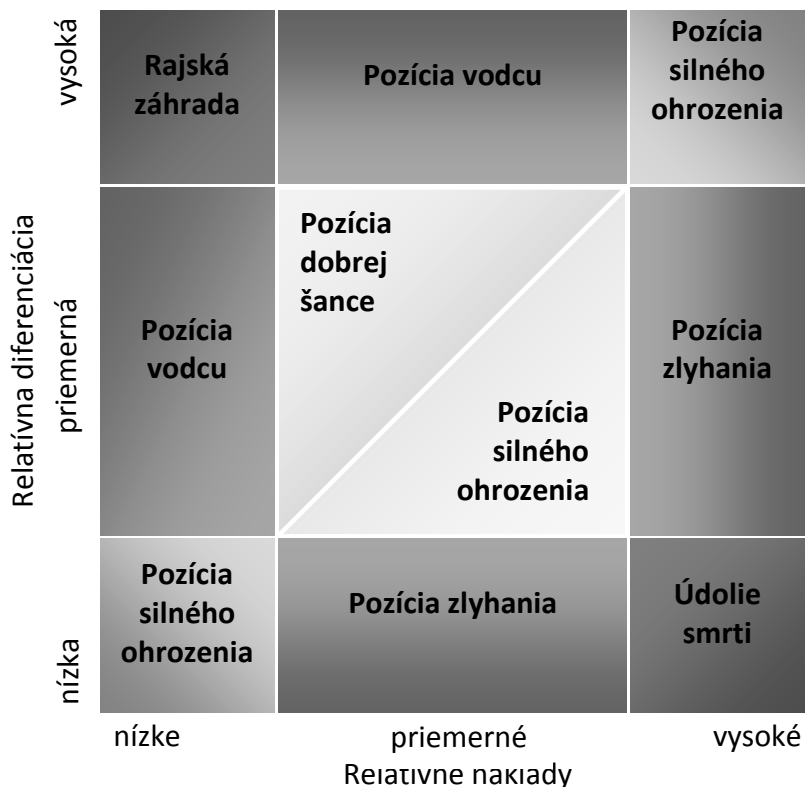
Podniky v pozícii dobrej šance, ktorú dosiahli nízkou úrovňou nákladov alebo vysokou diferenciaciou, budú dosahovať mierny, ale akceptovateľný rast a návratnosť. Zraniteľnosť tejto pozície sa viaže k zhoršeniu strategickú pozície a výkonnosti v prípade agresívnych útokov zo strany vodcu odvetvia.

Pozícia silného ohrozenia predstavuje nepriateľské prostredie pre rast a návratnosť podniku. Budúcnosť takýchto podnikov je pochmúrna. Výhodiskom z tejto situácie môže byť resegmentácia do oblasti odhalených medzier trhu a nadobudnutie udržateľnej vodcovskej pozície v týchto segmentoch, alebo presun zdrojov smerom k zmysluplnej diverzifikácii.

Podniky, ktoré skončili na pozícii zlyhania, zákonite končia zlyhaním, alebo intervenciou zo strany štátu. Podniky v tejto pozícii musia očakávať to najhoršie, pričom šance na revitalizáciu sú minimálne.

Hallov model je zobrazený na obrázku<sup>26</sup>.

**Obrázok 5:** Hallov model



<sup>26</sup> HALL, W.K.: Survival Strategies in a Hostile Environment. In: *Harvard Business Review*, ISSN 0017-8012, September – October 1980, s.84.

### 1.5.2 Dynamické stratégie

Intenzívna premena podnikateľského prostredia si vyžaduje vhodnú reakciu v podobe stratégie, ktorá má schopnosť pružne reagovať na nestále prostredie. Medzi takéto stratégie sa radia koncepty dynamických stratégií.

K.M.Eisenhardt a S.L.Brown<sup>27</sup> rozvíjajú vo svojich prácach koncept Strategic Patching (strategické štopkanie/plátanie). Slovo Patching pochádza z informatiky, kde ide o patch, program, ktorý autonómne rieši problémy v aplikáciách. Konceptom je, že samotní špecialisti, autonómne jednotky sa starajú o úpravu stratégie. Koncept Strategic Patching sa podstatne odlišuje od klasického prístupu, keďže nie je zameraný na získanie a udržanie konkurenčnej pozície na trhu, ale rieši dynamické umiestnenie na trhu a tvorbu flexibilných procesov. Podľa momentálneho stavu je tento prístup vhodný iba pre vysoko dynamické prostredie. Existujú isté princípy, ktoré je potrebné pri tom dodržiavať. Reagovať rýchlo a využiť časovú výhodu. Vytvoriť pre každé rozhodnutie viacero alternatív. Otestovať strategické rozhodnutia. Zapisovať kroky ako scenár, lodný denník určujúci smer, nie dlhodobé plánovanie. Improvizovať na premostenie neistoty. Pri rozmyšľaní a konaní vždy zvažujte šance a riziká.

Veľmi silný názov má prístup Hyperkonkurencia- brutalizácia podnikania. Autorom konceptu je Richard d'Aveni<sup>28</sup>, ktorý študoval dynamické prostredie nasýtených trhov. Prišiel na to, že klasické prístupy nízkonákladovosti/ diferenciácie sa ukazujú ako príliš náročné, dlhodobé a nedajú sa dlhšie udržať. Pri hyperkonkurencii prechádza pozornosť od konkurentov ku zákazníkom a využívania produktu. Od dodržiavania známych pravidiel ku inováciám a nekonvenčným prístupom. Inovácie už nie sú zamerané na produkty, ale na podnikateľský model a tvorbu hodnoty. Stratégia sa nesústreďí na získanie výhody oproti konkurentom, ale na získanie výhody u zákazníkov. D'Aveniho koncept hovorí o konkurovaní v arénach. V momente keď sa vyčerpajú možnosti konkurenčného boja v jednej aréne, konkurovanie prechádza do ďalšej arény. Tu identifikoval štyri arény. Náklady a Kvalita. Know-how. Budovanie bariér. Finančná moc. Ak sa podnik nachádza v prostredí hyperkonkurencie, d'Aveni ponúka 7S ako súbor dynamických strategických pravidiel. Superior Stakeholder Satisfaction (nadmieru uspokojovať zákazníkov

---

<sup>27</sup> SCHEUSS, R. 2008. *Handbuch der Strategien*. Frankfurt/ Main: Campus Verlag, 2008. ISBN 978-3-593-38712-3, s.222-224.

<sup>28</sup> SCHEUSS, R. 2008. *Handbuch der Strategien*. Frankfurt/ Main: Campus Verlag, 2008. 408 s. ISBN 978-3-593-38712-3, s.325-329.

a zainteresované osoby), Strategic Soothsaying (myslieť dopredu, predpovedať potreby), Speed (rýchlosť rozhodovania, flexibilita), Surprise (prekvapiť konkurentov), Shifting the Rules of Competition (zmeniť pravidlá hry, spochybniť tradície), Signaling Strategic Intent (signalizácia zámerov, obsadiť pozíciu ešte pred zavedením), Simultaneous and Sequential Thrusts (akcie na pomýlenie, paralýzu konkurentov).

Kolektívna inteligencia je predmetom štúdie Eisenhardt/Sull<sup>29</sup>, ktorí na základe teórie roja formulovali prístup stratégie ako skupiny jednoduchých pravidiel. Rój sa riadi intenzívnou komunikáciou jednotlivcov, pričom impulzy ku zmenám dávajú jednotlivci a rój ako celok následne spracováva informácie a patrične reaguje. Na tomto princípe sa stanovujú jasné, konkrétne, špecifické pravidlá v podniku, ktoré je potrebné dodržiavať, ale súčasne to vytvára veľký priestor pre kreativitu. Navrhuje sa vytvárať ich v oblasti fungovania, príležitostí, priorít, načasovania a výstupu. Ukazuje sa, že tento prístup je vhodný hlavne pri hľadaní zmyslu, interpretácii a predpovedaní vývoja. Druhou oblasťou použitia je získavanie nápadov, takzvaný kreatívny input. Stratégiu, ktorú Eisenhardt/Sull vytvorili, ako súboru jednoduchých pravidiel, odvodili od správania sa zvierat v krdľoch. Krdle nepotrebujú pre fungovanie nadriadených a fungujú na princípe kolektívnej inteligencie. Vďaka tomu sú stratégie veľmi prispôsobivé. Toto je dané vlastnosťou stratégie, ktorá nemá riešiť detaily, ale má vytvárať budúcnosť ako ucelený pohľad. Umožňuje prispôbovanie sa na najnižšej úrovni, a tak bezprostredne reagovať na hrozby, či príležitosti. Aby bola stratégia súboru jednoduchých pravidiel úspešná, je potrebné pravidlá zadefinovať presne a konkrétne, aby sa nimi dalo prehľadne riadiť aj behom turbulentných situácií, a to či už manažment, alebo pracovníci. Jednoduché pravidlá by sa mali týkať kľúčových oblastí.

Pravidlá fungovania určujú podniku ako má fungovať, čo má robiť, aby sa odlišil od konkurencie. Napríklad vyriešiť problém už pri prvom telefonáte na servisnú linku.

Pravidlá šancí hovoria ako rozpoznať príležitosti. Ako organizovať podnikové procesy, sledovanie trendov a ich vzájomné prepojenie.

Pravidlá priorít ako stanovovať priority, čo je pre podnik dôležité.

---

<sup>29</sup> EISENHARDT, K.M. – SULL, D.N. 2001. Strategy as Simple Rules. In *Harvard business review*. ISSN 0017-8012. Reprint 5858, January 2001.



Pravidlá časovania riešia problém kedy a ako dlho majú trvať isté procesy. Napríklad vývoj nového produktu by nemal trvať dlhšie ako osemnásť mesiacov.

Pravidlá výstupu riešia problém, kedy upustiť od projektu alebo obchodu, kedy opustiť trh.

Tieto oblasti nie sú definitívne a je možné ich ľubovoľne modifikovať podľa potrieb podniku.

Medzi dynamické stratégie je možné zaradiť aj relatívne nový model od Wirtz/Mathieu/Schilke<sup>30</sup>. Podnikania sú stále pod silným vplyvom informačných technológií, ktoré dynamizujú podnikateľské prostredie a pôsobia na tvorbu stratégie. Predmetom diskusie je, či by malo byť následkom tohto pôsobenia fundamentálne prehodnotenie stratégií a ich tvorby. Vznik nového prostredia a nových pravidiel. Nové podnikateľské prostredie si vyžaduje nový prístup. Stratégia je tvorená súborom pravidiel.

Intenzívna konkurencia stláča ceny silne nadol, až na úroveň, ktorá je len ťažko, hranične, udržateľná. Posúva sa ťažisko konkurovania smerom od nákladového vodcovstva k diferenciacii. Wirtz/Mathieu/Schilke sa pokúsili o syntézu teórií strategickej tvorby na internete a vytvorili model, v ktorom podnik tvorí stratégiu v jednotlivých dimenziách, pričom výkonnosť podniku bude motivovaná ziskovosťou alebo rastovou intenciou. Podnik bude rozlišovať nasledujúce dimenzie:

- Diferenciácia produktu
- Diferenciácia imidžu
- Fókus
- Proaktivita
- Replikácia
- Rekonfigurácia
- Kooperácia

---

<sup>30</sup> WIRTZ, B.W. - MATHIEU, A. - SCHILKE, O. 2007. Strategy in High-Velocity Environments. In *Long Range Planning*. ISSN 0024-6301, 2007, vol. 40 no. 3, s. 295 – 313.

**Tabuľka 5: Stratégie v dynamickom prostredí<sup>31</sup>**

Stratégia v dynamickom prostredí		
<i>Dimenzia</i>	<i>Definícia dimenzie</i>	<i>Teoretický základ</i>
Diferenciácia produktu	Diferenciácia na trhu pomocou odlišenia poskytovaného produktu alebo služby od konkurentov	Industriálna ekonomika
Diferenciácia imidžu	Jedinečnosť podniku spôsobená psychologickým umiestnením alebo umiestnením správania sa	Industriálna ekonomika
Fókus	Koncentrácia na úzky segment trhu	Industriálna ekonomika
Proaktivita	Nepretržité hľadanie príležitostí na zlepšenie a ich rýchle využitie	Pohľad založený na zdrojoch
Replikácia	Prenos vedomostí a schopností z jedného stavu ekonomiky do druhého	Pohľad založený na zdrojoch
Rekonfigurácia	Tvorba nových vedomostí a schopností v podniku	Pohľad založený na zdrojoch
Kooperácia	Prístup k externým zdrojom za pomoci kooperatívnych dohôd	Pohľad založený na zdrojoch



Výkonnosť podniku
Rast
Ziskovosť

Stratégia na internete sú príliš komplexným systémom, aby sa dali jednoznačne priradiť jednému z prístupov. Tieto dva prístupy slúžia ako mantinely medzi ktorými je potrebné sa pohybovať, s ohľadom na prostredie, v ktorom sa podnik nachádza. Tým, že informačné technológie sú ešte mladé, začínajú sa až teraz kryštalizovať skutočné možnosti v oblasti stratégie, ktoré boli doteraz skryté za očakávaním poháňanými prístupmi. Samovražedný trend intenzívnej cenovej konkurencie sa u sofistikovaných účastníkov trhu začína meniť a opäť sústreďovať na produkt. Z tohto pohľadu je tradičný prístup pre podnik zaujímavejší. Na druhej strane informačné technológie prišli s možnosťou prispôsobenia sa zákazníkovi

<sup>31</sup> WIRTZ, B.W. - MATHIEU, A. - SCHILKE, O. 2007. Strategy in High-Velocity Environments. In *Long Range Planning*. ISSN 0024-6301, 2007, vol. 40 no. 3, s. 298.

produktom na mieru pri zachovaní nízkych nákladov, doteraz nevídanými analytickými možnosťami veľkého kvanta informácií umožňujúceho objaviť nové príležitosti na trhu. Rýchlo meniace sa trendy, či už z objektívnych, alebo subjektívnych dôvodov sú realitou a podnik na ne musí reagovať. V tejto oblasti nachádzajú uplatnenie nové prístupy ku stratégiám. Do doby vytvorenia prístupu šitého na mieru internetovým stratégiám, by sa podnik mal oboznámiť s oboma vetvami a vytvoriť hybridnú stratégiu, polarizovanú podľa svojich potrieb.

Tradičný prístup, k tvorbe stratégií, má na trh upokojujúci efekt. Snaží sa potlačiť očakávaniami hnané konanie a priniesť poriadok. S malými adaptáciami na nové možnosti dokáže riešiť principiálne otázky. Nové prístupy sa snažia riešiť chaotickú situáciu a ponúkajú riešenie, ako fungovať v rýchlo meniacom sa prostredí. Takýto prístup však nemusí byť dlhodobo úspešný, keďže prehnánym reagovaním hrozí strata fókusu na hlavný dlhodobý cieľ. Je možné, že sofistikovanou kombináciou oboch prístupov sa dá dospieť k žiadanému výsledku.

### *1.5.3 Hodnotové stratégie*

Stratégia modrého oceánu od Kim/Mauborgne<sup>32</sup> predstavuje nový prístup k tvorbe stratégie pomocou inovácie hodnoty ponúkanej zákazníkovi. Podnik nekonkuruje na nasýtených trhoch, nepokúša sa poraziť konkurenciu, nesnaží sa vyčerpať iba existujúci dopyt, nekonkuruje na osi kvalita/náklady, ale snaží sa o simultánnu nízkonákladovosť a diferenciaciu. Tento prístup sa môže stať kľúčovým pre úspech podniku, hlavne v dynamickom prostredí, kde sú zmena a inovácia kľúčovou podmienkou úspechu.

Modrý oceán je neobsadený, novovytvorený trhový priestor. Je opakom červeného oceánu, v ktorom existuje silná konkurencia a zisk odvetvia sa rozdeľuje medzi podniky pôsobiace na ňom. Pokiaľ na trh charakterizovaný ako červený oceán príde nová firma, už existujúci dopyt sa bude deliť medzi viacej podnikov a o to menší zisk pripadne na podnikateľskú jednotku. Stratégia modrého oceánu teda hovorí ako sa vyhnúť konkurencii, vytvorením si nového trhového priestoru.

---

<sup>32</sup> KIM, CH. W. – MAUBORGNE, R. 2009. *Strategie modrého oceánu*. Praha: Management press, 2009, 243 s. ISBN 978-80-7261-128-7.

Postup pre zavedenie stratégie modrého oceánu:

1. Rekonštrukcia hraníc trhu	formulácia
2. Sústreďenie na celkový obraz stratégie (nie podrobné číselné údaje)	
3. Presiahnuť existujúci dopyt	
4. Správne nasledujúce strategické kroky	
5. Prekonanie kľúčových strategických otázok	vykonanie
6. Realizácia súčasťou stratégia	

Hodnotová inovácia predstavuje súčasné znižovanie nákladov a zvyšovanie hodnoty pre zákazníka. Toto sa dá dosiahnuť pomocou obrazu stratégie a štyroch aktívnych opatrení. Na hodnotovú krivku sa nanesú faktory existujúceho odvetvia a ich úroveň. Potom sa pomocou štyroch aktívnych opatrení prehodnotí, ktoré faktory sa dajú eliminovať, ktoré zrušiť, ktoré vytvoriť a ktoré posilniť. Napríklad klasické letecké spoločnosti, ktoré ponúkajú letenky za vyššie ceny, servírujú jedlo. Keď vznikli nízkonákladové letecké spoločnosti znížili ceny, eliminovali jedlá, priniesli častejšie odlety z viacerých miest. Týmto súčasne zvýšili hodnotu a znížili náklady.

Rekonštrukcia hraníc trhu. Hranice trhu sa dajú rekonštruovať, zmeniť, pretvoriť nasledujúcimi spôsobmi. Ohliadneme sa po alternatívnom odvetví. Takými to sú napríklad kino a reštaurácia. Nemajú rovnakú formu ani funkciu, ale riešia rovnaký problém – čo budem robiť s priateľmi v stredu večer. Prehodnotiť strategické skupiny, napríklad spojením luxusných a ekonomických automobilov. Prekonať emočné výzvy, napríklad priniesť alternatívu ku tradičnému japonskému kaderníctvu, ktoré je drahé, trvá dlho a využíva nehygienické praktiky. Osloviť spotrebiteľa, nie nákupcu v rámci reťazca zákazníkov – Intel inside – konečný spotrebiteľ má záujem o tento čip, ktorý ani nevidí, komponent však nakupuje firma skladajúca počítače. Prehodnotiť vplyv času – Apple iTunes prišiel v čase mp3 pirátstva s možnosťou legálne si zakúpiť hudbu za jednotnú cenu 99 centov.

Na to, aby bolo možné presiahnuť existujúci dopyt, je potrebné uvedomiť si, kto sú čoskorí nezákazníci, odmietajúci nezákazníci a neprebádaní nezákazníci. Čoskorí nezákazníci sú zákazníci, ktorí síce zatiaľ využívajú dané služby/produkty, ale len preto, že nepoznajú lepšiu alternatívu, ktorá keď sa im naskytne, tak prestanú produkt používať. Odmietajúci

nezákazníci, vedome nepoužívajú produkty, lebo neveria v ich hodnotu, produktivitu, efektívnosť. Neprebádaní nezákazníci ani nevedia, že by mohli byť zákazníci.

Pri implementácii je potrebné prekonať niekoľko druhov prekážok. Prekážku obmedzených zdrojov je možné prekonať prehodnotením horúcich a studených miest. Horúce miesta sú činnosti, ktoré si vyžadujú nízku úroveň vstupov a prinášajú vysokú výkonnosť. Studené miesta sú opakom. Konský obchod predstavuje výmenu prebytočných zdrojov medzi oddeleniami. Napríklad jedno oddelenie má prebytok áut, ale nedostatok kancelárií, druhé má málo áut a prebytočné priestory. Tak dôjde k výmene zdrojov medzi nimi.

Prekážka politikárčenia sa prekonáva vyzdvihovaním ľudí, ktorí naše myšlienky podporujú, umlčaním tých ktorí sú proti nám a interagovaním s radcami, čo sú ľudia, ktorí sa vyznajú v štruktúre a postojoch zamestnancov (vedia identifikovať diablov i anjelov).

Motivačná prekážka sa prekonáva zameraním sa na kráľov, ľudí s prirodzenou autoritou. Týchto treba uviesť do akvária, čiže transparentne a verejne komunikovať ich výsledky, nech všetci vidia či a ako sa im darí. Atomizácia cieľov predstavuje rozdrobenie dlhej ceny na malé úseky, ktoré sa ľahšie prekonávajú.

Pri prekonávaní kognitívnej prekážky treba presvedčiť ľudí, ktorí rozhodujú, že je potrebné konať. Napríklad stretnutím s nespokojnými zákazníkmi alebo elektrošokom. Elektrošok bude napríklad posadenie starostu do malého policajného auta v plnej výzbroji aby na vlastnej koži pocítil, že pracovné podmienky v takomto type auta sú nevyhovujúce a že je treba zabezpečiť nové.

Realizácia súčasťou stratégie predpokladá spravodlivý proces. To znamená zapojenie zamestnancov, čiže umožnenie jednotlivcom zúčastniť sa prípravy rozhodnutia. Vysvetlenie dôvodu, prečo má rozhodnutie danú podobu a nie inú. Jasnosť očakávaní, aké sú nové účely a nové povinnosti.

## **1.6 Podnikateľské modely a ich podoba na internete**

Podnikateľský model opisuje ako podnik vytvára, odovzdáva a zachytáva hodnotu. Opisuje podnikateľský zámer a konkretizuje podnikateľskú stratégiu a hodnotové reťazce.

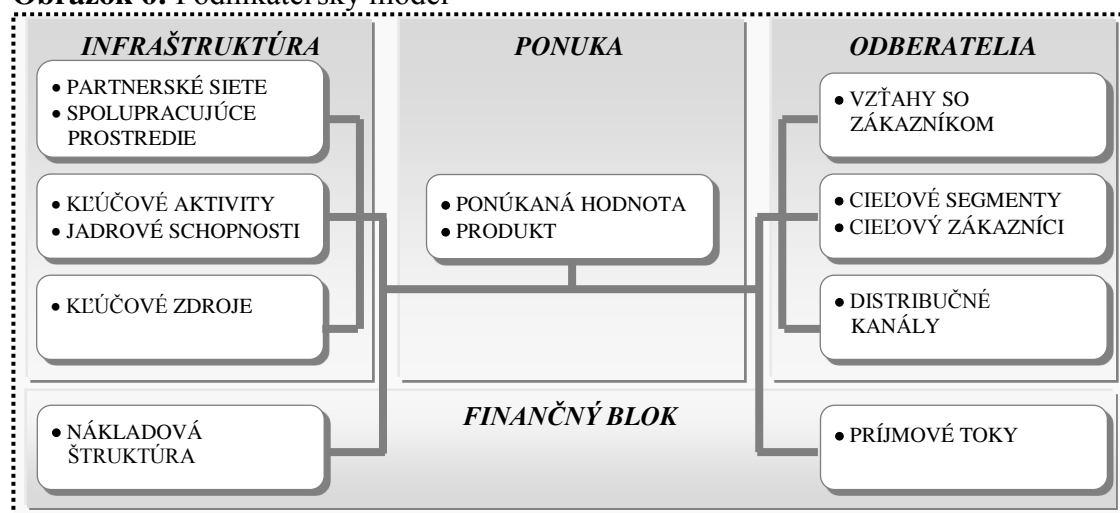
Podľa Štefana Slávika sa vo väčšine definícií podnikateľských modelov objavujú tri samostatné elementy. „Sú to výrobky alebo služby ponúkané zákazníkovi, spôsob ako je

podnik organizovaný, aby dodal tieto výrobky a služby zákazníkovi a spôsob, ako si prisvojiť časť vyprodukovanej hodnoty, teda ziskový a/alebo výnosový model. Definície sa potom odlišujú v dôraze na tieto elementy.<sup>33</sup>

Podnikateľský model je zobrazenie najdôležitejších prvkov, väzieb a procesov v rámci podniku. Vysvetľuje akým spôsobom podnik funguje, čo sú jeho činnosti, ako tvorí hodnotu a ako dosahuje hospodársky výsledok. Je to prvé čo si podnikateľ pri zakladaní podniku vytvára (po určení predmetu podnikania a stratégie), či už formálne, alebo neformálne, vedome i nevedome.

Štandardný univerzálny podnikateľský model je možné načrtnúť nasledovne<sup>34</sup>:

**Obrázok 6:** Podnikateľský model



Tento model sa skladá zo štyroch hlavných blokov, v ktorých je niekoľko modulov.

Prvým blokom je Infraštruktúra, táto obsahuje všetky zdroje kapitálové, ľudské, investičné, obežné, procesy výroby, tvorby hodnoty, dodávateľov, čiže všetky vstupy do procesu tvorby produktu.

Druhým blokom je Ponuka. Ponuka predstavuje produkt, vyprodukovaný podnikovými internými procesmi, hmotného alebo nehmotného charakteru a ponúkanú hodnotu, čo je abstraktný pojem opisujúci tie vlastnosti produktu, ktoré majú pre odberateľa význam, sú pre neho vzácne. Najlepšie sa dajú opísať problémom alebo potrebou, ktorý daný produkt rieši, uspokojuje.

<sup>33</sup> SLÁVIK, Š. Komparatívna analýza podnikateľských modelov. In *Ekonomika a manažment*. ISSN 1336-3301, 2011, č.3/2011 ročník VIII, s.26.

<sup>34</sup> Nonlinearthinking. [online]. [cit.05.07.2008]. Dostupné na internete: <nonlinearthinking.typepad.com/nonlinear\_thinking/2008/07/the-business-mcanvas.html>

V bloku Odberatelia sú komplexným spôsobom opísané zákazníci, či už sprostredkovatelia alebo koncový spotrebiteľia, vzťahy so zákazníkmi a cesty produktu k zákazníkom.

Posledným blokom je Finančný blok. Obsahuje pozitívne a negatívne toky finančných prostriedkov, čiže kam sa strácajú vo forme nákladov a odkiaľ sa očakáva ich prílev, z akých aktivít bude podnik fungovať.

Bloky a moduly v rámci podnikateľského modelu sú navzájom previazané, vplývajú na seba a je možné sledovať príčinné súvislosti typu príčina - dôsledok. Tieto väzby sú pre každý podnik individuálne.

Podnikateľský model nemusí vyzeráť ako prezentovaný univerzálny podnikateľský model, ani nemusí mať rovnaký obsah. Každý podnik sa môže rozhodnúť sám, ako svoj model zobrazíť, aby čo najlepšie vystihol charakteristiky podniku. Môže mať viac, alebo menej blokov, modulov, môže sa líšiť väzbami. Keďže každý podnik je jedinečný, očakáva sa, že jeho model sa bude líšiť od ostatných. Pokiaľ ničím iným, tak aspoň obsahom modulov.

Podnikateľský model nie je nikdy definitívny. Je možné, dá sa povedať žiaduce, ho inovovať. Rozširovať, zužovať, reinžinierovať. Napríklad spoločnosť Amazon.com medzi rokom jej založenia 1994 a rokom 2000 zmenila podstatne svoj model aspoň päťkrát. Rozširovala ho o predaj CD, DVD, chovateľské potreby a hračky. Zužovala o chovateľské potreby a hračky. Menila produkt, infraštruktúru (1-click), odberateľov (Európa, svet) aj finančný blok (distribútor pre Toys'R'Us).

Inovácie podnikateľských modelov. Podnikateľský model je možné inovovať hľadaním potenciálneho priestoru pre inováciu v rámci modelu. Toto je možné realizovať tak, že sa pripraví podnikateľský model podľa momentálneho stavu. Ďalším krokom je využitie kreatívnej metódy na hľadanie možnosti inovácie, pričom každý modul modelu predstavuje potenciálny priestor pre inováciu. Po vypracovaní niekoľkých možných inovácií nasleduje analýza prínosu inovácií, rozhodovanie a výber, implementácia a kontrola.

Z podstaty tohto modelu vyplýva, že podnik vďaka svojej infraštruktúre, kľúčovým zdrojom, aktivitám a partnerom vytvára produkt. Produkt prináša hodnotu pre zákazníkov. Zákazníci sú oslovení rôznymi spôsobmi za využitia distribučných kanálov. Títo následne vytvárajú tok príjmov do podniku.

Vzťah stratégie, podnikateľského modelu a taktiky by sa dal podľa Casadesus-Masanell/Ricart<sup>35</sup> opísať nasledovne. Stratégia udáva smer, ktorým sa podnik vyberie a dáva odporúčania, akým spôsobom sa majú riešiť problémy a situácie, ktoré môžu vzniknúť.

Podnikateľský model má byť konkrétne riešenie podniku ako celku a hovoriť ako realizovať stratégiu, respektíve ako pretaviť stratégiu do reálne fungujúceho podniku tvoriaceho hodnotu a zisk.

Taktika rieši ako využívať tento podnikateľský model, čiže akým spôsobom využívať dané štruktúry podnikateľského modelu. Taktika nemení štruktúru len presúva ťažisko a zaťaženie modelu.

Podľa modelu z knihy *Strategisches Management* od Müller-Stewensa a Lechnera<sup>36</sup> podnikateľský model sa začína positioningom, čiže umiestnením sa a hľadaním pozície na trhu pomocou trhovej a konkurenčnej stratégie. Podnikateľský model nie je iba zjednodušením stratégie, ale je to konkretizácia stratégie, ktorá by v opačnom prípade chýbala ako podklad pre podnikateľský plán. Ďalším krokom je konfigurácia vlastného hodnotového reťazca, čiže určenie modelu tvorby hodnoty podniku. Potom nasleduje kapitalizácia, kapitalizačná perspektíva, ktorá odpovedá aké hodnoty majú byť ponúknuté, ktorým skupinám zákazníkov. Ako a v akej štruktúre má byť vytvorená hodnota. Ako získať, starať sa a udržať si príslušných zákazníkov. Ako má vyzeráť mechanizmus príjmov. Čiže je tvorená z modelu ponúkanej hodnoty, modelu tvorby hodnoty, marketingového modelu, a modelu vytvárania zisku. Toto potom ústi do podnikateľského plánu, ktorý konkretizuje a pretavuje všeobecné parametre modelu do konkrétnych predstáv.

---

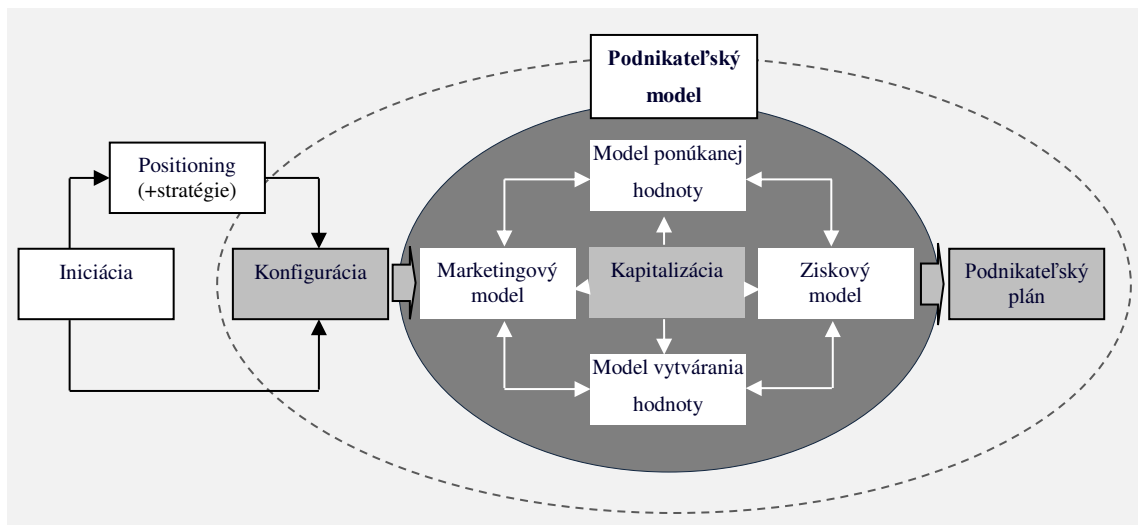
<sup>35</sup> CASADESUS-MASANELL, R.- RICART, J.E. 2011. How to Design A Winning Business Model. In: *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012. Reprint R1101G, January-february 2011.

<sup>36</sup> MÜLLER-STEWENS, G.-LECHNER, CH. 2005. *Strategisches Management*. 3.vyd. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2005. 784 s. ISBN 978-3-7910-2467-7.



Alternatívny pohľad na podnikateľský model je zobrazený na obrázku<sup>37</sup>.

**Obrázok 7:** Podnikateľský model - alternatívny pohľad



Ďalší pohľad na podnikateľský model je, že podnikateľský model by mal zobrazovať podnikateľské rozhodnutia a ich následky. Podnikateľské rozhodnutia sú rozhodnutia o politike podnikateľskej jednotky, majetkové rozhodnutia a rozhodnutia o riadení podnikateľskej jednotky. Rozhodnutia o politike sú rozhodnutia o činnostiach, ktoré majú svoj účinok naprieč celým podnikom (zamestnávanie zamestnancov, ktorí nie sú v odboroch, lietanie v ekonomickej triede). Majetkové rozhodnutia sa týkajú hmotného majetku (obstaranie satelitného systému). Rozhodnutia o riadení podnikateľskej jednotky hovoria ako podnik rozhoduje o predchádzajúcich dvoch častiach podnikateľského rozhodovania.

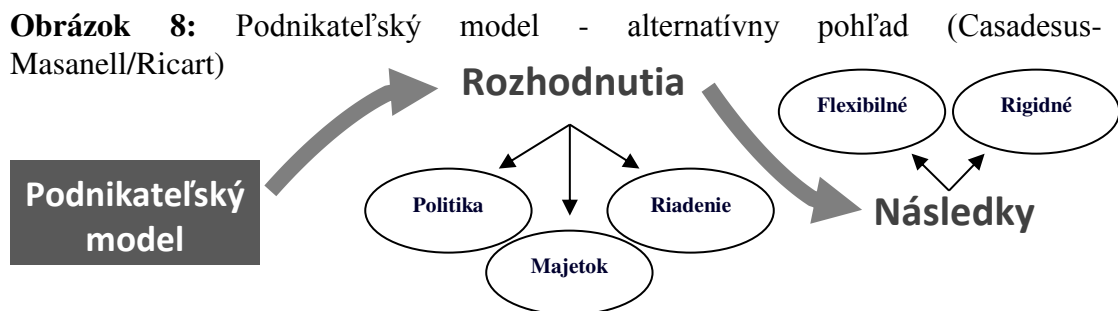
Následné následky, konsekvencie, môžu nadobúdať podobu rigidných čiže pevných a flexibilných následkov. Flexibilné následky sú také, ktoré sa menia okamžite spolu so zmenou rozhodnutia (zvýšenie cien- menší objem predaja). Rigidné sú také, ktoré sa menia pomaly a môžu si zachovať pôvodnú podobu ešte dlho potom, ako bolo rozhodnutie uskutočnené a prevedené.

Ideálny stav podnikateľského modelu je pri tomto spôsobe modelovania, keď vznikajú takzvané **účinné cykly**. To sú cykly, ktoré vytvárajú určité výhody, tieto výhody tvoria ďalšie cykly vytvárajúce ďalšie výhody a tieto výhody opäť vytvárajú ďalšie cykly a

<sup>37</sup> -STEWENS, G.-LECHNER, CH. 2005. *Strategisches Management*. 3.vyd. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2005. ISBN 978-3-7910-2467-7, s.410.

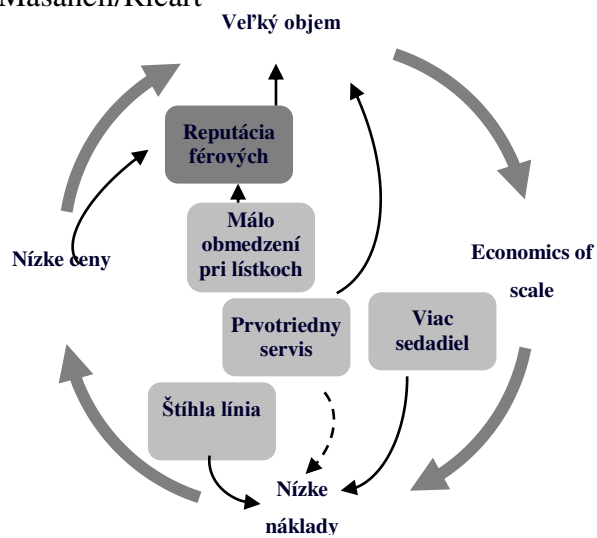
výhody. (nízke ceny ► vysoký objem ► väčšia vyjednávacía sila s dodávateľmi ► nižšie fixné náklady ► ešte nižšie ceny / nízke ceny ► vysoký objem ► vysoké využitie zariadení ► nízke náklady na jednotku ► ešte nižšie ceny / nízke ceny ► očakávanie nízkej kvality služieb ► žiadne dodatočné služby ► nízke variabilné náklady ► ešte nižšie ceny)

Nasledujúce dva obrázky ukazujú alternatívne pohľady na podnikateľský model<sup>38</sup>.



Ako príklad je uvedený podnikateľský model Ryanair z 80-tych rokov minulého storočia. Svetlou farbou sú označené rozhodnutia, tmavou sú rigidné následky a bez farby sú flexibilné následky. Šípky označujú vzťahy medzi jednotlivými prvkami.

**Obrázok 9:** Podnikateľský model Ryanair 1980te roky podľa Casadesus-Masanell/Ricart



<sup>38</sup> CASADESUS-MASANELL, R.- RICART, J.E. 2011. How to Design A Winning Business Model. In: *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012. Reprint R1101G, January-february 2011

### *Najdôležitejšie charakteristiky podnikateľského modelu*

A. Zosúladenie sa s cieľmi podnikateľskej jednotky. To znamená, že rozhodnutia spravené v rámci podnikateľského modelu by mali priniesť také následky, ktoré umožnia podniku naplniť svoje ciele.

B. Samoposilňovanie sa. Rozhodnutia robené v rámci modelu by sa mali navzájom dopĺňať a mali by byť vnútorne konzistentné.

C. Trvácnosť. Dobrý podnikateľský model si zachováva trvácnosť a odráža hrozby ako sú imitácia (napodobenie konkurenciou), prepadnutie (ohrozenie vyjednávacou silou zákazníkov, dodávateľmi iným externým prostredím), uspokojenie sa (spokojnosť s dosiahnutými výsledkami, motivačná medzera), substitúcia (nový produkt zníži pociťovanú hodnotu vlastného produktu).

Podnikateľský model internetového podniku, v porovnaní s bežným modelom podniku, v sebe skrýva niekoľko rozhodujúcich odlišností.

Ghosh<sup>39</sup> sa zaoberal internetovými podnikmi a identifikoval špecifiká podnikateľského modelu internetového podniku, ako kritické oblasti, na ktoré je potreba sa sústrediť a ktorými sa odlišuje od bežného modelu podniku. Etablovanie internetových kanálov umožní podniku získať lepšie informácie o správaní zákazníkov. Využíva tri úrovne služieb. Poskytuje zákazníkovi približne rovnakú úroveň služieb cez internet, akú by im poskytol pri fyzickom styku. Podniky personalizujú vzťahy so zákazníkmi. Podnik môže poskytovať nové, cenovo nenáročné služby svojim zákazníkom. Kombinácia týchto troch úrovní služieb robí internetové kanály veľmi atraktívnymi. Podniky, ktoré nemajú záujem rozšíriť svoje aktivity na internet môžu byť k tomu donútené konkurenciou či zákazníkmi, pretože ich neúčast' môže vytvárať konkurenčnú nevýhodu. Neskoré zapojenie sa však môže mať za následok, neefektívnosť investície a nedocenenie ponúkaných služieb. Využívanie platforiem a získavanie dôvery vo firmy a technológie je náročný proces, keď si zákazník už raz nájde svojho poskytovateľa, nemá záujem celý náročný proces opakovať. Preto vyhľadáva pre neho známe, ľahko zrozumiteľné prostredie. Tuto vzniká takzvaná výhoda prvého (first mover advantage).

---

<sup>39</sup> GHOSH, S. 1998. Making Business Sense of the Internet. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, March – April 1998. Reprint 98205.

Piráctvo hodnotového reťazca. Všadeprítomnosť internetu má za následok, že sa ľubovoľné dva subjekty môžu spojiť, čo potenciálne umožňuje zabráť pozíciu iných účastníkov. Toto je výhoda a príležitosť malých a nových podnikov, ktoré tvoria svoj model nanovo (alebo ho môžu flexibilne meniť). Nevýhodu tu zas môžu pociťovať podniky, ktoré majú dlhodobý vzťah a tradíciu so svojimi fyzickými distribútormi. Takýto podnik si nemôže dovoliť len tak prejsť na priamy predaj zákazníkom a vynechať distribútorov, lebo by sa rýchle dostal do straty a nebolo by jasné, či sa nový spôsob ujme. Naopak, pri zachovaní tradičných ciest, môže byť výsledkom zaostanie za konkurenciou a strata pozície na trhu.

Tvorba digitálnej hodnoty je vznešenejšia a náročnejšia cesta v porovnaní s piráctvom. Je to spôsob, ako novou kombináciou vytvoriť hodnotu, ktorú doteraz nikto týmto spôsobom neposkytoval. Digitálny svet umožňuje tvorbu nových komplexných hodnôt bez tradičných nákladov náročnosti, ktoré existujú vo fyzickom svete. Podnik môže využiť tri príležitosti. Využitie priameho prístupu ku zákazníkom. Vždy keď zákazník navštívi internetovú stránku, vytvára sa príležitosť poskytnutia dodatočnej služby. Podnik môže ďalej čerpať zo svojho digitálneho majetku (využitie starších štúdií, dát), tak že využije doterajšie informácie a poskytne ich novej skupine zákazníkov (S&P pre malých investorov). Nakoniec umožňuje podniku využiť jeho schopnosti riadiť internetové transakcie a využiť tak hodnotu iných (portál, uzol).

Tvorba zákazníckeho magnetu. Podniky, ktoré si dokážu vytvoriť priamy kontakt so zákazníkom, dokážu pre seba vytvoriť sieťovú externalitu, čo im dáva obrovskú výhodu a zabezpečenie pred konkurenciou. Sieťová externalita existuje tam, kde je výhodou, skoro až podmienkou, mať veľa používateľov. S počtom používateľov rastie aj hodnota a kvalita produktu. Príkladom môže byť napríklad Facebook, či MS Windows. Treba však upozorniť, že investícia do takéhoto zámeru je veľmi nákladná a riskantná, keďže priestor býva len pre jednu, poprípadne dve takéto firmy.

V práci *Why Companies Should Have Open Business Models*<sup>40</sup> opisuje Chesbrough otvorené podnikateľské modely a podnikateľské experimenty ako nástroj ich inovácie. Otvorený podnikateľský model predstavuje výmenu hodnoty s okolím. Podnik vytvára hodnotu a následne v prípade že ju nevyužíva, sa o ňu delí s inými subjektmi. Súčasne

---

<sup>40</sup> CHESBROUGH, H.W. Why Companies Should Have Open Business Models. In *MITSloan Management Review*. ISSN 15329194, WINTER 2007, VOL.48 NO.2., s.21-28.

zachytáva a využíva hodnotu, ktorú vytvoril niekto iný. Dôvodom vzniku je ekonomický vývoj, ktorý má za následok znižovanie rentability inovácií. Toto je spôsobené zvyšovaním sa nákladov na inováciu na nákladovej strane a skracovaním životnosti na strane výnosov. Tento problém rieši otvorený podnikateľský model, využívajúci pákový efekt na strane nákladov, nákladovými a časovými úsporami z externého vývoja. Výnosy sa zvyšujú pomocou predaja inovácií, licencií a vytváraním nových podnikaní. Na využitie potenciálu otvorených podnikateľských modelov Chesbrough odporúča využiť podnikateľské experimenty, napríklad v podobe „white box brand“, čiže neznačkového produktu bez očividného previazania na daný podnik. IBM využíva otvorené podnikateľské modely v oblasti softvéru, kde nakupuje lacnejší open source softvér, vo firme ho zdokonaľuje a následne poskytuje niektoré inovácie naspäť open source vývojárom.

## **1.7 Vplyv informačných technológií na strategické rozhodovanie**

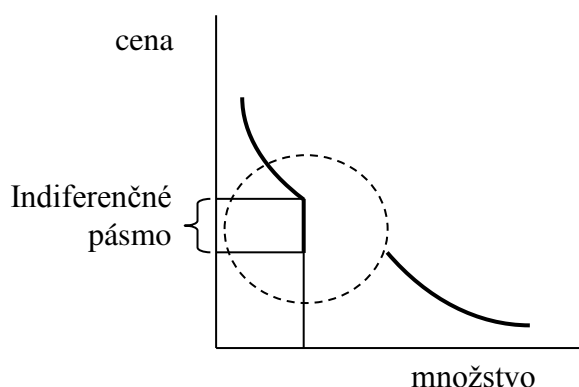
Bolo obdobie kedy bolo náročné získať informácie potrebné pre rozhodovanie podniku. Príchod informačných technológií priniesol koniec tohto obdobia a nastolil novú éru. Éru zasýtenia informáciami. Jej cieľom je tieto informácie triediť, filtrovať a správne interpretovať.

Neznalosť informačných technológií prináša so sebou konkurenčnú nevýhodu. Keďže tieto technológie a prístupy sú voľne dostupné všetkým účastníkom trhu, nemôžeme hovoriť o konkurenčnej výhode. Iba ich ignorovaním sa podnik pripravuje o istý kvalitatívny štandard, ktorý sa na trhu vytvoril. Znalosť technológie však neznamená ihneď aj využívanie výhod, ktoré táto technológia prináša. Až jej sofistikované a správne aplikované využitie poskytne podniku relevantné informácie, potrebné pre zabezpečenie optimálneho rozhodovania. Dôležitosť správnej aplikácie informačnej technológie môže podložiť nasledujúci príklad. Spoločnosť podnikajúca na internete využíva analytické služby, ktoré majú získať informácie o zákazníkoch navštevujúcich ich internetové stránky. Neznalým využívaním technológie však získava síce zaujímavé, ale iba agregované informácie. Podnik vie vďaka využívanej technológii zistiť napríklad počet návštevníkov stránky a počet uzatvorených obchodov. Už na prvý pohľad tu chýba možnosť relativizovať údaje, zisťovať nedostatky a priradiť tieto nedostatky jednotlivým segmentom. Jediná možnosť relativizácie sa naskytuje pri medzinárodnom porovnávaní údajov jednotlivých pobočiek. Toto porovnávanie je však suboptimálne, pretože charakteristika a preferencie spotrebiteľov sa medzi krajinami významne menia. Po konzultácii s odborníkom boli zistené nedostatky v analytickom procese. Po konzultácii

podnik napravit nedostatky a nastavil analytické služby tak, aby zisťovali správanie zákazníkov behom celého zdržania sa na stránke a aby ich činnosti priradili jednotlivým segmentom internetovej stránky. Toto umožnilo objaviť nové prvky, na ktoré sa zákazníci najviac sústredili. Pomohlo to označiť nedostatky a eliminovať chyby. Markantné pre nedostatok skúseností s prácou s informačnými technológiami bolo, že manažéri nevedeli, že stránka má chyby a že podnik prichádza o peniaze, pretože agregované analytické údaje nepopisovali dostatočne realitu, aby bolo možné vytvárať úsudky.

Veľký význam potvrdzujú informačné technológie pri určovaní strategickkej ceny. Pod strategickou cenou rozumieme takú cenu, ktorá umožní zaujať, prilákať a udržať veľké množstvo zákazníkov a nebude motivovať nových konkurentov vstupovať na daný trh. Pri určovaní ceny existuje takzvané indifferenčné pásmo. Indifferenčné pásmo predstavuje taký cenový rozsah, pri ktorom sa elasticita dopytu blíži k nule. Čiže pri zmene ceny v rámci tohto pásma sa dopyt nemení, alebo sa mení iba nepodstatne. Využitie tohto poznatku a vhodné stanovenie ceny v rámci indifferenčného pásma môže podstatne ovplyvniť ziskovosť podniku. Napríklad podnik, ktorý zmení ceny a posunie ich zo stredu až na hranicu dvojpercentného indifferenčného pásma, môže týmto zvýšiť svoj operačný zisk o jedenásť percent. Pri tradičnom prístupe, bez využitia informačných technológií je prístup určovania indifferenčného pásma a citlivosti spotrebiteľov na zmenu ceny náročný. Zisťovanie cenovej citlivosti stojí podnik okolo dvestopäťtisíc eur a trvá približne dva až tri mesiace. Internet je platforma, ktorá umožňuje kontinuálne testovanie reakcie zákazníkov na zmenu ceny a presné určenie indifferenčného pásma. Testovanie je významne menej nákladné a umožňuje kontinuálne sledovanie trendov nálad spotrebiteľov. Ďalej umožňuje experimentovať s cenami. Napríklad pokiaľ chce podnik zmeniť cenu môže toto testovať tak, že každému päťdesiatemu návštevníkovi svojej webovej stránky ponúkne modifikovanú cenu a bude sledovať ako zákazníci reagujú na zmenenú cenu. Príkladom je softwarová firma, ktorá testovala dopad sedempercentného zníženia ceny na dopyt a na zisk. Po takomto internetovom teste zistila, že predaj sa zvýši o päť až dvadsať percent, čo nepokryje náklady na zníženie ceny, a preto sa rozhodli cenu nemeniť. Detailná analýza údajov však priniesla výsledok, že zvýšenie dopytu bolo spôsobené záujmom škôl o daný produkt. Vďaka týmto informáciám mohol podnik vytvoriť produkt pre stredné a vysoké školy, a tak využiť objavený potenciál daného segmentu.

**Obrázok 10:** Indiferenčné cenové pásmo



Presnosť internetového marketingu umožňuje využitie mikromarketingu, čiže absolútne customizovanému marketingu. Pri mikromarketingu sa jednotlivé nástroje kalibrujú na mieru jednotlivca. Toto je možné zbieraním, analyzovaním a uschovávaním údajov. Sledovať je možné správanie, preferencie i senzitivitu na stimuly. Veľký význam má aj možnosť rozlíšenia zákazníkov na cieľovo orientovaných a zážitkovo orientovaných. Oba typy si vyžadujú diametrálne odlišný marketingový prístup. Zatiaľ čo cieľovo orientovaný zákazník sa nechce na stránke dlho zdržiavať, má záujem aby bola stránka prehľadná a vyhľadáva čo najkratšiu cestu k požadovanému produktu, zážitkovo orientovaní zákazníci radi skúmajú a prehľadávajú stránku. Cieľovo orientovaných zákazníkov je síce viac ako zážitkovo orientovaných, objem peňazí ktorými tieto dve skupiny zákazníkov disponujú je však vyrovnaný. Cieľovo orientovaný zákazník je na rozdiel od zážitkovo orientovaného lojálny. Zážitkovo orientovaný zákazník mení podniky aj pokiaľ je s nimi spokojný. Preto je možné odvodiť odporúčanie, aby boli stránky optimalizované pre cieľovo orientovaných zákazníkov. Týchto pokiaľ podnik osloví svojou ponukou, službami, kvalitou a pomerom cena/získaná hodnota, ostanú mu lojálni. Súčasne zachytí podnik aj časť zážitkovo orientovaných zákazníkov, ktorí sa na stránke zastavia, aby ju preskúmali. Pri efektívnejšom využití informačných technológií sa dá formulovať ešte zaujímavejšie odporúčanie. Je možné stránku customizovať a automaticky generovať taký typ stránky, ktorý zodpovedá preferenciám používateľa. V prípade nedostatku informácií pre customizáciu, je možné aspoň ponúknuť na výber viacero variantov.

Akú výhodu môžu získať podniky, využívajúce informačné technológie, v porovnaní s podnikmi, ktoré tak nerobia a v čom spočíva ich konkurenčná výhoda rozoberá Porter. Porter identifikoval dva zdroje konkurenčnej výhody. Operačnú efektívnosť (operational effectiveness) a strategické umiestnenie (strategic positioning). Momentálne pokiaľ ešte

nie sú informačné technológie využívané podnikmi v takej miere v akej by mohli, predstavuje hlavný zdroj konkurenčnej výhody operačná efektívnosť. Informačné technológie zdokonaľujú podnikovú operačnú efektívnosť, čiže umožňujú im robiť veci lepšie a rýchlejšie ako konkurentom. Príčinou môžu byť napríklad lepšie technológie, lepšie vycvičení zamestnanci, lepšie vstupy, efektívnejší manažment. Operačná efektívnosť je ale ľahko napodobiteľná, keďže procesy, ktoré k nej vedú sú široko dostupné, čo môže mať za následok dlhodobú neudržateľnosť takejto konkurenčnej výhody. Porter vidí jediná cestu k udržateľnej konkurenčnej výhode cez strategické umiestnenie. Zatiaľ čo sa operačná efektívnosť (operational effectiveness) dá opísať ako praktikovanie tých istých aktivít ako konkurenti ibaže lepšie, strategické umiestnenie (strategic positioning) sa dá definovať ako ponúkание jedinečných hodnôt tým, že sa aktivity robia iným spôsobom ako to robia konkurenti.

Na jednej strane otvárajú informačné technológie nové možnosti ako pristupovať ku strategickému rozhodovaniu. Takýmto príkladom je napríklad možnosť sofistikovaného experimentovania, ktoré môže nahradiť štandardný marketingový prieskum. Otvárajú sa možnosti vysokej úrovne customizácie, pri ktorej sa produkt alebo marketingové nástroje prispôbujú požiadavkám jednotlivca. Je možné analyzovať preferencie a správanie segmentu, ktorý je tvorený jediným spotrebiteľom. Vďaka tomu je spotrebiteľ oslovený presne podľa potreby a marketing môže dosiahnuť vysokej efektívnosti.

Na druhej strane informačné technológie umožňujú implementovať prístupy, ktoré boli už definované, ale nebolo ľahké ich pretaviť do praxe. Takýmto príkladom sú spomínané modely vzťahu psychológie ceny a spotreby, alebo stratégie presadzovania vysokej ceny, ktoré pri nasadení vhodnej technológie majú potenciál podstatne zvýšiť svoju efektívnosť dopadu na spotrebiteľov.

V neposlednom rade je potrebné zamyslieť sa nad udržateľnosťou konkurenčnej výhody. Informačné technológie predstavujú mladý nástroj s ešte nevyčerpaným potenciálom. Pri pokračovaní ich šírenia medzi podnikmi už nebude iba ich samotná existencia pre podnik konkurenčnou výhodou a ten sa bude musieť zamyslieť, na čom ďalej stavať.



V štúdií Allmendinger/Lombreglia<sup>41</sup> sa poukazuje na to, že nestačí poskytovať služby, začína byť potrebné poskytovať rozumné služby. Zatiaľ to je konkurenčná výhoda, časom sa z toho ale stane nutnosť. Prevádzkovať rozumné služby znamená vbudovať do produktu inteligenciu, čiže vnímavosť a prepojitelnosť.

Spoločnosť Heidelberger Druckmaschinen výrobca high-endových tlačiarň v minulosti ponúkala klasický opravný servis. Neskôr po vývoji vhodnej technológie získali schopnosť monitorovať tlačiarne na diaľku, čo pre ich klientov znamenalo skvalitnenie servisu a pre Heiderberger Druckmaschinen zvýšenie nákladovej efektívnosti. Teraz sú už tlačiarne prepojené cez internet a vysielajú informácie o ich stave servisnému centru. V štúdií podniky, ktoré nasledovali tento príklad, dosahovali v čase štúdie dvojciferný prirodzený rast.

Elektronické zariadenie pripojené na sieť dokáže spĺňať viacero funkcií. Môže monitorovať stav zariadenia. Robiť diagnostiku, údržbu a optimalizáciu. Upgradovať aplikácie. Vykonávať kontrolu a automatickú koordináciu viacerých zariadení s jedným výstupom. Profilovanie a sledovanie správania za účelom prispôsobovania sa spotrebiteľovi. Monitorovanie spotreby a obchodné aplikácie. Lokalizácia a logistika.

Vhodnými kandidátmi na sieťové služby sú zariadenia, ktorých náklady na používanie sú desaťkrát vyššie ako náklady na obstaranie.

Boli identifikované štyri stratégie rozumných služieb:

- |                          |  |
|--------------------------|--|
| <b>Zanietený novátor</b> | integruje nové technológie, pridáva hodnotu, ktorú by nebolo možné dosiahnuť bez prepojitelnosti |
| <b>Riešiteľ</b>          | vytvára jedinečný produkt so širokou možnosťou aplikácie   |
| <b>Zberateľ</b>          | vyrába zariadenia, ktoré tvoria hodnotu agregovaním údajov                                       |
| <b>Synergista</b>        | vyrába inteligentné zariadenia spolupracujúce s inými zariadeniami                               |

---

<sup>41</sup> ALLMENDINGER, G. – LOMBREGLIA, R. 2005. Four Strategies for the Age of Smart Service. In *Harvard business review*. ISSN 0017-8012, Reprint R0510J, October 2005.

## 1.8 Úloha sociálnych sietí pri tvorbe stratégie

Sociálne siete zohrávajú v čase intenzívnej informatizácie podnikov stále väčšiu úlohu. Okrem komunikačnej úlohy je zaujímavá kontrolná úloha. Podnik môže použitím informačných technológií zisťovať dopad a účinnosť svojej stratégie, či už na podnikateľskej, alebo funkčnej úrovni. Sociálna sieť sa využíva ako nepretržitá spätná väzba a prieskum mienky. Príkladom merania účinnosti marketingovej stratégie je nárast príspevkov na sociálnej sieti na tému propagovaného produktu.

Zatiaľ, čo pri tradičnom prístupe vzťah medzi predajcom, výrobcom a značkou v podstatnej miere končí nákupom, nové médiá priniesli aj nový prístup a nový pohľad na nákupné cykly. Tradičný prístup hovorí o akomsi lieviku so značkami, kde na začiatku existuje veľa značiek a spotrebiteľ postupne pomocou kritérií stále zužuje výber, až mu ostane výsledný produkt víťaznej značky. Pri akceptovaní tohto prístupu dáva zmysel tradičný marketingový prístup prezencie v lieviku a snahy dostať sa do povedomia spotrebiteľa, ktorého zameranie je na používaní produktu.

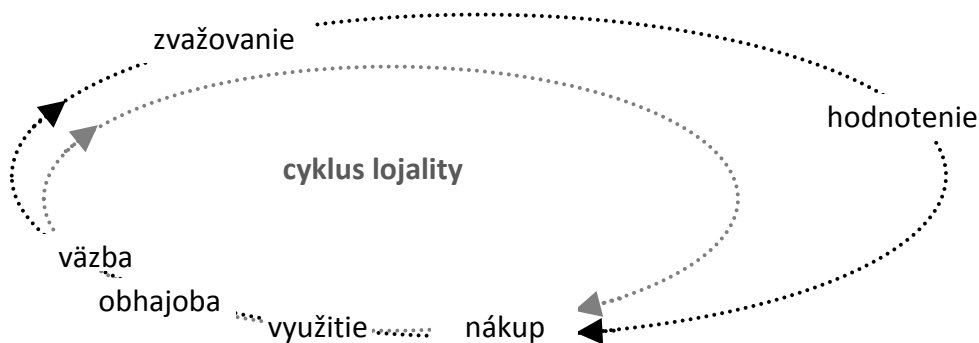
Sociálne siete ako jeden z produktov nových médií prinášajú v tomto cykle isté zmeny. Cyklus podľa nového prístupu, identifikovaný Davidom Edelmanom<sup>42</sup>, má nasledujúce fázy:

**Tabuľka 6:** Rozhodovací cyklus ovplyvnený IT

Zvažovanie	v porovnaní s tradičným prístupom je balík značiek prichádzajúcich v úvahu trochu menší, ale množstvo informácií je väčšie
Hodnotenie	spotrebiteľ hľadá informácie od známych, recenzentov, obchodníkov, samotných značiek a ich konkurentov
Nákup	stále častejšie odkladajú spotrebiteľia svoje konečné rozhodnutie do predajne kde rozhodne aj obal, cena, dostupnosť a interakcia s predavačom
Využitie	spotrebiteľ využíva daný produkt, vzniká hlbšie prepojenie s produktom, spotrebiteľ s ním interaguje a taktiež s novými online dotykovými bodmi
Obhajoba	nová fáza, ktorá chýbala v lievikovom modeli. Pokiaľ je spotrebiteľ s produktom spokojný, obhajuje ho svojimi príspevkami na internete.
Väzba	Spokojný spotrebiteľ, ktorý sa dostal až do fázy viazania, zopakuje ďalší nákupný cyklus bez fázy zvažovania a hodnotenia.

<sup>42</sup> EDELMAN, C.D. 2010. Branding in The Digital Age. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, December 2010, s..62-69.

**Obrázok 11:** Nový rozhodovací cyklus podľa Edelmana, D.C.



Najpodstatnejšou zmenou oproti tradičnému prístupu je, že spotrebitelia sa delia o svoje skúsenosti na internete. Vyjadrujú sa ku kvalite produktu. Prinášajú emocionálnu dimenziu opisom zážitkov, ktoré s daným produktom mali. Ich príspevky môžu mať formu krátkeho textu, článkov, videa, až po celé stránky a kampane.

Zaujímavé je, že spotrebitelia aj pri sofistikovanej technológii, stále viac odkladajú svoje rozhodnutie pre konkrétny produkt do momentu ich aktuálneho nákupu v kamennom obchode. Tento fakt môže byť príčinou, prečo je možné pozorovať čisto internetové obchody, ako napríklad behshop.cz, alebo Hejhouse od hej.sk.

Štúdiom rozhodovacieho reťazca je možné identifikovať nepokryté, ale veľmi efektívne horúce miesta. Treba si uvedomiť že podľa Edelmanovho výskumu viac než šesťdesiat percent používateľov pleťovej kozmetiky, hľadajú na internete informácie od používateľov, ako sú spokojní po kúpe s danými výrobkami. Podniky, ktorých deväťdesiat percent výdavkov ide na reklamu a podporu predaja, takto prichádzajú o najsilnejší zdroj dopadu na spotrebiteľov. Obhajobu produktu treťou osobou, jedným zo spotrebiteľov. Moderným prístupom je obídenie reklamy priamym odkazom z podnikovej stránky na predajcov, tvorbu online komunit, súťaží a správ na email. V Japonsku ponúka podnik McDonald zasielanie mobilných pripomienok so zľavovými kupónmi, súťažami a špeciálnymi pozvánkami.

Prístup zamerania sa na doteraz okrajové komunikačné kanále podporuje vznik nových trendov v manažmente. Jedným z nich je obsahový podporný kanál (Content Supply Chain), ktorého úlohou je sledovať a vytvárať obsah internetových komunikačných kanálov.

Študovaním kultúrnych rozdielov a mierou používania informačných technológií je možné sledovať rozdiely v citlivosti spotrebiteľov na rôzne informačné kanály. Zatiaľ čo v západných krajinách majú veľkú váhu podnikové internetové stránky a internetové stránky predajcov, krajiny východnej Ázie prikladajú vyššiu váhu blogom a neustranným recenzentom.

Po zvážení dopadov nového prístupu je viditeľné, že tu už nejde o inkrementálnu, ale fundamentálnu zmenu prístupu podniku. Digitálne dotykové body (uzly, internetové stránky, kde je možné osloviť spotrebiteľov) a koordinácia v podobe podnikového dirigenta pre internetový obsah sa javí ako stále podstatnejšia.

Pákový efekt, ktorý umožňujú informačné technológie však nepredstavuje len príležitosť, ale aj hrozbu. Blogy, Facebook, Twitter, online petície, videá a protestné stránky sú nástroje konkurentov a nespokojných spotrebiteľov. Problémom možnosti jednotlivca poškodiť celý podnik je taký veľký, že sa týmto v rámci stratégií zaoberala okrem iného aj americká armáda. Po ropnej katastrofe BP sledovalo tisíce ľudí satirické správy na Twitteri jednotlivca, ktorý sa vydával za zamestnanca BP. Skutočným správam BP nebola venovaná ani zďaleka takáto pozornosť. Ponaučením z tohto príkladu je, že hrozba pre podnik sa môže schovávať aj za osobným počítačom a že aj nepravdivé útoky a polopravdy môžu mať silný dopad.

Podľa Leslieho Gaines-Rossa<sup>43</sup> existuje niekoľko dôležitých lekcií ako reagovať na online útoky. Prvou je vyhnúť sa demonstrácii sily, pretože takáto reakcia by bola vnímaná ako neprimeraná, pričom spoločnosť často sympatizuje so slabšími. Odpoveď musí prísť rýchlo, podnik sa musí vyrovnáť rýchlosti šíriteľa negatívnej správy a byť trénovaný na to, aby reagoval inštinktívne. Podnik by mal posilniť frontu, čiže dať možnosť vyjadriť a podeliť sa o svoje zážitky zamestnancom, ktorí priamo vykonávajú činnosti. Zabojuvať sám za svoju taktiku. Keď na hrozbu reaguje generálny riaditeľ a sám verejne vystúpi na internete a vysvetlí svoju pozíciu oproti škodcovi. Naverbovať a rozmiestniť silové multiplikátori, umožní mať v prípade potreby priaznivcov, ktorí sa podniku zastanú a podpora ho. Bojovať za využitia doterajších referencií. Po reakcii na útok posilniť argumenty využitím vystavenia dosiahnutých výsledkov práce.

---

<sup>43</sup> GAINES-ROSS, L. 2010. Reputation Warfare. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, December 2010, s..70-76.

Patrick Spenner<sup>44</sup> vo svojej práci identifikoval, že príchodom nových technológií a možnosťou ich využitia, vznikajú aj nové potreby činností podniku. Tieto potreby je potrebné personálne pokryť. Doteraz separovane fungujúce činnosti je potrebné pokryť. Takouto činnosťou je napríklad marketingová komunikácia ponúkajúca spotrebiteľovi istý prísľub. Podniková komunikácia prezentujúca reputáciu značky. Služby zákazníkom riešiace problémy. Spotrebitelia očakávajú prepojený svet. Táto nová úloha na spojenie funkcií pre manažment má riešenie v podobe manažéra sociálnych sietí. Tento predstavuje integrujúce myslenie, spoluprácu a vysokú rýchlosť. Jednu dôležitú otázku však ešte bolo treba zodpovedať. Dôvodom prečo sa takto zásadne venovať sociálnym sieťam bolo, efektívne využitie zdrojov. Využívaním sociálnych sietí a nabádaním spotrebiteľov, aby zverejňovali videá so svojimi zážitkami, bolo realizovateľné s nákladmi do päť miliónov dolárov, pričom povedomie značky, ktoré sa takto propagovalo by tradične stálo desiatky miliónov dolárov.

Odporúčaniam ako budovať silnú značku pomocou informačných technológií sa venujú Patrick Barwise a Seán Meehan<sup>45</sup>. Vďaka priamemu zapájaniu spotrebiteľov môžu získať podniky bezprostredné, presnejšie a rozsiahlejšie informácie ako pri tradičnom postupe. Internetové stránky určené na komunikáciu so spotrebiteľmi nemajú explicitne adresovať na produkt. Úlohou sociálnych sietí je spoznať spotrebiteľa, nie predat produkt. Preto riešia bežné problémy, typické pre cieľovú skupinu a monitorujú vzájomné pocitové a nápadové výmeny v rámci skupiny. Barwise a Meehan identifikovali základné kvality, o ktoré sa delia najlepšie podniky. Jasný a relevantný prísľub zákazníkom. Budovanie dôvery napĺňaním prísľubu. Kontinuálne zdokonaľovanie prísľubu. Hľadanie ďalších výhod pomocou inovácie.

Podniky sledujú digitálne styčné body (internetové stránky a sociálne siete) a snažia sa mapovať vnímanie podniku relevantným okolím. Zaujímavou vlastnosťou sociálnych sietí je istá miera sebaregulácie. Väčšinou nemusí podnik reagovať na neobjektívne vnímanie a pokrivenie pravdivých skutočností, lebo ľudia sa regulujú automaticky. Na nepravdivé informácie reagujú sami a sú ochotní zabojsť za značku, s ktorou majú vytvorený vzťah.

---

<sup>44</sup> SPENNER, P. 2010. Why you need a New-Media Ringmaster. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, December 2010, s.78-79.

<sup>45</sup> BARWISE, P. – MEEHAN, S. 2010. The One Thing You Must Get Right When Building a Brand. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, December 2010, s.80 – 84.

Počas krízy v leteckej doprave spôsobenej výbuchom sopky na Islande Virgin Atlantic Airlines nestíhali reagovať na rýchle meniace sa skutočnosti pomocou webovej stránky, a tak odkazovali na „rýchlu odpoveď“, ktorá sa diala pomocou sociálnych sietí ako Facebook a hlavne Twitter. Ako bolo opísané, Twitter je len rýchla správa. Facebook môže symbolizovať aj článok. Webová stránka má za úlohu riešiť veci do hĺbky.

## 1.9 Úloha ceny, jej tvorba na internete a analytické využitie informačných technológií

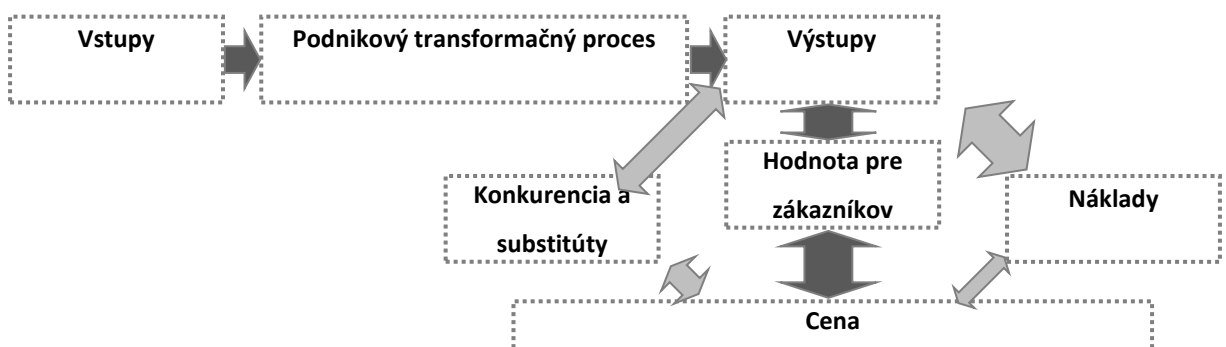
Cena predstavuje dôležitú súčasť tejto dizertačnej práce, pretože významný podiel teórií na ktorých je založená je buď vyjadrených pomocou ceny, predpokladá nejakú formu cenovej konkurencie, alebo vyjadruje cenu. Preto je potrebné sa jej hlbšie venovať.

Zmyslom činnosti podniku je vytváranie hodnoty a poskytovanie tejto hodnoty ďalej strane dopytu za primeranú odplatu. Táto hodnota je výsledkom podnikového transformačného procesu. Z hmotných i nehmotných vstupov sa pomocou reťazca podnikových činností vytvárajú výstupy. Výstupy, ako produkty podniku, môžu naberať hmotnú i nehmotnú podobu (služba).

Cieľom podniku je maximalizácia zisku pri dodržaní istých podmienok prosperity, udržateľnosti a zodpovednosti. To znamená, že maximalizácia zisku nabera skôr relatívny, než absolútny charakter. Príkladom je krátkodobá strata, ktorá môže byť stále v súlade s cieľom maximalizácie zisku, ak sa do úvahy zoberie agregovaný zisk za celú životnosť podniku v súlade so spomínanými limitami.

Podnik tvorí zisk z výnosov, upravených o náklady. Práve cena reprezentuje príjmovú stránku podniku. Z pohľadu marketingového mixu sú všetky ostatné nástroje nákladovou položkou, iba cena tvorí príjmy a výnosy podniku.

**Obrázok 12:** Tvorba ceny v podniku



Literatúra pozná tri hlavné prístupy k tvorbe ceny. Tvorba ceny na základe nákladov. Tvorba ceny na základe ponúkanej hodnoty. Tvorba ceny na základe konkurencie. Moderné výskumy poukazujú na potrebu kombinácie týchto prístupov.

Princípom tvorby ceny na základe nákladov, je stanovenie výšky nákladov podniku na produkt a pripočítanie ziskovej marže. Napriek tomu, že prieskum ukázal vysokú popularitu tejto metódy, pričom ju používajú aj podniky ako General Motors a Nucor, javí sa mať iba informatívny charakter. Informuje manažérov pod akú cenu by podnik nemal ísť. Nákladovo orientovaná tvorba cien neberie do úvahy dopyt ani ceny konkurencie, a to v podmienkach intenzívnej konkurencie nevedie k stanoveniu optimálnej ceny.

Princíp hodnotovo orientovanej tvorby cien je založený na opačnom reťazení činností v porovnaní s nákladovým prístupom. Najprv sa zistí vnímaná hodnota hypotetického produktu zákazníkmi. Respondenti následne priradia produktu peňažný ekvivalent hodnoty, ktorú im prináša. Táto hodnota bude predstavovať cieľovú cenu, za ktorú sú zákazníci ochotní si daný produkt obstaráť. Cieľová cena sa očistí o požadovaný zisk a výsledkom budú cieľové náklady, ktorým sa prispôbí produkt výberom vhodnej kombinácie vstupov. Alternatívnym výsledkom môže byť, že daný produkt nie je pre podnik rentabilný, keďže nie je schopný zmestiť sa do cieľových nákladov.

Jedným faktorom vplývajúcim na výšku ceny práve cez vnímanú hodnotu je imidž podniku, alebo krajiny v ktorej podnik sídli. Nový podnik, podnik s nevýrazným imidžom, alebo podnik z krajiny, ktorá nie je vnímaná ako krajina s tradíciou kvalitných výrobkov, má problém pri zavádzaní vyššej ceny a kvalitnejšej rady produktov. Tento fenomén, forma predsudku, silne vnímaná hlavne v medzinárodnom podnikaní, sa nazýva aj „provinčný paradox“. Často bývajú tieto produkty kvalitatívne na rovnakej úrovni ako produkty z krajín s imidžom kvality a tradíciou. Problémom je, že pokiaľ prídu na trh s vysokou cenou, na úrovni kvalitnej konkurencie, ich hodnota nie je vnímaná v želanej výške a o produkty nie je záujem. Pokiaľ vstúpia na trh s nižšou cenou, je produkt vnímaný ako menej kvalitný. Príkladom môže byť čokoláda, ktorá je vnímaná ako najkvalitnejšia pokiaľ pochádza zo Švajčiarska, alebo Belgicka. Kakaové bôby pochádzajú, ale z južnej Ameriky. Venezuelská spoločnosť El Rey zaviedla vlastnú značku excelentnej čokolády, táto však trhom nie je ako excelentná vnímaná, lebo nepochádza z krajiny s imidžom výroby kvalitnej čokolády, a to aj napriek tomu, že Venezuela má tradíciu produkcie kvalitných kakaových bôbov.

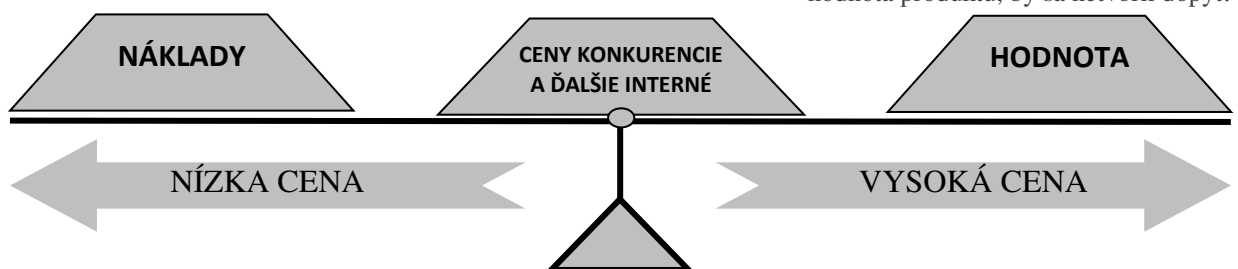
Bolo identifikovaných päť stratégií ako prekonať provinčný paradox. Budovanie značky na dlhú trať. Sústrediť sa na tie produkty nižšieho opracovania, na ktoré ma krajina dobrý imidž a tradíciu. Až prehnane ukazovať a vychvaľovať sa domácou krajinou pôvodu, vytvoriť istý kult. Založiť značku internacionálneho imidžu, ktorá nebude vytvárať vzťah ku krajine pôvodu. Schovať sa za inú krajinu, vytvorením miestnej značky, v inej krajine, s lepším imidžom.

Tvorba ceny s ohľadom na konkurenciu funguje na princípe porovnávania produktu s konkurenčným ekvivalentom produktu a prebratie konkurenčnej ceny ako základu pre stanovenie ceny vlastného produktu. Táto metóda je vhodná hlavne pri stanovení ceny na trhu, na ktorom sa ťažko určuje elasticita dopytu. Predpokladá sa, že momentálna trhovú cenu zodpovedá optimálnej cene, určenej dopytom a ponukou na trhu. Postup je možný ako pri určovaní ceny s ohľadom na hodnotu poskytovanú zákazníkom, pričom namiesto tejto hodnoty sa zoberie trhovú cena. Zdokonalením prístupu by bola kombinácia s hodnotovou metódou, kde by zákazníci ohodnotili bodovou metódou vlastný a konkurenčné produkty. Na základe tohto hodnotenia by vznikol koeficient, ktorý by hovoril o vnímaných rozdieloch v hodnote produktu. Týmto koeficientom by sa upravila trhovú cena referenčného konkurenta. Výsledkom je potom cieľová cena vlastného produktu, od ktorej sa následne odvodí cieľové náklady a upraví sa samotný produkt.

### Obrázok 13: Faktory vplyvu na cenu

Náklady predstavujú dolnú hranicu ceny.  
Pri nižšej a rovnjej cene sa netvorí zisk.

Hodnota pre spotrebiteľa je hornou hranicou ceny. Pri vyššej cene, ako je hodnota produktu, by sa netvoril dopyt.



Štandardne sa stanovenie ceny opiera o prieskumy a analýzy. Alternatívnym prístupom je experimentovanie umožnené hlavne informačnými technológiami.

V porovnaní s tradičným skúmaním a vyhodnocovaním, je experimentálny prístup rýchlejší a menej nákladný. V prostredí intenzívnej konkurencie a dynamického trhu je



potrebné reagovať rýchlo s konkurencieschopnými nákladmi. Pre experimenty sa vytvára kontrolná skupinu a spätnoväzbový mechanizmus.

Pre kontrolnú skupinu ostávajú podmienky nezmenené. Kontrolná skupina by mala byť stanovená náhodným výberom a malo by byť zabezpečené, aby nedošlo ku interakcii medzi kontrolnou skupinou a testovanými zákazníkmi. V podniku Amazon.com, kde dávali zľavy na tie isté produkty tridsať, tridsaťpäť a štyridsať percent, sa zákazníci ktorí dostali nižšiu zľavu cítili byť ukrivdení. Niektoré podniky problém riešia tak, že vrátia ihneď zákazníkovi rozdiel v cene. Buď upravia cenu bezprostredne po realizácii platby za nákup, alebo vyrovnajú tento rozdiel dodatočne, spolu s vysvetlením. Inou možnosťou je geografická segmentácia, kde sú cenové úpravy realizované v istých regiónoch.

Spätnoväzbový mechanizmus môže merať správanie, alebo pocity. Správanie sa zistí ako výsledok pozorovania. Pocitové hľadisko sa dostane pri dotazníkoch. Ako sa spomína v tejto práci, niekedy nie je deklarované pocitové hľadisko totožné so skutočným správaním spotrebiteľa. Tak to bolo pri deklarovaní záujmu o najnižšiu cenu, zatiaľ čo to správanie nepotvrdilo.

Podľa Anderson/Simester<sup>46</sup> existuje sedem pravidiel pre podnikateľské experimentovanie. Podnik by sa mal sústrediť na jednotlivcov a na krátkodobý horizont. Experimenty zamerané na jednotlivcov bývajú presnejšie, než tie agregované, lebo dokážu odhaliť aj skryté správanie. Sledovať dlhodobé zmeny trvá roky, preto je treba, napríklad na základe príčinnej súvislosti, nájsť krátkodobý predmet skúmania. Napríklad banka UBS, keď chcela analyzovať manažment majetku, nesledovala celoživotnú hodnotu pre zákazníkov, ale akvizíciu nových zákazníkov.

Experimenty by mali byť jednoduché. Jednoduchými experimentmi sa znižujú náklady a chybovosť. Je podnik, ktorý robil veľký experiment v hodnote viac než jeden milión dolárov. Tento experiment by sa však dal urobiť aj na menšej vzorke, s menej produktmi, no s porovnateľnými výsledkami.

Začať by sa malo testom overenia si konceptu. Na rozdiel od vedeckých experimentov, kde sa mení vždy len jeden faktor a ostatné ostávajú nezmenené, pri podnikateľských

---

<sup>46</sup> ANDERSON, E.T. – SIMESTER, D. 2011. Smart business experiments. In *Harvard business review*. ISSN 0017-8012, 2011, March, s.98-105.

experimentoch je vhodné zmeniť najprv toľko faktorov, koľko je potrebných, aby sa overil predpokladaný výsledok. Pokiaľ nastane želateľný stav, môže sa cena ďalej doladovať.

Výsledné údaje je treba rozdrobiť a rozanalyzovať. Keď podnik dostane výsledky, mal by ich rozdrobiť a hľadať spoločné znaky, podľa rozličných kritérií. Výsledkom môže byť napríklad objavenie nového odbytového potenciálu produktu a vytvorenie špeciálnej ceny pre tento nový segment. K zaujímavému výsledku dospel podnik, keď zistil že rozdiel medzi nákupmi zákazníkov, ktorí obdržali katalóg s výraznými zľavami, je zanedbateľný oproti tým, ktorí obdržali len nízke zľavy. Prekvapujúcim bolo dodatočné zistenie, že u tých klientov, ktorí tesne pred tým, než obdržali katalóg so zľavami, kúpili produkt za bežnú cenu, sa celkový obrat pri vysokých zľavách výrazne znížil, v porovnaní so skupinou, ktorá obdržala len nízke zľavy. Interpretácia teda je, že podniku sa neoplatí poskytovať vysoké zľavy a tiež by mal upraviť spôsob sledovania zákazníkov, aby neposielal katalóg so zľavami klientom, ktorí práve zakúpili produkt z katalógu.

Treba rozmýšľať aj abstraktne, poza hranice. Pokiaľ je podnik otvorený aj nekonvenčným myšlienkam, môže dôjsť k zaujímavým výsledkom. V podniku TESCO zistili, že sa vyplatí posielat' kupóny na biopotraviny zákazníkom, ktorí kupovali vtáči zob.

Meria sa všetko, čo by mohlo byť zaujímavé. Ak sa merajú všetky zaujímavé vstupy do experimentu, môže to mať za následok zaujímavé zistenia a korelácie. Veľký americký predajca s oblečenia napríklad zistil, že pokiaľ za rok rozpošle sedemnást' namiesto dvanástich katalógov, nakúpia jeho klienti síce viacej produktov z katalógov, ale klesne ich využívanie on-line obchodu, takže takýto postup nie je optimálny. Zistili, že bude stačiť zasielat' oveľa menej katalógov ich najlepším zákazníkom, bez toho, aby klesli tržby.

Je dobré sledovať prirodzené experimenty. Prirodzené experimenty sú najmenej nákladné s vysokou vypovedacou schopnosťou. Prirodzeným experimentom je reálna situácia vznikajúca na trhu, ako napríklad založenie novej pobočky, či zavedenie zamestnaneckých zliav.

Podnikom poskytujúcim svoje produkty prostredníctvom internetu sa naskytujú doposiaľ nevídané možnosti optimalizácie ceny. Väčšina podnikov zatiaľ nastavuje svoje ceny na internete prehnane nízko, aby získali výhodu prvého a rýchlo naviazali dopyt, alebo preberú ceny, ktoré poskytujú na svoje produkty off-line. Ani jeden z týchto prístupov však nevedie k optimálnej cene, lebo nevyužíva možnosti internetu. Tak ako zákazníci majú

možnosť lepšieho prehľadu a porovnania produktov a cien, aj podniky majú možnosť, tak kvalitne a efektívne ako nikdy predtým, sledovať nákupné správanie a zvyklosti svojich zákazníkov.

Istá skupina odborníkov predpokladala, že internet prinesie silné znižovanie cien produktov, keďže zákazník bude mať lepší prehľad o cenách. Toto bolo potvrdené prieskumami, kde väčšina zákazníkov hovorí, že ich hlavným motívom nákupu cez internet je cena. Opak je však pravdou. Ako ukazuje analýza správania spotrebiteľov vykonaná podnikom McKinsey & Company<sup>47</sup>, sedemdesiatšesť až osemdesiatdeväť percent zákazníkov si kúpi produkt už na prvej stránke, ktorú navštívi a iba desať percent hľadá na internete najnižšie ceny.

Dokonca produkty, o ktoré je silný záujem, sa môžu na internete predávať drahšie ako off-line, keďže podnik môže presnejšie osloviť cieľovú skupinu, ktorá je ochotná takúto nadhodnotu zaplatiť. Podnik pri využívaní možností on-line oceňovania, získava výhody plynúce z presnosti, adaptability a segmentácie.

Presnosť oceňovania na internete umožňuje podniku stanoviť cenu na hornej hranici indiferentného pásma. Indiferentné cenové pásmo je cenový interval, ktorý nemá žiaden, alebo len minimálny vplyv na dopyt po produkte. Toto pásmo sa podľa typu výrobku môže pohybovať od dvoch percent, pri finančných produktoch, po sedemdesiat percent, pri značkovej kozmetike. Aj zvýšenie ceny len o dve percentá môže podniku výrazne zvýšiť zisk. V off-line svete je takéto zisťovanie hraníc intervalu veľmi nákladné a zdĺhavé, preto si len štvrtina severoamerických spoločností robí takúto štúdiu. On-line sa jednoducho ponúknu rôzne ceny, rôznym spotrebiteľom a sledujú sa ich reakcie.

Adaptabilita on-line cien znamená, že podnik môže promptne reagovať na zmeny dopytu zmenou ceny, čo mu umožní zvýšiť príjem, ako napríklad o štyridsaťpäť percent podniku Tickets.com. Jeden poskytovateľ elektroniky odhaduje, že realizoval dvadsaťpäť miliónov dolárov vyšší zisk, vďaka rýchlemu prispôbovaniu sa ceny dopytu. Na porovnanie, ceny veľa produktov vo fyzickom svete nie je možné takto rýchle meniť, ako vo virtuálnom. Zmena môže trvať od niekoľko mesiacov až po rok, než sa odkomunikuje distribútorom.

---

<sup>47</sup> BAKER, W – MARN, M. – ZAWADA, C. 2001. Price Smarter on the Internet. In *Harvard business review*. ISSN 0017-8012, Reprint R0102J, 2001, February, s-1-7.

Segmentácia zákazníkov cez internet umožňuje ponúknuť zvýhodnenia nie všetkým zákazníkom, ale len tým, ktorí si to zaslúžia, alebo budú najlepšie na ponuku reagovať. Podnik môže napríklad vysledovať, ktorí sú ich kmeňoví spotrebitelia, nakupujúci výhradne u nich (tí dostanú zvýhodnenú cenu) a ktorí sú len príležitostní, nakupujúci u iných s občasným nákupom v sledovanom podniku.

**Tabuľka 7: Rozdiely v prístupe k oceňovaniu**<sup>48</sup>

Stará verzia vs. nová tvorba cien	V tradičných podnikoch sa tvorili ceny intuitívne a globálne. Ale internet umožňuje a vyžaduje, aby boli ceny tvorené precíznejšie, rýchlejšie a flexibilnejšie.	
	Od	Kam
Mandát	Ochrániť podnikové ciele	Agresívne skúšať cenotvorné predpoklady
Organizovanie tvorby cien	Decentralizované, málo autority	Centralizované s autoritou
	Zameranie na vyhnutie sa chybám	Zameranie na identifikáciu príležitostí
Systémové a analytické nástroje	Stanovenie ceny efektívnou cestou	Stanovenie ceny efektívne a súčasne odporúčanie najvhodnejšej ceny
	Agregovanie dát sťažuje tvorbu ceny pre úzke segmenty	Analýza umožňujúca kontrolované testy úrovne cien
Cenotvorbu preverené procesy	Cenotvorba založená za hodnotení a skúsenostiach	Cenotvorný algoritmus a postup je explicitne daný
	Slabé spoliehanie sa na presnosť predpokladov	Predpoklady sa kontinuálne upresňujú stálou revíziou a diskusiou údajov

Pri stanovení ceny je veľmi dôležité hľadisko spotreby produktu. Za niektoré produkty je zvykom platiť dopredu za isté obdobie. Takýmto produktom je permanentka na lyžiarsky vlek, vstup do fitnesscentra alebo permanentka v rámci divadelného festivalu umožňujúca návštevu všetkých predstavení. Nielen čas nákupu, aj spotreba produktu, je kritický faktor ovplyvňujúci opakovaný nákup. Časopisy s ročným predplatným mávajú mieru obnovy predplatného 60% a menej.

Výskum Gourville/Soman<sup>49</sup> ukazuje, že spotreba má priamu súvislosť s časom platenia. Je to spojené s potrebou racionalizácie a utopenými nákladmi. Spotrebitelia, tesne po nákupe, obstaraný produkt intenzívne využívajú, lebo sú si vedomí jeho ceny a chcú sa utvrdiť, že sa rozhodli správne, keď si ho obstarali. Časom však spotreba intenzívne klesá, pretože

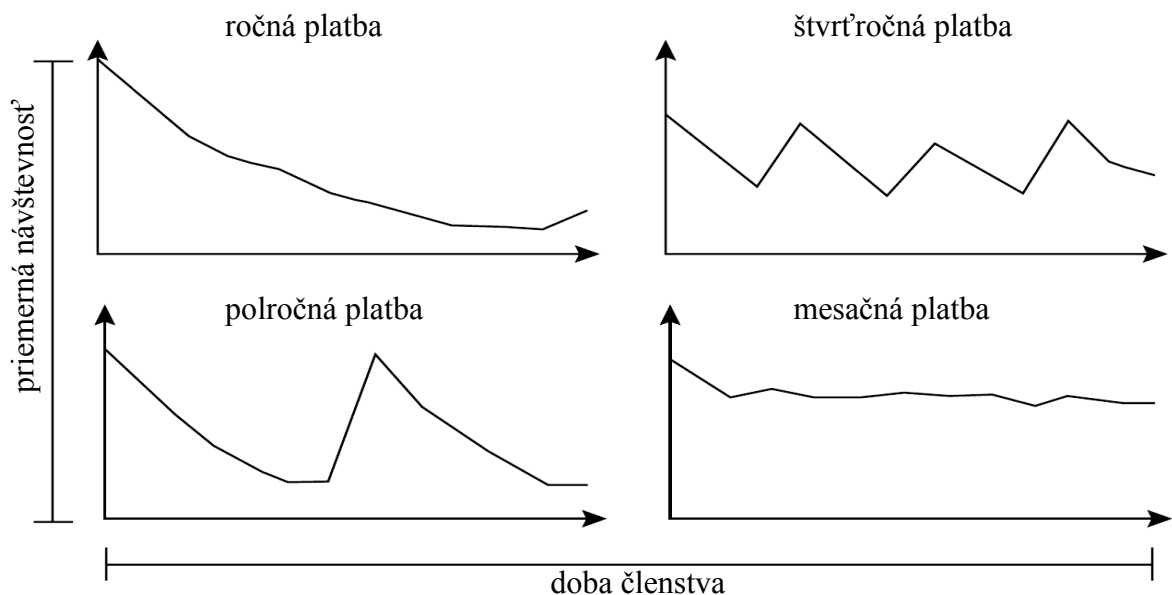
<sup>48</sup> BAKER, W. – MARN, M. – ZAWADA, C.: Price Smarter on the Internet. In: Harvard Business Review. February 2001, s.6. Reprint R0102J

<sup>49</sup> GOURVILLE, J. – SOMAN, D. 2002. Pricing and the Psychology of Consumption. In Harvard business review. ISSN 0017-8012, Reprint 1814, 2002, September, s.1-9.

zákazník si už priamo neuvedomuje cenu produktu, náklady na jeho obstaranie považuje za utopené a samotný produkt vníma, ako keby bol zadarmo. Zákazník, ktorí si zakúpil ročnú permanentku, má menšiu pravdepodobnosť opakovaného nákupu, ako zákazník, ktorí platí mesačne. Tento si je vedomí ceny, a preto je viacej motivovaný produkt využívať. Keďže do permanentky sa spájajú viaceré samostatné produkty, je ťažšie uvedomiť si a určiť cenu jedného. Náklady na jednotky sa stávajú skryté a opakuje sa efekt neuvedomovania si hodnoty produktu a spotrebiteľia berú produkt, ako keby bol zadarmo.

Tento efekt umožňuje podniku maximalizovať zisk spôsobom, že predá viac vstupeniek ako je miest o očakávanú mieru neprítomnosti na predstavení. Letecké spoločnosti zvyknú predať viac leteniek ako je miest, lebo majú vysledovanú mieru nevyužitia leteniek.

**Obrázok 14:** Vzťah spotreby a načasovania platby<sup>50</sup>



Keď vzniká nový podnikateľský model s novým produktom, najdôležitejším predpokladom je vytvorenie výnimočnej hodnoty pre spotrebiteľa. Na základe tejto hodnoty sa potom stanoví cena, ktorá bude dostatočne vysoká, aby vytvorila požadovaný zisk a súčasne taká, aby si ju mohlo dovoliť zaplatiť široké spektrum spotrebiteľov a aby vytvorila určitú prekážku vstupu konkurentom na trh.

Cena, ktorá zaujme, priláka a udrží veľké množstvo zákazníkov, sa nazýva strategická cena. Koncept Kim/Mauborgne<sup>51</sup> sa zaoberá novými trhmi, so sofistikovanými produktmi.

<sup>50</sup> GOURVILLE, J. – SOMAN, D.: Pricing and the Psychology of Consumption. In: Harvard Business Review On Point. September 2002. s.6, Product.n.1814

Produkty zakladajúce sa na know how sú ľahšie imitovateľné, ako produkty založené na nákladnej počiatkovej investícii. Preto sa pre sofistikované produkty nepoužíva stratégia skimming. Počiatkovej vysokej ceny a jej postupného znižovania.

Rivalitné statky využíva iba jeden podnik. Tým bráni používať statky iným. Takýmto je špičkový vedecký pracovník. Robí iba v jednom podniku, nemôže robiť naraz v dvoch. Nerivalitné statky môžu byť používané viacerými podnikmi naraz. Napríklad know how, alebo nápad.

Pri stanovovaní ceny sa najprv určí cenový koridor. Určí sa na základe potenciálnych substitučných výrobkov. Tieto môžu mať rovnakú formu, rôznu formu, ale rovnakú funkciu, alebo rôznu formu, rôznu funkciu, ale rovnaký cieľ. Sledovať produkty s rovnakou formou je bežný spôsob hľadania substitútov. Podnik sa vtedy sústreďí na produkty vo svojom odvetví. Pre efektívne zistenie potenciálneho dopytu, je však potrebné sledovať aj produkty mimo odvetvia, v ktorom sa podnik nachádza. Produkty s inou formou, ale rovnakou funkciou sú napríklad bicykel a kolobežka. Majú rôznu formu, rôzny spôsob pohonu, ale obe sú ľudskou silou poháňané dopravné prostriedky. Rôznu formu, rôznu funkciu, ale rovnaký cieľ majú kino a reštaurácia. Ich spoločným cieľom môže byť trávenie voľného času, zatiaľ čo vo forme a funkcii sa výrazne odlišujú.

Po určení dopytu po substitútoch sa hľadá cenové pásmo, ktorom sa nachádza najviac zákazníkov. Od cenového pásma sa ďalej bude presnejšie určovať cenová hladina. V tomto prípade sa bude do úvahy brať možnosť imitácie produktu a miera právnej ochrany. Produkty so silnou mierou právnej ochrany a ťažkou imitovateľnosťou budú mať hladinu v hornej časti cenového pásma. Produkty s dobrou právnou ochranou a neľahkou imitovateľnosťou sa budú nachádzať v strede tohto pásma. Nakoniec produkty s nižšou mierou právnej ochrany a ľahkou imitovateľnosťou sa nachádzajú v spodnej časti cenového pásma.

Odporúčaním je, že produkty s vysokými fixnými a zanedbateľnými variabilnými nákladmi, produkty založené na sieťových externalitách a produkty s nákladovou výhodou z vyrábaného veľkého množstva, by mali cenu stanovovať v spodnej časti cenového koridoru.

---

<sup>51</sup> KIM, CH. W. – MAUBORGNE, R. 2009. *Strategie modrého oceánu*. Praha: Management press, 2009, 243 s. ISBN 978-80-7261-128-7.

Ďalším krokom je určenie cieľových nákladov, a to odpočítaním požadovaného zisku. Najprv určí zisk, upraví sa ním cena a ako výsledok potom ostanú cieľové náklady. Výsledkom postupu býva zefektívnenie transformačného procesu. Podnik je nútený hľadať možné úspory, aby sa vošiel do cieľových nákladov. Pokiaľ úspory nestačia podnik musí hľadať spôsoby, ako sa zmestiť do nákladov. Boli identifikované tri cesty ako riešiť cieľové náklady. Zjednodušenie a zefektívnenie prevádzkových procesov a inovácie v oblasti nákladov, vytváranie partnerstiev, inovácia tvorby ceny. V prípade, že sa dodrží výnimočná hodnota pre spotrebiteľa, strategická cena a cieľové náklady, je tento prístup prospešný pre všetkých účastníkov.

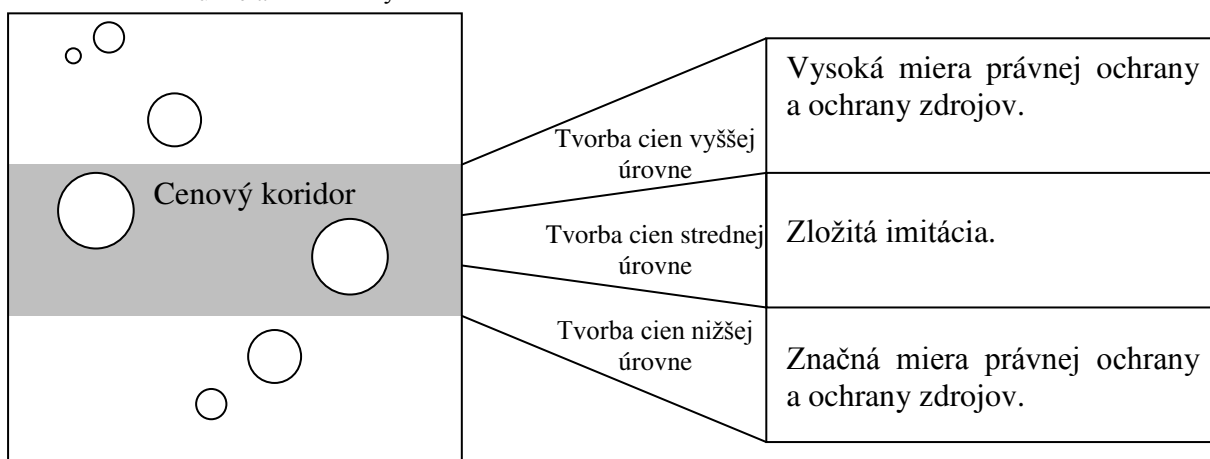
**Obrázok 15:** Tvorba ceny pre inovatívny produkt pomocou cenového koridoru<sup>52</sup>

**Krok 1:** Určenie cenového koridoru veľkého množstva

**Krok 2:** Určenie konkrétnej cenovej úrovne v rámci cenového koridoru

Tri rôzne typy produktu:

Rovnaká forma	Rôzna forma, rovnaká funkcia	Rôzna forma a funkcia, rovnaký cieľ
---------------	------------------------------	-------------------------------------



Veľkosť kruhu je úmerná počtu zákazníkov pre ktorých je produkt príťažlivý

<sup>52</sup> KIM, CH.W. - MAUBORGNE, R.: Strategie modrého oceánu. Management press, Praha 2009, s.133. ISBN 978-80-7261-128-7.

Na základe výskumu Eyring/Johnson/Nair<sup>53</sup> je potrebné pri vstupe na nový, rozvíjajúci sa trh, prehodnotiť celý produkt a prispôbiť ho potrebám a kúpnej sile obyvateľstva. Príkladom môže byť Coca Cola, ktorá ponúkala v Indii tristo mililitrovú fľašku Coca Coly za desať rupeeov, čo predstavovalo priemernú dennú mzdu, pričom si ju mohli dovoliť iba štyri percentá obyvateľov. Na to Coca Cola reagovala ponukou dvesto mililitrovej fľašky za polovičnú cenu, čo jej umožnilo osloviť aj ostatných deväťdesiatšesť percent obyvateľov. Inými slovami na základe trhu (kúpyschopnosti) a hodnoty pre spotrebiteľov si určila cieľovú cenu a na základe nej následne prispôbila produkt, aby sa do danej ceny zmestil. Podobný prístup si zvolil výrobca bielej techniky Godrej & Boyce, ktorý zistil potreby, hodnoty a kúpnu silu potenciálnych indických zákazníkov chladničiek. Zistil, že väčšina obyvateľov si nemôže dovoliť mať chladničku a že hlavnou potrebou je chladenie vody a uschovanie zbytkov jedla na ďalší deň. Preto vyvinul chladničku na princípe ventilátora, s oveľa nižšími nákladmi, aby ju mohol ponúkať za dostupnú cenu zákazníkom. Čiže podnik si zistil hodnoty, cieľovú sumu a prispôbil im náklady na výrobu a ponúkanú hodnotu produktu.

V podmienkach intenzívnej konkurencie vzniká tlak na znižovanie ceny a tvrdý cenový konkurenčný boj. Produkty sú vnímané ako masové, aj keď medzi nimi existujú výrazné nevnímané zákazníkmi rozdiely v kvalite. Zákazníci sú skeptickí, nezaoberajú sa produktom, všímajú si hlavne cenu. Tu vzniká príležitosť odlíšiť sa cenou produktu.

Na základe štúdie Bertini/Wathieu<sup>54</sup> boli identifikované štyri spôsoby presadenia sa na trhu vysokou cenou. Prízvukovať silné stránky produktu. Vzbudiť pozornosť vysokou cenou. Vyúčtovať samostatne hodnoty produktu. Vyzdvihnúť výber produktov. Tieto spôsoby predpokladajú kvalitný produkt.

Cesta prízvukovania silných stránok produktu je založená na princípe, že podnik tvorí ceny podľa vlastností produktov. Tie potom komunikuje zákazníkom a zdôrazňuje im ich pridanú hodnotu. Spoločnosť Goodyear stanovuje ceny podľa svojej silnej stránky, životnosti produktu na základe počtu kilometrov, už nie viac podľa miery inžinierskej práce.

---

<sup>53</sup> EYRING, M.J. – JOHNSON, M.W. – NAIR, H. 2011. New Business Models in Emerging Markets. In *Harvard business review*. ISSN 0017-8012, January – February, s.88-95

<sup>54</sup> BERTINI, M. – WATHIEU, L. 2011. Hohe Preise Durchsetzen. In *Harvard business manager*. ISSN 0945-65701, 2011, Januar, s.70-79.



Pri vzburdení pozornosti vysokou cenou podnik reaguje na cenovú hladinu na trhu. Snaží sa zaujať, niekedy šokovať zákazníka a tým ho prinútiť zaoberať sa daným produktom. Na tomto princípe funguje napríklad Apple, alebo fair trade produkty. Pokiaľ si chce zákazník obstaráť produkt, je si vedomí cenovej hladiny ponúkaných produktov na trhu a už vopred očakáva istú sumu. Ak v obchode uvidí produkt, ktorý stojí výrazne viac, začne ho študovať. Hľadá dôvody, prečo je to tak. Toto potvrdil aj výskum, v práci Bertini/Wathieu, v ktorom ponúkali respondentom bežný produkt ako je káva a šalát, pričom káva bola Fair Trade a šalát bol biologicky vypestovaný, čo predstavovalo zvýšenú hodnotu oproti bežným produktom. Pokiaľ bola cena vyššia o desať percent, nevzbudilo to veľkú pozornosť a ani záujem. Rovnako ani cena prehnane premrštená o stodeväťdesiat až dvestopäťdesiat percent nevzbudila záujem. Avšak cena vyššia o päťdesiat až osemdesiat percent presvedčila a najintenzívnejšie motivovala respondentov k nákupu. Tento efekt bolo možné ešte zosilniť, ak sa pri teste použil dotazník s otázkami podporujúcimi hodnotu produktu. Napríklad, ako veľmi je pre respondenta dôležité, aby jeho jedlo bolo ošetrované bez použitia chemických prostriedkov.

**Tabuľka 8:** Vplyv navýšenia ceny na spotrebiteľa<sup>55</sup>

	Veľkosť navýšenia ceny oproti konkurencii v percentách		
Účinok na zákazníka	10	50 - 80	190 – 250
Zapamätanie si informácií o produkte	☺☺	☺☺☺	☺
Ohodnotenie osobnej relevancie	☺	☺☺☺	☺
Ochota zaplatiť za produkt	☺☺	☺☺☺	☺☺

☺ malá ☺☺stredná ☺☺☺vysoká

Prístup samostatného vyúčtovania hodnôt podniku funguje tak, že sa cena rozdelí na niekoľko samostatných položiek. Celková cena ostáva rovnaká, rozdiel je iba v tom, že keď sa jednotlivé zložky ceny rozpišu, zákazník je schopný sa nimi zaoberať, vníma ich a študuje. Vyzdvihnutím výberu produktov rozumieme prístup, pri ktorom podnik stanoví jednotnú cenu pre svoje produkty. Klient sa už nesústreďuje na cenu, nehľadá

<sup>55</sup> BERTINI, M. – WATHIEU, L.: Hohe Preise Durchsetzen. In: Harvard Business Manager. Januar 2011, s.74. ISSN 0945-65701.

najlepšiu cenu, ale študuje vlastnosti produktov a hľadá, ktorý produkt je pre neho ten najlepší. Dôvodom je aj to, že vo vyspelých krajinách s nasýtenými trhmi sa spotrebitelia stávajú imúnnymi voči rozdielom produktov a hľadajú ten najlacnejší, čomu sa snaží tento prístup odporovať. Prístup vyzdvihnutia výberu bol potvrdený výskumom, v ktorom ponúkali zákazníkom na internete hudbu. Porovnával sa prístup diferencovanej ceny, kde najmenej atraktívna hudba stála osemdesiatdeväť centov a najatraktívnejšia jeden dolár a dvadsaťdeväť centov, s prístupom jednotnej ceny jeden dolár a dvadsaťdeväť centov, čiže hornej hranice cenového intervalu ako v prvom prípade. Výsledkom bolo, že respondenti mali pri jednotnej cene vyšší sklon ku kúpe a celkový ročný obrat bol pri jednotnej cene skoro dvojnásobný v porovnaní s cenou diferencovanou. Podobný systém zaviedol aj Apple iTunes. Opäť je podstatou, že klient sa nesústredí na cenu, ale iba na produkt a jeho hodnotu.

**Tabuľka 9:** Vplyv jednotných cien produktov<sup>56</sup>

	Cenový interval \$0,89 – \$1,29	Jednotná cena \$1,29
Sklon ku kúpe 1 – 7	2,77	3,63
Zakúpená hudba za mesiac v kusoch	5,05	6,13
Ročný obrat v USD	25,95	49,10

Štúdiu je možné interpretovať, že existujú podniky s nákladovou výhodou, ktoré nemajú záujem odpútať pozornosť od ceny, no väčšina podnikov v opísanom odvetví, by sa mala zamerať na komunikáciu hodnoty svojho produktu. Neznamená to stanovovať premrštené ceny, ale hľadať spôsoby ako priviesť zákazníkov k tomu, aby sa nad produktom zamysleli, nad jeho hodnotou a rozdielmi oproti iným produktom.

<sup>56</sup> BERTINI, M. – WATHIEU, L.: Hohe Preise Durchsetzen. In: Harvard Business Manager. Januar 2011, s.78. ISSN 0945-65701.

## 1.10 Zhrnutie teoretickej časti

- deindustrializovaná éra je typická tým, že sa do popredia dostávajú informačné technológie, služby, nehmotné statky a prostredie sa dynamizuje
- stratégia má vytvárať oproti plánu nadhodnotu, predstavuje závažné rozhodnutie, ktoré má následky buď nezvratiteľné, alebo zvrátiteľné len s vysokými nákladmi
- stratégia vytvára jedinečnú pozíciu, ktorá núti podnik rozhodnúť sa pre jednu možnosť na úkor druhej, táto má byť ale v súlade s podnikovými aktivitami
- informačné technológie penetrujú všetky oblasti hodnotového reťazca podniku
- udržateľná konkurenčná výhoda môže mať dva zdroje, operačnú efektívnosť alebo strategické umiestnenie
- typický problém pre postindustriálnu éru vytvárajú bezplatné produkty, na ktoré by mal podnik okamžite reagovať, v prípade že miera odchodu zákazníkov je viac ako 5 % za rok, ak súčasne konkurent rastie o viac ako 40 %, predstavuje to hrozbu pre podnikateľský model
- hybridné stratégie vychádzajú z Porterovej koncepcie nízkych nákladov a diferenciácie, vznikajú kombináciou týchto dvoch dimenzií, prevažne vďaka novým technológiám
- dynamické stratégie vznikajú v rýchlo meniacom sa podnikateľskom prostredí, ich účelom je urýchlenie a flexibilita rozhodovania, často delegujú rozhodovaciu právomoc na nižšie stupne
- hodnotové stratégie pristupujú k tvorbe stratégie pomocou inovácie hodnoty ponúkanej zákazníkom
- podnikateľský model opisuje ako podnik vytvára, odovzdáva a zachytáva hodnotu, opisuje podnikateľský zámer a konkretizuje podnikateľskú stratégiu a hodnotový reťazec
- otvorený podnikateľský model predstavuje model v interakcii so svojim okolím, podnik podľa potreby vyčleňuje alebo pričleňuje podnikateľské činnosti, často využíva podnikateľské experimenty
- informačné technológie umožňujú podniku pri rozhodovaní väčšiu presnosť, lepšiu adaptabilitu a segmentáciu

## **2. Ciele**

### **2.1 Hlavný cieľ**

Hlavným cieľom bola identifikácia faktorov vplyvajúcich na voľbu stratégie v závislosti od vlastností podniku, podnikateľského prostredia, miery informatizácie a samotných strategických činiteľov typických pre deindustrializovanú éru. Následne došlo k vytvoreniu strategických odporúčaní, podľa uvedených kritérií, ktoré uľahčia podniku rozhodovanie sa o stratégii. Ciele dizertačnej práce boli zamerané na novú perspektívu deindustrializovaného prostredia, prostredia dynamického so silnou mierou informatizácie, a významným využívaním internetu k podnikaniu.

### **2.2 Čiastkové ciele**

Medzi čiastkové ciele patrí identifikácia príčinných súvislostí a pravidiel na skúmanej vzorke podnikov. Spracovaním údajov, odvodním záverov a na základe vzťahov medzi nimi, bol identifikovaný vzťah medzi

- a) veľkosťou podniku, informatizáciou a predmetom konkurenčnej výhody
- b) informatizáciou, charakterom stratégie a ziskovosťou
- c) pozíciou, informatizáciou a ziskovosťou
- d) stratégiou, informatizáciou a ziskovosťou
- e) charakterom stratégie, informatizáciou a ziskovosťou

Overenie existujúcich teórií strategického manažmentu v deindustrializovanom prostredí malo za úlohu zistiť, či sú dané teórie aplikovateľné aj na vzorke skúmaných podnikov. Sledovali sa teórie:

- f) podniky konkurujú na internete hlavne cenou
- g) vznik nových pravidiel podnikania verzus nový nástroj v rámci starých pravidiel
- h) možnosť efektívnej kombinácie diferenciacie a nákladového vodcovstva
- i) nové technológie prinášajú iba zvýšenie nákladov pri zachovaní výnosov
- j) klasický prístup ku stratégii verzus stratégia ako súbor jednoduchých pravidiel

### 3. Vybrané metódy výskumu

Proces výskumu sa skladal z nasledovných fáz. K jednotlivým fázam sú uvedené metódy, ktoré boli primárne využité:

**Tabuľka 10:** Proces výskumu

Fáza	Metódy
Fáza 1. Formulácia problému	
Fáza 2. Extenzívne študovanie literatúry	rešerš, štúdium literatúry
Fáza 3. Tvorba cieľov	indukcia, dedukcia
Fáza 4. Príprava a dizajn prieskumu	
Fáza 5. Zber údajov	dotazník, pozorovanie
Fáza 6. Analýza údajov	korelačná analýza
Fáza 7. Generalizácia a interpretácia	indukcia, dedukcia
Fáza 8. Spracovanie a prezentácia výsledkov	

#### 3.1 Rešerš a štúdium literatúry

Rešerš literatúry prebiehala dvoma spôsobmi, využívaním internetu a fyzickou činnosťou.

Internetovou metódou sa vyhľadávanie zdrojov uskutočňovalo pomocou vyhľadávača Google, Google Scholar, Google Books. Ďalším miestom vyhľadávania bol katalóg Slovenskej ekonomickej knižnice, pomocou vyhľadávača integrovaného na jej internetovej stránke. Zdrojmi časopiseckej literatúry boli hlavne stránka časopisu Harvard Business Review, MITSloan a Elsevier. Doplňujúce vyhľadávanie sa uskutočnilo v katalógu internetového kníhkupectva Amazon.

Proces vyhľadávania začal vytvorením zoznamu kľúčových slov. Tieto mali podobu významných špecifických slov pre danú problematiku a zoznamu mien relevantných autorov. Tieto zoznamy predstavovali primárne zoznamy vyhľadávania. Po vyhľadaní, vypísaní a preštudovaní zdrojov bol vytvorený sekundárny zoznam kľúčových slov, inšpirovaný naštudovanou literatúrou.

Fyzické vyhľadávanie prebiehalo v študovni Slovenskej ekonomickej knižnice, kde boli podľa tematických celkov prezerané knižné a časopisecké zdroje. Vhodné zdroje boli

následne pridané do zoznamu vhodnej študijnej literatúry a prešli procesom štúdia literatúry.

Skúmanie teórií prebiehalo procesom opakovaného čítania celých publikácií alebo relevantných častí. Následne z nich boli vypísané poznámky a bibliografické údaje. Poznámky boli ďalej spracované do súvisiacich celkov a po interpretácii do dizertačnej práce. Bibliografické údaje boli zaradené rovno do príslušnej časti dizertačnej práce.

### **3.2 Štruktúrovaný prieskum formou dotazníka, pozorovanie**

Dotazník s kombináciou uzavretých a otvorených, priamych a nepriamych otázok, vznikol v súlade s teóriou komunikačných vied. Po preštudovaní literárnych zdrojov, definovaní cieľa výskumu a formulovaní hypotéz nasledovala tvorba dotazníka. Cieľom dotazníka bolo overenie vytvorených predpokladov a už existujúcich teórií. Dotazník sme rozdelili do tematických celkov opisujúcich základné informácie o podniku, prostredie, využívanie informačných technológií a stratégiu podniku. Dotazník sme adresovali viac než tristo respondentom, ktorí ho vyplnili za asistencie odborného inštruovaného pozorovateľa.

Spracovanie dotazníka prebehlo v niekoľkých kolách. Po zozbieraní sa v prvom kole preniesli údaje do elektronickej podoby tabuľkového procesora. Súčasne sa vyznačilo prepojenie medzi jednotlivými dotazníkmi v elektronickej a fyzickej podobe, aby ich bolo možné dodatočne identifikovať a preštudovať. V ďalšom kole sa pomocou logickej metódy a analytických metód dotazník spracoval. Na základe predbežného spracovania sa identifikovali anomálie, s vykazovanými neštandardnými hodnotami. Tieto boli preskúmané a zistili sme či ide o nevhodný dotazník alebo o dotazník s potenciálne zaujímavým obsahom. V treťom kole sa pracovalo už len s vybranou vzorkou, podľa potreby.

Pozorovanie, je vlastne sledovanie správania sa objektu, bez jeho priamej účasti. Pozorovanie malo podobu fyzického sledovania blízkeho okolia a dobre pozorovateľných zmien podnikateľského prostredia v zmysle tejto práce. Vzdialené okolie bolo sledované pomocou mediálnej prezencie relevantných podnikov.

### 3.3 Indukcia a dedukcia

Indukcia je metóda, pri ktorej sa skúma konečný, konkrétny stav a na základe tohto skúmania sa usudzuje na začiatkový, všeobecný stav. Pomocou indukcie sa dá spätne z výsledkov výskumu interpretovať a usúdiť všeobecné vysvetlenie sledovaného javu.

Pri dedukcii sa, opačne ako pri indukcii, odvodzuje od všeobecného, počiatkového stavu na konkrétny, konečný stav. Dedukciu je vhodné využiť pri formulovaní teórie, ktorú bude možné, na základe všeobecných predpokladov, overiť konkrétnymi pozorovaniami.

Indukcia a dedukcia majú veľmi významnú úlohu vo výskume, lebo umožňujú extrapolovať známe skutočnosti a podľa potreby z nich vytvoriť závery.

V prípade všeobecných, známych skutočností je možné vytvoriť konkrétnu predstavu, a naopak, pokiaľ sú dostupné iba čiastkové informácie, je možné z nich usúdiť na celok.

### 3.4 Korelačná analýza

Pri spracovaní údajov bola použitá prevažne korelačná analýza. Korelačná analýza meria vzájomný vzťah medzi sledovanými veličinami. „Korelácia je úroveň vzťahu medzi dvoma a viac premennými. Hľadá vysvetlenie či sa premenné zvyknú meniť súčasne.“<sup>57</sup> Vzťah medzi dvoma premennými hodnotí jednoduchá korelácia. Korelácia môže byť pozitívna, alebo negatívna. Pozitívna je, ak sa obe premenné pohybujú tým istým smerom. Korelácia je negatívna, ak sa sledované premenné pohybujú navzájom opačným smerom. Ďalej je možné rozlíšiť lineárnu a nelineárnu koreláciu. Lineárna je, pokiaľ sa sledované premenné po zakreslení do grafu zhlukujú okolo priamky. Nelineárna, pokiaľ sa zhlukujú okolo krivky. Na vyčíslenie korelácie bol v práci použitý korelačný koeficient. Korelačný koeficient môže dosahovať hodnoty medzi -1 a 1. Pri hodnotách väčších ako 0 hovoríme o pozitívnej korelácii. Pri hodnotách menších ako 0 ide o negatívnu koreláciu. Čím sa absolútna hodnota korelačného koeficientu viac blíži 1, tým je väzba medzi sledovanými veličinami silnejšia. Čím sa absolútna hodnota korelačného koeficientu blíži 0, tým je vzťah medzi sledovanými veličinami menší. Na výpočet korelácie existuje viacero spôsobov. Keďže výskum bol spracovaný v MS Excel, na výpočet korelácie bol použitý vzorec integrovaný v tabuľkovom procesore, vyjadrený ako Vzorec 1.

---

<sup>57</sup> MUKRAS, M. S. 1993. *Elementary Econometrics*. Nairobi: East African Educational Publisher Ltd, 1993, ISBN 9966-46-557-X, s.23.

**Vzorec 1:** Výpočet korelačného koeficientu<sup>58</sup>

$$Correl_{(x,y)} = \frac{\sum(x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sqrt{\sum(x - \bar{x})^2 \sum(y - \bar{y})^2}}$$

Kde  $x$ ,  $y$  sú hodnoty v rámci súboru a  $\bar{x}$  a  $\bar{y}$  sú priemerné hodnoty.

---

<sup>58</sup> Microsoft Office. [online]. [cit. 27.10.2010]. Dostupné na internete:  
<<http://office.microsoft.com/en-us/excel-help/correl-HP005209023.aspx>>



## 4. Výsledky práce

V kapitole výsledky práce bola skúmaná relevantnosť výskumu a podniky samotné. Podniky boli skúmané z pohľadu ich základných charakteristík, vlastností podnikateľského prostredia, využívania informačných technológií a z pohľadu využívaných stratégií. Zámerom bolo analyzovať, aké stratégie podniky využívajú, aká je penetrácia informačných technológií v podnikovej sfére, aké je podnikateľské prostredie a zloženie podnikov samotných.

### 4.1 Výskum, jeho relevantnosť a výpovedná hodnota

V kapitole Výskum, jeho relevantnosť a výpovedná hodnota sa skúmala relevancia a výpovedná hodnota výskumu, či je vzorka dostatočne veľká a aká je očakávaná chybovosť. Výskumná časť k dizertačnej práci Podnikateľské stratégie v deindustrializovanej ére podnikania bola realizovaná formou dotazníkového prieskumu. Skúmaná vzorka obsahovala 382 náhodne vybraných podnikov. Dotazník obsahoval 48 otázok rozdelených do 4 oblastí, ktorými boli informácie o podniku (6 otázok), informácie o odvetví a konkurenčnom prostredí, v ktorom podnik podniká (12 otázok), informácie o informačných technológiách, ktoré podnik využíva (16 otázok) a informácie o stratégii podniku (14 otázok). Do výskumu bolo zaradených všetkých 382 dotazníkov, ktoré splnili základné požiadavky, ktorými boli dôveryhodnosť údajov a relevantná kompletnosť. Dôveryhodnosť údajov bola naplnená, ak dotazník neobsahoval nereálne deviácie hodnôt. Relevantná kompletnosť bola dosiahnutá, ak bol dotazník kompletný aspoň v jednej sledovanej oblasti, ktorá mohla byť použitá do celkového výsledku. Duplicita podnikov bola riešená tak, že pokiaľ obidva dotazníky neobsahovali identické údaje, boli brané ako samostatné podniky a ich rozdiely a potenciálne štatistické chyby boli vyhladené v rámci celkovej vzorky. V prípade, že by boli dva identické dotazníky, do výskumnej vzorky by zarátal iba jeden. Takýto prípad ale nenastal. Pre 99 % presnosť dotazníka s 382 podnikmi a 99 percentnou návratnosťou pri odpovedi (99 percent opýtaných podnikov na dotazník aj odpovedalo, čo bolo zaručené spôsobom zberu údajov - osobným zaangažovaním respondentov) bola vypočítaná hraničná chybovosť 1,3 %, čiže údaje v dotazníku sa môžu líšiť od skutočných hodnôt  $\pm 1,3$  %. Keby sme si chceli byť istí údajmi dotazníka iba na 90 %, chybovosť by bola  $\pm 0,8$  %.

## **4.2 Výsledky skúmania podnikateľských stratégií v deindustrializovanej ére podnikania**

V kapitole Výsledky skúmania podnikateľských stratégií v deindustrializovanej ére podnikania boli skúmané podniky, podnikateľské prostredie, informačné technológie a stratégie. Pokiaľ nie je uvedené inak, do vzorky bolo zahrnutých všetkých 382 podnikov.

### *4.2.1 Podnik*

V kapitole Podnik boli skúmané vlastnosti podniku v deindustrializovanej ére. Hlavným účelom bola kategorizácia podnikov a ich zaradenie do homogénnych skupín za účelom ďalšieho výskumu, aby bolo možné sledovať relácie medzi jednotlivými skupinami. Chceli sme získať rozloženie podnikov podľa odvetví, veľkosť podnikov, rentabilitu nákladov, dynamiku obratu a ceny a pozíciu respondenta v podniku. Očakávalo sa dobre rozlíšenie a rozdelenie podnikov na ďalšiu analýzu. Vzhľadom na deindustrializovanú éru sa očakávalo bohaté zastúpenie podnikov z oblasti IT a služieb. Očakávalo sa väčšie zastúpenie malých a mikropodnikov a z toho odvodená vyššia priemerná rentabilita nákladov. Predpokladaný bol aj rastúci obrat a rastúca cena hlavného produktu.

### *Príslušnosť k odvetviu*

Vo vzorke 382 podnikov boli zastúpené odvetvia zobrazené v tabuľke „Zastúpenie odvetví v skúmanej vzorke“, pričom pod odvetvím sme rozumeli časť ekonomiky so spoločnými vlastnosťami. Najpočetnejšie bolo odvetvie služieb (65/382), ktoré obsahovalo podniky podnikajúce v oblasti cestovného ruchu, pohostinstva, vzdelávania a iných služieb označených vo výskume ako služby. Významné zastúpenie mal aj obchod, čiže nákup tovaru za účelom ďalšieho predaja (54), vrátane eshopov. Odvetvie informačných technológií (51) boli podniky, ktorých existencia je podmienená informačnými technológiami. Významne zastúpenie malo aj stavebné (38) a strojárské (36) odvetvie. Deindustrializovaná éra je ovplyvnená rozvojom služieb a informačnými technológiami. Nie je odvetvie, ktoré by nebolo významnou mierou týmto vývojom ovplyvnené, preto bolo v záujme komplexného pohľadu potrebné sledovať celý súbor podnikov.

**Tabuľka 11:** Zastúpenie odvetví v skúmanej vzorke

Odvetvie	Počet	%	Odvetvie	Počet	%
Informačné technológie	51	13,35	Chemický	10	2,62
Služby	65	17,02	Automobilový	10	2,62
Obchod	54	14,14	Energetický	7	1,83
Stavebný	38	9,94	Doprava	15	3,93
Strojársky	36	9,42	Potravinársky	13	3,4
Elektrotechnický	10	2,62	Zdravotníctvo	7	1,83
Finančný	14	3,66	Poľnohospodársky	5	1,31
Drevospracujúci	7	1,83	Ostatné	40	10,47
			Spolu	382	100

*Veľkosť podniku*

Na určenie veľkosti podniku boli použité kritériá počtu zamestnancov a obratu. Pri ďalšom spracovaní bola váha nastavená v pomere 2:1 v prospech obratu ako kritéria, ktoré sme považovali za presnejšie odzrkadlenie miery ekonomického dopadu podniku. Zastúpenie podnikov bolo nasledovné.

**Tabuľka 12:** Veľkosť podnikov vo vzorke

	kritérium počet zamestnancov	počet podnikov	Podiel v %	kritérium ročný obrat (mil. EUR)	počet podnikov	podiel v %
Mikropod	0 – 10	70	18,32	0-2	128	33,51
Malý	11-50	110	28,80	2-10	97	25,39
Stredný	51-250	96	25,13	10-50	69	18,06
Veľký	Viac ako 250	106	27,75	viac ako 50	88	23,04

Významné množstvo podnikov dosiahlo menší obrat, ako prislúcha ich veľkosti podľa kritéria počtu zamestnancov. Dôvodom mohla byť nižšia ako štandardná produktivita práce alebo neefektívny manažment. Priemerný podnik sa nachádzal na rozmedzí medzi malým a stredným, pričom podľa kritéria obratu išlo o malý podnik a podľa kritéria počtu zamestnancov o stredný podnik.

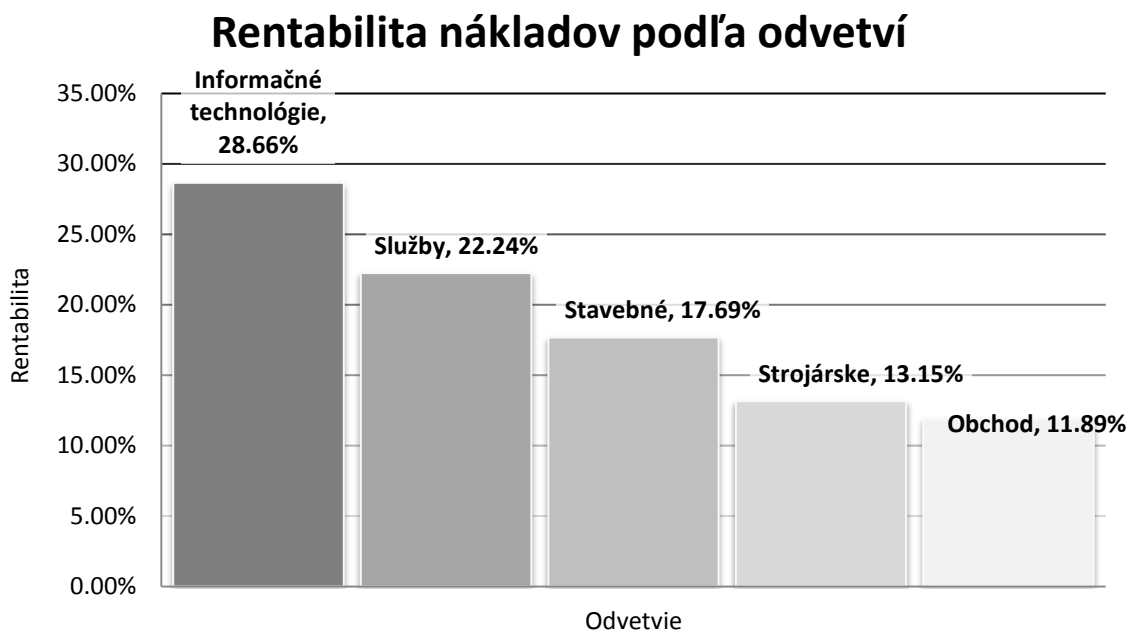
### *Rentabilita nákladov*

Na túto otázku bolo získaných 228 relevantných odpovedí. Priemerná rentabilita nákladov v predchádzajúcom období bola na úrovni 18,13 percenta, pričom medián bol 10,14 percenta. Maximálna hodnota 250 percent bola dosiahnutá pri živnostenskom podnikaní v oblasti služieb, hlavne z dôvodu charakteru nízkej nákladovosti podnikania.

**Tabuľka 13:** Priemerná rentabilita nákladov podľa odvetví

Odvetvie	Veľkosť vzorky	Rentabilita nákladov %	Odvetvie	Veľkosť vzorky	Rentabilita nákladov %
Informačné technológie	31	28,66	Chemický	5	6,9
Služby	43	22,24	Automobilový	5	13,24
Obchod	27	11,89	Energetický	6	20,16
Stavebný	26	17,69	Doprava	6	13,02
Strojársky	27	13,15	Potravinársky	5	5,63
Elektrotechnický	7	20,18	Zdravotníctvo	2	56,88
Finančný	5	23,54	Poľnohospodársky	3	3,63
Drevospracujúci	3	16,00	Ostatné	27	14,54

Na grafe rentability nákladov podľa odvetví bola zobrazená priemerná rentabilita odvetví, ktorých vzorka obsahovala aspoň 50 podnikov. Najvyššia priemerná rentabilita bola dosiahnutá pri informačných technológiách s hodnotou 28,66 %, v oblasti služieb s hodnotou 22,24 % a tretie najlepšie hodnoty boli dosiahnuté v stavebníctve 17,69 %. Podstata vysokej rentability informačných technológií a služieb je v charaktere podnikania, ktoré pracuje s vysokou pridanou hodnotou. Tá nebýva pomerne k produktu nákladovo náročná, pretože odpadáva značná časť materiálovej zložky, keďže pracuje s nehmotnými aktívami.



**Graf 1:** Rentabilita nákladov podľa odvetví

#### *Zmena obratu*

Za účelom zistenia zmeny obratu za posledné tri roky bolo zozbieraných 371 relevantných odpovedí. V priemere došlo k rastu obratu o niečo viac ako 10 % za obdobie posledných troch rokov. Medián bol nárast obratu o menej ako 10 % za posledné tri roky, čo zodpovedá 2,15 % ročne. Zmena obratu reprezentovala dynamiku odvetvia a smerovanie podniku. Stúpanie obratu hovorilo o prosperite podniku. Pokiaľ bol rovnaký trend aj pri iných podnikoch z rovnakého odvetvia, mohli sme hovoriť o rastovom trende v odvetví. Intenzita zmeny opisovala dynamiku v odvetví.

#### *Zmena ceny*

Cena hlavného produktu za posledné tri roky vzrástla v priemere o menej ako 10 percent. Na túto otázku bolo získaných 369 relevantných odpovedí. Medián mal hodnotu, že cena sa za posledné tri roky nezmenila. Zmena ceny reprezentuje dynamiku odvetvia a intenzitu konkurencie. Nezmenená cena hovorí o konkurenčnom tlaku na cenu, ktorý sa spája s informačnými technológiami.

### *Pozícia respondenta*

Na dotazník odpovedali prevažne majitelia a vrcholový manažment, bolo tak v 38,58 % (147/381) prípadoch z 381 relevantných odpovedí. Vyšší manažment odpovedal v 25,72 % (98/381) a stredný v 27,3 % (104/381) prípadoch. Inú pozíciu zastávalo 8,4 % (32/381) respondentov. Skoro dve tretiny (64,3 %) respondentov zastávali vrcholovú alebo vyššiu pozíciu v manažmente. Údaje zbierali kvalifikované osoby s vysokoškolským vzdelaním ekonomického smeru, čo malo zabezpečiť homogénnosť kvality spracovania. Každý respondent mal dostatočne kvalifikovanú asistenciu pri vyplňaní dotazníka. Otázka pozície respondenta bola zameraná na monitoring fundovanosti vnútropodnikových informácií a znalosti podniku samého.

### *Zhrnutie*

V časti Podnik bolo zistené zloženie podnikov. Najväčší podiel zastúpenia bol z odvetvia podnikajúceho s IT, služieb a obchodu. Najviac podnikov bolo malej veľkosti, no vzorka obsahovala významné množstvo podnikov každej veľkosti. Priemerná rentabilita nákladov (18,13 %) bola ovplyvnená charakterom podnikania. Najrentabilnejšie bolo odvetvie IT. Väčšina podnikov rástla pomalým tempom, do 2,15 % ročne a rovnakým tempom rástla aj cena hlavného produktu. Nadpolovičná väčšina dotazníkov bola vyplnená vyšším alebo vrcholovým manažmentom.

#### *4.2.2 Odvetvie*

V kapitole Odvetvie sa skúmalo postindustriálne podnikateľské prostredie, v ktorom podnik pôsobil. V rámci podnikateľského prostredia nás zaujímala jeho dynamika, intenzita konkurencie a vzťahy s okolím. Cieľom bolo získať informácie o odvetví, za účelom ďalšej analýzy vzťahov podniku, prostredia, informatizácie a stratégie. Dynamika, intenzita podnikateľského prostredia a vzťahy s okolím mali podobu častosti zmien, investícií do inovácií, zmeny množstva konkurentov, blízkosti konkurencie, finality produktu, vplyvu konkurentov, charakteru zmeny, pôvodu zákazníkov, konkurentov a spolupracujúcich podnikov a vyjednávacjej pozície s odberateľmi a dodávateľmi. Očakávali sa dobre rozlíšiteľné údaje na analýzu podnikov. Vzhľadom na deindustrializovanú éru sa predpokladala intenzívna miera konkurencie. Ďalej sa predpokladalo nestabilné, často sa meniace prostredie, s ťažko predvídateľnými zmenami a globálna konkurencia, pri ktorej konkurenti pochádzajú z celého sveta. Očakávala sa významná časť podnikov, ktorá je pod tlakom intenzívnej konkurencie nútená vstupovať na trh s produktom čo najrýchlejšie, keď ešte produkt nie je úplne hotový. Z dôvodu silnej

konkurencie sa očakával významný vplyv rozhodnutí konkurentov na rozhodnutia podniku.

#### *Častosť zmien*

Jedným z faktorov vplyvu na dynamiku odvetvia bola častosť významných zmien. Viackrát za rok sa v skúmanej vzorke významné zmeny vyskytli v 14,17 % (54/381) prípadoch z 381 relevantných odpovedí. Najviac sa vyskytovala frekvencia významných zmien raz za rok, a to v 37,5 % (143/381) prípadoch. Relatívne stabilné prostredie mali podniky v 25,46 % (97/381) prípadoch, kde sa významná zmena vyskytla raz za 3 roky. 22,83 % (87/381) podnikov fungovalo v dobre predvídateľnom prostredí, s frekvenciou významnej zmeny menej častou ako raz za tri roky. Vyššia frekvencia významných zmien predstavovala dynamickejšie, a teda ťažšie predvídateľné prostredie, vhodné na aplikáciu alternatívnych stratégií a nástrojov.

#### *Investície do inovácií*

Do jedného percenta z ročného obratu investovalo do inovácií 32,25 % (118/366) podnikov, vo vzorke tvorenej z 366 relevantných odpovedí. Medzi 1 a 3 percentami investovalo 29,78 % (109/366) podnikov. 3 až 6 percent z ročného obratu venovalo inováciám 12,84 % (47/366) a medzi 6 až 10 percentami 11,48 % (42/366) podnikov. Viac ako 10 percent z obratu investovalo do inovácií 13,66 % (50/366) podnikov vo vzorke. Inovácie hovorili o dynamike odvetvia, o konkurencii a tiež o technologickej úrovni. Vyššia intenzita konkurencie si vyžaduje viac snahy pre odlíšenie sa od konkurentov, a teda aj vyššie investície do inovácií.

#### *Zmena konkurencie*

52,88 % (202/382) podnikov vnímalo nárast množstva konkurentov, 4,45 % (17/382) podnikov vnímalo pokles a 42,67 % (163/382) stagnáciu množstva konkurentov. Zmenou konkurencie sa sledoval životný cyklus odvetvia a intenzita konkurencie. Nasýtené odvetvie nepriťahovalo nových konkurentov. Naopak odvetvie vo fáze rastu poskytovalo príležitosť na vstup nových podnikov, keďže rastúci dopyt mohol byť len ťažko pokrytý existujúcimi kapacitami.

#### *Pôvod zákazníkov*

Zákazníci podnikov pochádzali v 18,64 % (71/381) prípadoch, zo vzorky 381 podnikov, iba zo Slovenska. Prevažne zo Slovenska boli zákazníci vo väčšine, 53,54 % (204/381), vzorky. Prevažne zo zahraničia pochádzali zákazníci v 25,72 % (98/381) prípadoch. Iba zo

zahraničia mali pôvod zákazníci v 2,1 % (8/381) podnikoch. Pôvod zákazníkov slúžil na určenie pôsobnosti podniku a intenzity konkurencie. Medzinárodne činný podnik podliehal intenzívnejšej konkurencii, keďže súperil s väčším množstvom konkurentov v porovnaní s regionálne činným podnikom.

#### *Pôvod konkurentov*

Iba zo Slovenska pochádzali konkurenti v 19,69 % (75/381) prípadoch, zo vzorky 381 podnikov. Prevažne zo Slovenska boli konkurenti v 41,21 % (157/381) prípadoch. Prevažne zo zahraničia boli konkurenti v 31,23 % (119/381) prípadoch. Iba zo zahraničia boli konkurenti 7,87 % (30/381) podnikov. Pôvod konkurentov pomáhal určiť intenzitu konkurencie. Podnik nemusel medzinárodne podnikáť, aby konkuroval medzinárodne činným a zahraničným podnikom, pokiaľ boli tieto činné na domácom trhu, respektíve boli dostupné pre domácich zákazníkov.

#### *Pôvod partnerov*

Spolupracujúce podniky pochádzali prevažne zo Slovenska, 44,09 % (168/381) z 381 podnikov vo vzorke. Prevažne zo zahraničia pochádzali spolupracujúce podniky v 30,45 % (116/381) prípadoch. Iba zo Slovenka 14,7 % (56/381) a iba zo zahraničia v 4,2 % (16/381) prípadoch. V 6,56 % (25/381), podniky nespolupracovali s inými podnikmi. Pôvod partnerov hovoril o pôsobnosti podniku a o intenzite konkurencie.

#### *Blízkosť konkurencie*

1,83 % (7/382) podnikov bolo presvedčených, že nemá konkurenciu. 65,71 % (251/382) podnikov považovalo za konkurentov podniky z vlastného odvetvia. 30,89 % (118/382) podnikov považovalo za konkurentov podniky z vlastného a príbuzných odvetví. 1,57 % (6/382) podnikov si myslelo, že ich konkurenti boli z vlastného, príbuzných i nepríbuzných odvetví. Blízkosť konkurencie reprezentovala intenzitu konkurencie, životný cyklus odvetvia a strategickú uvedomelosť podniku. Aby bol podnik dlhodobou konkurencieschopný, je potrebné, aby sa pohyboval na hranici svojho podnikania a vedel sa pozrieť aj za jeho hranice.

#### *Finalita produktu*

Čo najrýchlejšie na trh s novým produktom vstupovalo 30,71 % (113/329) podnikov, vo vzorke 329 relevantných odpovedí, pričom produkt bol doladovaný už v predaji. Až keď je produkt dokonale pripravený vstupovalo na trh 58,97 % (217/329) podnikov. Iný spôsob si zvolilo 10,33 % (38/329) podnikov vo vzorke. Finalitou produktu sa sledovala intenzita



konkurencie a sklon k podnikateľským experimentom. V silne dynamickom prostredí musí ísť podnik s produktom na trh čo najrýchlejšie, aby získal buď konkurenčnú výhodu s imidžom prvého podniku, alebo výhodu prvého ťahu pri strategickej signalizácii. Pokiaľ podnik určí cenu ako prvý, môže odradiť ďalšie subjekty pred vstupom na trh. Pri podnikateľských experimentoch podniky vstupujú na trh rýchlo a produkt doladujú už v predaji. Kontrolovanými experimentmi šetria čas a náklady výskumu.

#### *Vplyv konkurentov*

Strategické rozhodnutia konkurentov na podnik nevlývali v 7,59 % (29/382) prípadoch. Malý vplyv mali na 49,74 % (190/382) podnikov. Podstatný vplyv na podnik mali rozhodnutia konkurentov v 42,67 % (163/382) prípadoch. Vplyv konkurencie sa orientoval na konkurenčné prostredie, postavenie podniku na trhu a strategickú uvedomelosť podniku.

#### *Charakter zmeny*

Významné zmeny v odvetví mali charakter inkrementálnej zmeny v 72,58 % (278/383) prípadoch. Skokovú zmenu vnímalo 24,28 % (93/383) podnikov. Iný typ zmeny vnímalo 3,13 % (12/383) podnikov. Vzorku tvorilo 382 podnikov a 383 odpovedí, keďže jeden podnik označil, že rovnako vníma aj skokovú aj inkrementálnu zmenu. Otázka sledovala dynamiku prostredia.

#### *Vyjednávanie s dodávateľmi*

Pri vyjednávaní s dodávateľmi mal podnik silnejšiu pozíciu a vedel si presadiť svoje požiadavky v 32,02 % (122/381) prípadoch, vo vzorke 381 podnikov. Rovnocenná pozícia pri ktorej bolo treba hľadať kompromis alebo konsenzus sa dosiahla v 56,43 % (215/381) prípadoch. Slabšiu pozíciu oproti dodávateľom malo 11,55 % (44/381) podnikov vo vzorke, pričom sa museli často prispôbiť podmienkam dodávateľov. Pozícia pri vyjednávaní s dodávateľmi hovorí o konkurenčnom prostredí a štruktúre odvetvia. Niekoľko veľkých/významných odberateľov má proti veľkému množstvo dodávateľov silnejšiu pozíciu a naopak.

#### *Vyjednávanie s odberateľmi*

Vo vzorke 381 relevantných odpovedí malo pri vyjednávaní s odberateľmi silnejšiu pozíciu 17,59 % (67/381) podnikov. Rovnocennú pozíciu malo 58,79 % (224/381) podnikov. Oproti odberateľom bolo v slabšej pozícii 23,62 % (90/381) podnikov. Podobne ako pri dodávateľoch, pozícia pri vyjednávaní s odberateľmi sledovala konkurenčné

prostredie a štruktúru odvetvia. Niekoľko veľkých/významných dodávateľov má proti veľkému množstvu odberateľov silnejšiu pozíciu a naopak.

#### *Zhrnutie*

V časti Odvetvie bolo zistené, že nadpolovičná väčšina podnikov pôsobila vo veľmi dynamickom prostredí s významnými zmenami aspoň raz do roka. Viac ako polovica podnikov pôsobila v rastúcom odvetví s nárastom množstva konkurentov. Iba jedna pätina podnikov nemala zákazníkov zo zahraničia a rovnaké množstvo malo konkurentov iba zo Slovenska. Kvôli intenzívnej konkurencii skoro tretina podnikov vstupovala na trh s produktom, ktorý ešte nebol úplne hotový a zdokonaľovala ho až v predaji. V silne intenzívnom a ťažko predvídateľnom prostredí pôsobila jedna štvrtina podnikov, ktorá pociťovala zmeny skokového charakteru. Pôvod subjektov podnikateľského prostredia hovoril o silnej globalizácii, čo prispelo k už aj tak deindustrializovanou érou ovplyvnenej intenzívnej konkurencii.

#### *4.2.3 Informačné technológie (ďalej IT)*

V kapitole Informačné technológie sa skúmalo využívanie informačných technológií podnikmi v deindustrializovanej ére. Skúmanie bolo zamerané hlavne na vplyv IT na podnik a podnikanie, intenzitu a úroveň využívania IT, vplyv IT na produkt a organizačnú štruktúru. Cieľom bol získať informácie o využívaní IT za účelom ďalšej analýzy vzťahov podniku, prostredia, informatizácie a stratégie. Zaujímali nás dopady IT na podnikanie, intenzita využívania IT podnikmi, využívanie nástrojov IT, investície a náklady spojené s IT. Očakávali sa dobre rozlíšiteľné údaje na analýzu podnikov. Ďalej sa očakával silný vplyv informačných technológií na väčšinu podnikov, intenzívne využívanie IT vo všetkých oblastiach v podniku, významné využívanie nástrojov IT a prispôbenie produktu a organizačnej štruktúry informačným technológiám. Tiež boli očakávané významné príjmy z informačných technológií v podniku.

#### *Prínos IT*

Informačné technológie boli podnikmi vnímané, že priniesli nové nástroje a možnosti v 82,2 % (314/382) prípadoch. Fundamentálne zmeny v podobe nových pravidiel podnikania vnímalo 8,12 % (31/382) podnikov. 9,69 % (37/382) podnikov si myslelo, že IT nepriniesli do podnikania podstatné zmeny. Otázkou prínosu IT sa sledoval postoj k IT a ich vplyv na odvetvie.

### *Dôsledok IT*

Podniky vnímali prírastok príležitostí ako dôsledok IT v 83,2 % (317/381) prípadoch zo vzorky 381 podnikov. Úbytok príležitostí pocíťoval jeden podnik (0,26 %). 16,54 % (63/381) podnikov si myslelo, že IT nemali na príležitosti vplyv. Dôsledkom IT sa sledoval charakter vplyvu IT na podnikanie.

### *Stupeň využívania IT*

Podľa aktivít, na ktoré podnik využíval IT bolo možné rozdeliť podniky na tri evolučné stupne. Na prvom základnom stupni podnik využíval email a vyhľadával informácie na internete. Na prvom stupni sa nachádzalo 12,3 % (47/382) podnikov. Druhý stupeň zahŕňal aktivity prvého stupňa a navyše vnútro podnikové riadenie. Takýchto podnikov bolo 11,78 % (45/382). Tretí stupeň využívania informačných technológií dosiahli podniky využívajúce aktivity druhého stupňa a navyše riadenie dodávateľsko-odberateľských vzťahov. Na treťom stupni evolúcie využívania IT sa nachádzali tri štvrtiny, čo je 75,92 % (290/382) podnikov. Stupňom využívania sa rozumela evolučne zoradená intenzita využívania IT v podniku. Otázkou sa sledovala úroveň, a teda intenzita využívania IT v podniku a ich dôležitosť. Podniky tretieho stupňa mali vo významnej miere integrované IT v podnikových aktivitách, čo vytváralo potenciál pre využívanie nástrojov spojených s informačnými technológiami, ktoré by iné podniky mali problém využívať.

### *Reklama na internete*

Z výdavkov na reklamu predstavovali výdavky na reklamu na internete v priemere 19,46 %. Do vzorky bolo zahrnutých 337 podnikov. 22,55 % (76/337) podnikov vzorky nemalo výdavky na reklamu spojené s internetovou reklamou. Medián mal hodnotu 10 %. Vo vzorke bolo 4,75 % (16/337) podnikov, ktorých výdavky na reklamu na internete predstavovali 90 až 100 percent z celkových výdavkov na reklamu. Otázkou sa sledovalo využívanie nástroja internetovej reklamy a jeho intenzita. Otázkou sa taktiež zisťovala intenzita využívania IT podnikom.

### *IT a produkt*

Vplyvom informačných technológií sa produkt zmenil v jednej tretine, čiže 33,25 % (127/381) prípadoch vzorky, obsahujúcej 381 relevantných odpovedí. V prípade 66,75 % (255/381) podnikov sa produkt vplyvom informačných technológií nezmenil. IT a produkt hovoril o intenzite využívania IT a charaktere vplyvu IT na podnikanie.

### *IT a organizačná štruktúra*

Vplyvom IT sa organizačná štruktúra zmenila v 10,21 % (39/382) prípadoch. V 89,79 % (343/382) podnikoch sa organizačná štruktúra vplyvom IT nezmenila. Vplyv IT na organizačnú štruktúru hovoril o charaktere vplyvu IT na podnikanie a o intenzite využívania IT v podniku. Na podnik, v ktorom sa vplyvom IT zmenila organizačná štruktúra, vplývali IT významným spôsobom. Vytvorenie vlastných oddelení predpokladalo intenzívnejšie využívanie IT, ako napríklad analýzu údajov alebo využívanie podnikateľských experimentov.

### *Príjmy z IT*

Ako hlavný zdroj príjmov označilo IT 15,97 % (61/382) podnikov. 12,57 % (48/382) podnikov považovalo IT za podstatný zdroj príjmov, 13,87 % (53/382) vedľajší zdroj a 16,49 % (63/382) zanedbateľný zdroj príjmov. Žiadne príjmy z informačných technológií nerealizovalo 41,1 % (157/382) podnikov. Príjmy z IT hovorili o intenzite a charaktere využívania IT v podniku a o charaktere vplyvu IT na podnik. Predpoklad bol, že podnik s významnými príjmami z informačných technológií bude využívať IT intenzívnejšie a IT budú mať významný vplyv na fungovanie podniku.

### *Náklady IT*

Náklady na informačné technológie predstavovali v priemere 8,41 % z obratu, pričom medián bol 2 %. Vzorka zahŕňala 308 podnikov, z ktorých 3,57 % (11/308) nemalo žiadne náklady spojené s IT. Náklady na IT hovorili o intenzite využívania IT v podniku a čiastočne aj o ich vplyve na podnikanie.

### *Dizajn web stránky*

Podniky menili dizajn svojej web stránky menej často ako raz za rok v 67,02 % (252/376) z 376 prípadov. Raz za rok menilo svoju web stránku 18,62 % (70/376) podnikov. Častejšie ako raz za rok menilo dizajn 14,36 % (54/376) podnikov. Dizajn web stránky hovoril o charaktere podnikania a čiastočne o intenzite využívania IT. Podnik, ktorý využíval pre svoje podnikanie viacej webovú stránku aj častejšie menil dizajn. Podnik, ktorého webová stránka mala skôr informatívny charakter, ju využíval menej intenzívne.

### *Aktualizácia web stránky*

34,84 % (131/376) z 376 podnikov aktualizovalo svoj obsah nepretržite. Raz za týždeň aktualizovalo obsah 7,45 % (28/376) podnikov. Raz za mesiac aktualizovalo obsah svojej webovej stránky 17,29 % (65/376) podnikov a menej často ako raz za mesiac 40,43 %

(152/376) podnikov. Aktualizácia web stránky hovorila o intenzite využívania IT. Podniky, ktoré využívajú IT k tvorbe príjmov, alebo k analýze údajov, či podnikateľským experimentom, potrebujú stránku aktualizovať nepretržite, respektíve web stránka je dynamická a prispôsobuje sa správaniu spotrebiteľa. Podniky, ktoré nemajú takéto aktivity, ale stránku využívajú ako aktívny komunikačný nástroj ju aktualizujú pravidelne podľa charakteru podnikania v krátkych intervaloch. Naopak podniky s len príležitostnou aktualizáciou údajov nevyužívajú tento nástroj a web stránka je len obligátnou súčasťou komunikačného mixu.

### *Manipulácia s IT*

V podniku vykonával IT činnosti spojené s podnikaním interný pracovník v 66,34 % (205/309) z 309 podnikov a externý pracovník v 33,66 % (104/309) prípadov. Pracovník, vykonávajúci IT činnosti spojené s podnikaním, bol na vzorke 301 podnikov IT špecialista v 53,16 % (160/301) prípadoch, univerzálny pracovník v 34,55 % (104/301) a pracovník bez IT kvalifikácie v 12,29 % (37/301) prípadoch. Manipulácia s IT hovorila o intenzite využívania IT a o vplyve na organizačnú štruktúru. Podniky s intenzívnejším využívaním IT budú mať vlastných IT pracovníkov a pri čoraz sofistikovanejšom využívaní to budú stále viac kvalifikovaní a špecializovaní pracovníci. Vlastní špecializovaní pracovníci majú významný vplyv na organizačnú štruktúru podniku.

### *Aktivita zákazníkov*

Vo vzorke využívalo nástroje analýzy internetovej aktivity svojich zákazníkov 38,48 % (147/382) podnikov. Takéto nástroje nevyužívalo 61,52 % (235/382) podnikov. Analýza aktivity zákazníkov hovorila o intenzite využívania IT a o sklone k podnikateľským experimentom. Podniky využívajúce internetové nástroje k analýze aktivity zákazníkov, významným spôsobom využívali IT pri rozhodovaní a splňali jeden z hlavných predpokladov k využívaniu podnikateľských experimentov. Sledovanie aktivity zákazníkov môže slúžiť ako behaviorálny mechanizmus spätnej väzby podnikateľského experimentu. Sleduje sa pritom skutočné správanie spotrebiteľa, na rozdiel od deklarovaného správania.

### *Prieskum na internete*

Ako médium na prieskum trhu využívalo internet 60,21 % (230/382) podnikov. Naproti tomu 39,79 % (152/382) podnikov nevyužívalo internet ako médium za účelom prieskumu trhu. Podobne ako pri sledovaní aktivity zákazníkov, prieskum na internete hovoril

o intenzite využívania IT a o sklone k podnikateľským experimentom. Prieskum je významný, nákladovo relatívne nenáročný a skoro bezprostredný nástroj IT. Je jedným z mechanizmov spätnej väzby pri podnikateľských experimentoch, konkrétne hovoríme o perceptívnej spätnej väzbe.

#### *Segmentácia zákazníkov*

Na základe internetovej analýzy segmentovalo svojich zákazníkov 31,65 % (119/376) z 376 podnikov. Týmto spôsobom nesegmentovalo 68,35 % (257/376) podnikov. Z 376 podnikov segmentovalo svojich zákazníkov širokou segmentáciou (niekoľko málo skupín) 23,67 % (89/376) podnikov, úzkou segmentáciou (veľa skupín) 3,72 % (14/376) podnikov a individualizáciu využíva 4,26 % (16/376) podnikov. Segmentácia zákazníkov hovorila o intenzite využívania IT a charaktere podnikania. Podnik, ktorý využíva segmentáciu zákazníkov na základe internetovej analýzy, používa analytické nástroje, a preto využíva IT intenzívnejšie. Podľa charakteru produktu delí zákazníkov široko alebo úzko, poprípade na jednotlivcov.

#### *Účel web stránky*

Pre cieľovo orientovaných zákazníkov slúžila web stránka v 48,27 % (181/375) prípadoch, zo vzorky obsahujúcej 375 podnikov. Pre zážitkovo orientovaných zákazníkov slúžila web stránka v 1,07 % (4/375) prípadoch. Pre obe skupiny malo webovú stránku vytvorených 12 % (45/375) podnikov. Týmto spôsobom nesegmentovalo 38,67 % (145/375) podnikov. Intenzita využívania IT a charakter podnikania boli hlavnými dôvodmi sledovania účelu web stránky. Podnik ktorého účel webovej stránky rozlišuje medzi cieľovo a zážitkovo orientovanými zákazníkmi si vyžaduje náročnejšie programovanie, a teda aj intenzívnejšie využívanie IT. Podľa orientácie zákazníkov je možné rozlíšiť charakter podnikania, keďže niektoré typy sú vhodnejšie na konzervatívny prístup (finančný sektor) a niektoré umožňujú aj viac liberálny prístup (adrenalinové športy).

#### *IT a náklady*

Vplyvom IT sa náklady podniku nezmenili v 45,36 % (171/377) z 377 podnikov. Náklady vzrástli v 34,22 % (129/377) podnikoch a vplyvom IT poklesli u 20,42 % (77/377) podnikoch. Otázka IT a náklady sledovala efektívnosť a dôvod využívania IT. Pokiaľ IT zefektívnilo fungovanie podniku, mali by náklady vplyvom IT poklesnúť. Pokiaľ sú IT nevyhnutnou súčasťou podnikania a konkurencieschopnosti podniku, ale nepredstavujú konkurenčnú výhodu, náklady môžu ostať nemenené, alebo môžu aj narásť.

## *Zhrnutie*

Informačné technológie boli, vo väčšine prípadov, vnímané ako nová technológia, ktorá priniesla nové nástroje a možnosti, nie však nové pravidlá podnikania. Naprieč celým spektrom podnikov existoval vysoký stupeň využívania IT. IT mali silný vplyv na podnikanie, bez ohľadu na odvetvie. Priemerný podnik venoval pätinu z výdavkov na reklamu na internetovú reklamu. Jedna tretina podnikov zmenila svoj produkt dôsledkom IT. Dôsledkom pôsobenia IT organizačnú štruktúru zmenila jedna desatina podnikov. Viac ako štvrtina podnikov realizovala pomocou IT podstatné príjmy. Priemerný podnik investoval skoro desať percent z obratu do IT. Tretina podnikov aktualizovala nepretržite svoju webstránku. Viac ako tretina podnikov sledovala internetovú aktivitu svojich zákazníkov. Skoro dve tretiny podnikov používali internet ako médium na prieskum trhu.

### *4.2.4 Stratégia*

V kapitole Stratégia sa skúmali podnikateľské stratégie podnikov v deindustrializovanej ére. Skúmali sa hlavne podnikateľské stratégie, vlastnosti stratégií, zdroj konkurenčnej výhody, pozícia v odvetví, komunikačná, produktová a cenová stratégia. Cieľom bolo získať informácie o stratégií, za účelom ďalšej analýzy vzťahov podniku, prostredia, informatizácie a stratégie. Zaujímali nás vlastnosti stratégie, stratégie samotné, z akých zdrojov čerpal podnik konkurenčnú výhodu, ako sa diferencoval na internete a ako prispôboval podnik svoj produkt individuálnym požiadavkám zákazníkov. Očakávali sa dobre rozlíšiteľné údaje na analýzu podnikov. Predpokladalo sa, že bude existovať časť podnikov so samostatnou stratégiou pre virtuálne a fyzické prostredie. Značný podiel podnikov bude mať dynamickú formu stratégie. Zdroj konkurenčnej výhody bude hlavne cena. Značné množstvo podnikov bude používať experimentálny prístup. Z dôvodu zvýšenej intenzity konkurencie v deindustrializovanej ére budú podniky vo zvýšenej miere prispôbovať svoj produkt individuálnym požiadavkám zákazníkov.

### *Diverzifikácia stratégie*

Samostatnú stratégiu pre fyzické prostredie a samostatnú stratégiu pre virtuálne prostredie malo 21,26 % (81/381) podnikov zo vzorky 381 podnikov. 78,74 % (300/381) podnikov nediverzifikovalo stratégiu týmto spôsobom. Diverzifikáciou stratégie sa sledovala úroveň stratégie, význam a využívanie IT a charakter stratégie. Samostatná stratégia pre virtuálne prostredie hovorila o význame IT a využívaní špecifik virtuálneho prostredia. Ďalej predstavovala hlbšie využívanie strategického manažmentu, keďže podnik si uvedomoval rozdiely medzi virtuálnym a fyzickým prostredím a potreboval mať hlbšie vedomosti, aby

vedel rozlíšiť a využiť špecifiká. Používanie samostatnej stratégie vo virtuálnom prostredí predpokladalo, že podnik prikladal informačným technológiám značný význam, a teda ich aj intenzívnejšie využíval.

#### *Pozícia v odvetví*

26,05 % (99/380) z 380 podnikov odpovedalo, že si udržuje vodcovskú pozíciu. 21,05 % (80/380) podnikov konkurovalo bezprostredne vodcovi. 46,58 % (177/380) podnikov vo vzorke nasledovalo trendy trhu. 6,32 % (24/380) podnikov malo voči konkurencii indiferentnú pozíciu. Otázka pozície v odvetví hovorila o konkurenčnej pozícii podniku. Čiastočne vypovedala o stratégii podniku.

#### *Charakter stratégie*

Stratégia mala charakter pevne stanoveného smeru s možnosťami korekcie pre 50,26 % (192/382) podnikov. Pre 28,8 % (110/382) mala stratégia charakter plávajúceho cieľa s dynamickým prispôsobovaním sa. Podobu zásad, jednoduchých pravidiel s voľnosťou rozhodovania mala stratégia pre 20,94 % (80/382) podnikov. Otázka charakteru stratégie hovorila o miere voľnosti rozhodovania a flexibilitate stratégie. Taktiež nepriamo vyjadrovala konkurenčné prostredie. Čím je stratégia rigidnejšia, tým ťažšie sa adaptuje na rýchlo sa meniace prostredie. Flexibilné stratégie sa ľahšie adaptujú, sú však menej prehľadné a náročnejšie na manažment.

#### *Stratégia voľby zdroja konkurenčnej výhody*

Konkurenčnú výhodu dosiahlo 48,29 % (184/381) z 381 podnikov pomocou operačnej efektívnosti, čiže vykonávania rovnakých aktivít ako konkurenti, ibaže efektívnejšie. Pomocou strategického umiestnenia, teda poskytovaním jedinečnej hodnoty odlišnými aktivitami ako konkurenti, dosiahlo konkurenčnú výhodu 39,37 % (150/381) podnikov. 12,34 % (47/381) podnikov sa nestotožnilo ani s jedným spôsobom. Táto otázka vypovedala o fundamentálnom prístupe k tvorbe konkurenčnej výhody.

#### *Zdroj konkurenčnej výhody*

382 podnikov označilo svoj zdroj konkurenčnej výhody. Pokiaľ podnik označil viac ako jeden zdroj, potom zdroje konkurenčnej výhody zoradil a označil číslom podľa dôležitosti, kde 1 bol najdôležitejší zdroj. Jedinečnosť produktu dostala v priemere najlepšie hodnotenie (1,909) a súčasne najviac hodnotení s významnosťou 1 (106), v počte označení bola na treťom mieste (187). Cena ako zdroj konkurenčnej výhody dostala v priemere druhé najlepšie hodnotenie (1,940), bola na druhom mieste v početnosti hodnotení



s významnosťou 1 (103) a bola na druhom mieste v celkovom počte označení (215). Zamestnanci podniku boli na štvrtom mieste priemerného hodnotenia (2,333), na treťom mieste pri početnosti hodnotenia 1 (70) a na prvom mieste pri celkovom počte označení (219). Pri použití bodového hodnotenia, pri ktorom sa berie do úvahy počet označení a súčasne ohodnotenie poradia dôležitosti, bol na prvom mieste zdroj konkurenčnej výhody cena (1406), na druhom mieste zamestnanci podniku (1311) a na treťom mieste jedinečnosť produktu (1245).

**Tabuľka 14:** Zdroj konkurenčnej výhody

Zdroj konkurenčnej výhody	Poradie podľa kritéria		
	Vážené hodnoty	Počet hodnotení s prioritou „1“	Priemerné hodnotenie
Cena	1. (1406)	2. (103)	2. (1,94)
Zamestnanci podniku	2. (1311)	3. (70)	4. (2,33)
Jedinečnosť produktu	3. (1245)	1. (106)	1. (1,91)
Komunikácia	4. (1007)	4. (58)	5. (2,42)
Náklady	5. (968)	4. (58)	3. (2,13)
Distribúcia	6. (894)	6. (48)	6. (2,43)
Manažment podniku	7. (740)	7. (29)	7. (2,69)

Cena bola ako najvýznamnejší zdroj konkurenčnej výhody v odvetví vyhodnotená 6-krát. Stalo sa tak v obchode, stavebníctve, strojárstve, finančníctve, automobilovom odvetví a potravinárstve. Zamestnanci boli ako najvýznamnejší vyhodnotení v štyroch odvetviach, v službách, zdravotníctve, drevospracovaní a poľnohospodárstve. Jedinečnosť produktu vyšla ako najvýznamnejšia štyrikrát, v IT, elektrotechnike, energetike a v chemickom odvetví. Distribúcia vyšla ako najvýznamnejší zdroj konkurenčnej výhody v doprave.

**Tabuľka 15:** Zdroj konkurenčnej výhody podľa odvetvia

	IT (51)	Služby (65)	Obchod (54)	Stavebný (38)	Strojársky (36)	Doprava (15)	Finančný (14)	Automobil (10)
Cena	7.	2.	1.	1.	1.	2.	1.	1.
Zamestnanci	2.	1.	6.	2.	2.	3.	6.	5.
Jedinečný produkt	1.	3.	5.	5.	3.	5.	3.	2.
Komunikácia	3.	4.	3.	4.	6.	4.	2.	7.
Náklady	6.	7.	4.	3.	4.	7.	4.	2.
Distribúcia	4.	6.	2.	7.	5.	1.	4.	4.
Manažment	5.	5.	7.	6.	7.	6.	7.	6.
	Potravin (13)	Elektrotech (10)	Chemický (10)	Energetik (7)	Zdravotn (7)	Drevospr (7)	Poľnohosp (5)	Ostatné (40)
Cena	1.	6.	4.	5.	n/a	2.	n/a	2.
Zamestnanci	4.	5.	2.	2.	1.	1.	1.	6.
Jedinečný produkt	2.	1.	1.	1.	3.	3.	6.	3.
Komunikácia	6.	4.	3.	3.	4.	4.	5.	5.
Náklady	3.	3.	7.	4.	6.	4.	3.	1.
Distribúcia	5.	2.	5.	7.	2.	7.	3.	4.
Manažment	7.	6.	6.	6.	4.	6.	2.	7.

#### *Udržateľnosť konkurenčnej výhody*

41,64 % (157/377) z 377 podnikov si myslelo, že ich konkurenčná výhoda je trvalo udržateľná. 58,36 % (220/377) si nemyslelo, že ich konkurenčná výhoda je trvalo udržateľná. Táto otázka sledovala uvedomelosť respondenta. Predpoklad bol, že uvedomelí respondent vie, že je veľmi nepravdepodobné, že by existovala trvalo udržateľná konkurenčná výhoda.

#### *Marketing na internete*

Podniky segmentovali marketing na internete v 34,04 % (128/376) prípadoch zo vzorky obsahujúcej 376 podnikov. 65,96 % (248/376) podnikov marketing na internete nesegmentovalo. Zo vzorky 376 podnikov využíva širokú segmentáciu 22,07 % (83/376), úzku 4,79 % (18/376) a mikromarketing 7,18 % (27/376). Otázkou marketingu na internete sa sledovalo do akej miery podnik využíva funkčnú marketingovú stratégiu. Čím podrobnejšia je segmentácia, tým presnejší a údernejší je marketing. Otázka tiež hovorila o intenzite využívania IT.

### *Trvácnosť stratégie*

Raz za päť rokov svoju stratégiu menilo 46,32 % (176/380) z 380 podnikov. Pravidelne, raz za 2-3 roky, menilo svoju stratégiu 32,89 % (125/380) podnikov. Častejšie ako raz za 2 roky menilo svoju stratégiu 9,21 % (35/380) podnikov. Svoju stratégiu nikdy nemenilo 11,58 % (44/380) podnikov. Trvácnosť stratégie sledovala konkurenčné prostredie a podmienky pre stratégiu. Čím častejšie sa stratégia menila, tým bolo prostredie dynamickejšie a tým sa očakával väčší sklon k flexibilnej stratégii.

### *Podmienka prosperity*

Aby bol podnik úspešný, potreboval skôr poraziť konkurentov v 32,37 % (123/380) prípadoch. Mať dobré vzťahy s konkurentmi v 14,21 % (54/380) prípadoch. Ani jedna možnosť nevystihovala skutočnú situáciu v 53,42 % (203/380) prípadoch. Otázka riešila charakter konkurencie a konkurenčného prostredia. Existujú podnikania, kde jeden podnik nedokáže pokryť potreby trhu, preto sa musí spojiť s konkurenciou, teda mať s ňou dobré vzťahy, aby bol úspešný.

### *Experimentálny prístup*

Pri rozhodovaní o produkte sa 65 % (247/380) podnikov riadilo dôsledným výskumom. Prístup pokus-omyl využívalo 17,37 % (66/380) podnikov. Zaradiť sa nevedelo 17,63 % (67/380) podnikov. Sklon k experimentom hovoril, ako blízko mal podnik od používania podnikateľských experimentov. Podnikateľské experimenty môžu využívať kontrolovanú metódu pokus-omyl, pričom táto metóda býva porovnateľne úspešná ako tradičná metóda dôsledného výskumu. Je vhodná najmä do dynamického prostredia a hlavným prínosom je šetrenie času a nákladov na výskum.

### *Využívanie customizácie*

Podniky úplne prispôbili produkt požiadavkám zákazníka v 38,38 % (147/383). Čiastočne prispôbili charakter produktu v 25,33 % (97/383). Úpravy nemeniace charakter produktu bolo ochotných urobiť 19,84 % (76/383) a iba drobné úpravy robilo 11,23 % (43/383) podnikov. Žiadne úpravy nerobilo 5,22 % (20/383) podnikov. Vo vzorke bolo 383 podnikov, lebo jeden podnik bol zarátaný dva krát, keďže rozdeľoval zákazníkov na dve skupiny, pričom pri jednej sa úplne prispôboval a pri druhej robil iba drobné úpravy. Customizácia hovorila o schopnosti podniku prispôbiť sa požiadavkám zákazníka. Intenzifikácia customizácie sleduje stratégiu diferenciacie. V spojení s ďalšími

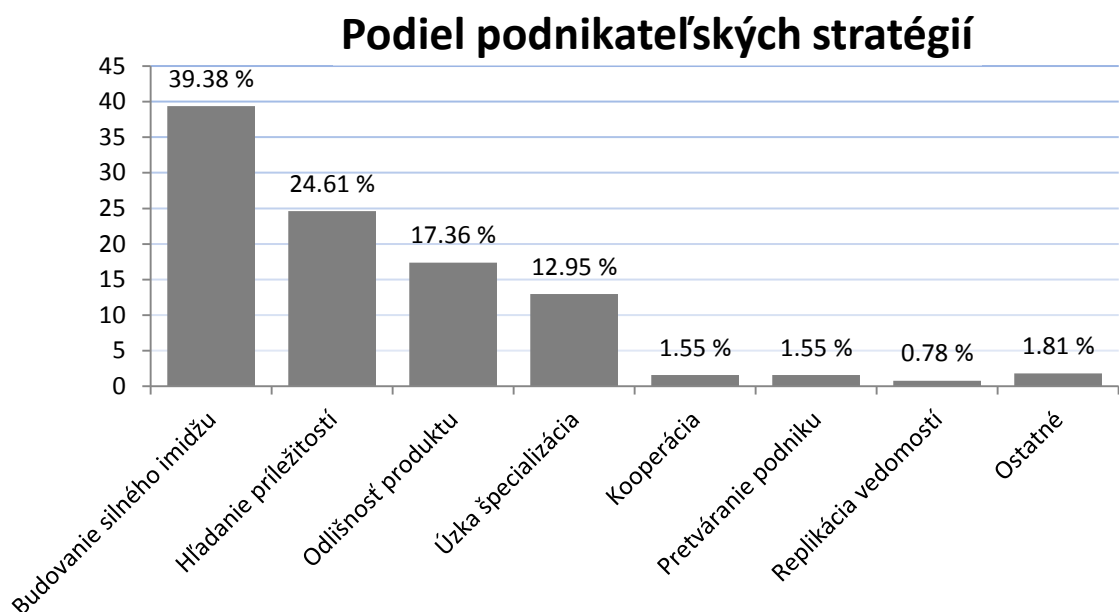
ukazovateľmi sa sleduje potenciál využitia diferenciacie, v spojení s nízkonákladovosťou, za intenzívneho využitia IT.

#### *Náklady customizácie*

Miera do ktorej bolo možné prispôsobiť produkt individuálnym požiadavkám zákazníkov bez toho, aby sa zvýšili náklady je žiadna pri 9,45 % (36/381) podnikoch. Iba drobné úpravy bez zvýšenia nákladov mohlo urobiť 23,88 % (91/381) podnikov. Úpravy nemeniace charakter mohlo robiť 25,98 % (99/381) a čiastočné prispôsobenie charakteru mohlo urobiť 25,98 % (99/381) podnikov. Individuálnym požiadavkám zákazníkov bez toho, aby sa zvýšili náklady, sa mohlo úplne prispôsobiť 14,7 % (56/381) podnikov. Otázka sledovala možnosť efektívneho využívania customizácie a potenciál súčasného využitia stratégie diferenciacie a nízkych nákladov.

#### *Podnikateľská stratégia*

Podniky vyberali podnikateľskú stratégiu v odvetví, ktorá najlepšie opisovala skutočnú situáciu. Vzorka obsahovala 377 podnikov, niektoré podniky nevedeli vybrať práve jednu, a tak označili viacero stratégií. Najviac podnikov vybralo stratégiu budovania silného imidžu 39,38 % (152/386). Druhá najfrekvencovanejšia stratégia bola stratégia hľadania príležitostí 24,61 % (95/386). Treťou stratégiou bola odlišnosť produktu 17,36 % (67/386). V poradí štvrtou stratégiou bola úzka špecializácia 12,95 % (50/386). Nie až tak relevantné a frekvencované stratégie boli v poradí stratégia kooperácie 1,55 % (6/386), stratégia pretvárania podniku 1,55 % (6/386), stratégie replikácie vedomostí 0,78 % (3/386) a ostatné 1,81 % (7/386). Úspešnosť stratégie bola určená priemernou rentabilitou nákladov podnikov, ktoré využívali danú stratégiu a súčasne mali aspoň 10 percentnú početnosť vo vzorke. Najúspešnejšia stratégia bola stratégia budovania silného imidžu s priemernou rentabilitou nákladov 19,40 %. Druhou najúspešnejšou stratégiou bola stratégia odlišnosti produktu s rentabilitou 18,56 %. Treťou stratégiou bola stratégia hľadania príležitostí pri rentabilite 15,97 %. Štvrtou stratégiou bola stratégia úzkej špecializácie s rentabilitou 15,43 %.



**Graf 2:** Podiel podnikateľských stratégií v odvetví

V tabuľke Stratégia podľa odvetvia boli zobrazené stratégie v odvetviach s najvýznamnejším zastúpením v prieskume. Stratégia budovania silného imidžu bola najviac zastúpená v oblasti obchodu, kde ju využíva 57,41 % podnikov. Podstata bola v tom, že **v obchode ponúkajú podniky rovnaký, alebo aspoň porovnateľný produkt ako konkurenti, preto sa snažia rozlíšiť budovaním si silného imidžu.** Podobné vysvetlenie mala aj oblasť služieb, kde stratégiu budovania silného imidžu využívalo 46,15 % podnikov. **Služby bývajú ľahko imitovateľné, preto sa podniky snažili čerpať výhodu zo silného imidžu.** Budovanie silného imidžu bola najpoužívanejšia stratégia aj pri informačných technológiách 37,25 % a v stavebníctve 39,47 %. V strojárstve bola najpoužívanejšia stratégia hľadania príležitostí 33,33 %.

**Tabuľka 16:** Stratégia podľa odvetvia

Odvetvie Stratégia	Informačné technológie		Služby		Stavebný		Strojársky		Obchod	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Odlíšnosť produktu	12	23,53	14	21,54	5	13,16	9	25	3	5,56
Budovanie silného imidžu	19	37,25	30	46,15	15	39,47	8	22,22	31	57,41
Úzka špecializácia	6	11,76	6	9,23	2	5,26	6	16,67	7	12,96
Hľadanie príležitostí	10	19,61	12	18,46	11	28,95	12	33,33	11	20,37
Replikácia vedomostí	1	1,96	0	0	0	0	0	0	1	1,85
Pretváranie podniku	2	3,92	1	1,54	2	5,26	1	2,78	0	0
Kooperácia	1	1,96	0	0	2	5,26	0	0	1	1,85
Iné	0	0	2	3,08	1	2,63	0	0	0	0
Spolu	51	100	65	100	38	100	36	100	54	100

*Diferenciácia na internete*

Podniky určovali faktory, ktorými sa diferencovali na internete, pričom mali označiť všetky relevantné. Do vzorky sa dostalo 354 podnikov. Ako najdôležitejší faktor diferenciácie na internete bol najviac označený faktor jednoduchosti (212), druhým najvýznamnejším bola kvalita produktov (146), na treťom mieste bola starostlivosť o zákazníka (125), ďalej sa podľa poradia umiestnili faktory sortiment (119), customizácia (117) a hodnota za peniaze (61). Otázka bola založená na teórii a zisťuje akým spôsobom sa slovenské podniky snažia odlíšiť od svojich konkurentov na internete.

*Zhrnutie*

V časti Stratégia sa bolo zistené, že pätina podnikov prikladala veľký význam podnikaniu na internete, keďže mala samostatnú stratégiu pre virtuálne prostredie. Polovica podnikov mala pevne stanovenú stratégiu, čo by bolo treba prehodnotiť, vzhľadom na súčasné trendy dynamizácie podnikateľského prostredia. Väčšina podnikov ťažila konkurenčnú výhodu z jedinečnosti produktu. Toto ponúklo odpoveď na otázku, či sa zvyšovaním informatizácie a intenzity konkurencie presunie pozornosť od vlastností produktu smerom k cene. Väčšina podnikov menila svoju stratégiu raz za 5 rokov. Skoro pätina podnikov využívala prístup pokus-omyl, nástroj typický pre podnikateľské experimenty, vhodný do ťažko predvídateľného, dynamického prostredia. Skoro 40 % podnikov prispôbovalo

produkt individuálnym požiadavkám zákazníka. Najviac podnikov používalo stratégiu budovania silného imidžu. Najvýznamnejší zdroj diferenciácie na internete bola jednoduchosť.

### 4.3 Zhrnutie výsledkov výskumu

- najväčší podiel zastúpenia bol z odvetvia podnikajúceho s IT, služieb a obchodu
- najviac podnikov bolo malej veľkosti, no vzorka obsahovala významné množstvo podnikov každej veľkosti
- priemerná rentabilita nákladov (18,13 %) bola ovplyvnená charakterom podnikania
- najrentabilnejšie bolo odvetvie IT
- väčšina podnikov rástla pomalým tempom, do 2,15 % ročne a rovnakým tempom rástla aj cena hlavného produktu
- nadpolovičná väčšina podnikov pôsobila vo veľmi dynamickom prostredí s významnými zmenami aspoň raz do roka
- viac ako polovica podnikov pôsobila v rastúcom odvetví s nárastom množstva konkurentov
- iba jedna pätina podnikov nemala zákazníkov zo zahraničia a rovnaké množstvo malo konkurentov iba zo Slovenska
- kvôli intenzívnej konkurencii skoro tretina podnikov vstupovala na trh s produktom, ktorý ešte nebol úplne hotový a zdokonaľovala ho až v predaji
- v silne intenzívnom a ťažko predvídateľnom prostredí pôsobila jedna štvrtina podnikov, ktorá pociťovala zmeny skokového charakteru.
- pôvod subjektov podnikateľského prostredia hovoril o silnej globalizácii, čo prispelo k už aj tak deindustrializovanej érou ovplyvnenej intenzívnej konkurencii
- naprieč celým spektrom podnikov existoval vysoký stupeň využívania IT, IT mali silný vplyv na podnikanie bez ohľadu na odvetvie
- priemerný podnik venoval pätinu z výdavkov na reklamu na internetovú reklamu
- jedna tretina podnikov zmenila svoj produkt dôsledkom IT
- dôsledkom pôsobenia IT organizačnú štruktúru zmenila jedna desatina podnikov
- viac ako štvrtina podnikov realizovala pomocou IT podstatné príjmy
- priemerný podnik investoval skoro desať percent z obratu do IT
- tretina podnikov aktualizovala nepretržite svoju webstránku.
- viac ako tretina podnikov sledovala internetovú aktivitu svojich zákazníkov

- skoro dve tretiny podnikov používali internet ako médium na prieskum trhu
- pätina podnikov prikladala veľký význam podnikaniu na internete, keďže mala samostatnú stratégiu pre virtuálne prostredie
- polovica podnikov mala pevne stanovenú stratégiu, čo by bolo treba prehodnotiť, vzhľadom na súčasné trendy dynamizácie podnikateľského prostredia
- väčšina podnikov ťažila konkurenčnú výhodu z jedinečnosti produktu, čo ponúкло odpoveď na otázku, či sa zvyšovaním informatizácie a intenzity konkurencie presunie pozornosť od vlastností produktu smerom k cene
- väčšina podnikov menila svoju stratégiu raz za 5 rokov
- skoro pätina podnikov využívala prístup pokus-omyl, nástroj typický pre podnikateľské experimenty, vhodný do ťažko predvídateľného, dynamického prostredia
- skoro 40 % podnikov prispôbovalo produkt individuálnym požiadavkám zákazníka
- najviac podnikov používalo stratégiu budovania silného imidžu
- najvýznamnejší zdroj diferenciácie na internete bola jednoduchosť



## 5. Diskusia

### 5.1 Podnikateľské stratégie v deindustrializovanej ére podnikania - syntetické ukazovatele

V kapitole Podnikateľské stratégie v deindustrializovanej ére podnikania – syntetické ukazovatele bola hodnotená intenzita konkurenčného prostredia, informatizácia a sklon k podnikateľským experimentom pomocou syntetických ukazovateľov, ktoré mali poskytnúť súhrnný obraz o stave sledovaného objektu. Cieľom bolo určiť objektivizovanú mieru konkurencie, informatizácie a sklonu k podnikateľským experimentom pomocou využitia viacerých ukazovateľov a tým získať komplexný pohľad na intenzitu využívania IT, intenzitu konkurencie a sklon k podnikateľským experimentom v deindustrializovanej ére. Ďalšou úlohou bolo získať ukazovateľ s komplexným pohľadom, za účelom ďalšej analýzy vzťahov podniku, prostredia, informatizácie a stratégie. Očakávali sa dobre rozlíšiteľné údaje na analýzu podnikov. Ďalej bola očakávaná vyššia intenzita konkurencie a informatizácie v, pre deindustrializovanú éru typických, odvetviach služieb a IT a vyšší sklon k podnikateľským experimentom v odvetviach typických pre deindustrializovanú éru.

#### *Intenzita konkurencie*

Na základe syntetického ukazovateľa, ktorý sa skladal zo súčtu bodov bodového hodnotenia desiatich faktorov vplývajúcich na intenzitu konkurenčného prostredia,

#### **Vzorec 2:** Intenzita konkurencie

**Intenzita konkurencie (IK) =  $x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + x_5 + x_6 + x_7 + x_8 + x_9 + x_{10}$  ,  $IK \in \langle 10; 39 \rangle$** , kde

- $x_1$  – častota významných zmien ( $x_1 \in \{6; 4; 2; 1\}$ )
- $x_2$  – zmena množstva konkurentov ( $x_2 \in \{3; 2; 1\}$ )
- $x_3$  – pôvod zákazníkov ( $x_3 \in \{4; 3; 2; 1\}$ )
- $x_4$  – pôvod konkurentov ( $x_4 \in \{4; 3; 2; 1\}$ )
- $x_5$  – pôvod spolupracujúcich podnikov ( $x_5 \in \{4; 3; 2; 1\}$ )
- $x_6$  – vzdialenosť konkurencie ( $x_6 \in \{4; 3; 2; 1\}$ )
- $x_7$  – finalita produktu ( $x_7 \in \{3; 1\}$ )
- $x_8$  – vplyv rozhodnutí konkurentov na podnik ( $x_8 \in \{4; 2; 1\}$ )
- $x_9$  – pozícia pri vyjednávaní s dodávateľmi ( $x_9 \in \{3; 2; 1\}$ )
- $x_{10}$  – pozícia pri vyjednávaní s odberateľmi ( $x_{10} \in \{3; 2; 1\}$ )

bola na škále s minimálnou hodnotou 10 (predstavujúcou najmenšiu mieru intenzity konkurencie), až s maximálnou hodnotou 39 (predstavujúcou maximálnu mieru intenzity konkurencie) určená priemerná intenzita konkurencie. Táto mala hodnotu 24,77 a medián

25. To zodpovedalo 50,93 percentnej intenzite konkurencie z maximálnej možnej. Podmienku kompletnosti na zahrnutie do syntetického ukazovateľa intenzity konkurencie splnilo 326 podnikov. Hodnota ukazovateľa nad 29 (65,52 % intenzita konkurencie oproti maximu) bola najčastejšie dosiahnutá v strojárskom odvetví (9/36; 25%), odvetví informačných technológií (9/51; 17,64%), odvetví služieb (5/65; 7,69%), elektrotechnickom odvetví (4/10; 40%) a odvetví obchodu (4/54; 7,41%). Pri priemernej intenzite konkurencie v celej vzorke 24,77 z intervalu <10;39> boli odvetvia s nadpriemernou intenzitou automobilové (28,11), elektrotechnické (28,1), chemické (27,6), strojárské (27,38), informačné technológie (25,71), obchod (24,03) a poľnohospodárstvo (24). Najnižšia priemerná intenzita konkurencia bola dosiahnutá v zdravotníctve (22) a v stavebníctve (22,23).

**Tabuľka 17:** Intenzita konkurencie podľa odvetví

Odvetvie	Veľkosť vzorky	Počet nad 29	Podiel nad 29 v %	Priemerná Intenzita <10;39>	Odvetvie	Veľkosť vzorky	Počet nad 29	Podiel nad 29 v %	Priemerná Intenzita <10;39>
IT	49	9	18,37	25,71	Chemický	10	2	20,00	27,60
Služby	56	5	8,93	23,73	Automobil.	9	3	33,33	28,11
Obchod	40	4	10,00	24,03	Energet.	4	0	0	23,25
Stavebný	30	1	3,33	22,23	Doprava	10	0	0	23,10
Strojársky	32	9	28,13	27,38	Potravin.	13	0	0	23,08
Elektrotech.	10	4	40,00	28,10	Zdravotn.	7	0	0	22,00
Finančný	13	0	0	23,08	Poľnohosp.	3	0	0	24,00
Drevosprac.	6	0	0	23,67	Ostatné	34	10	29,41	25,94

Pri porovnaní ukazovateľa priemernej intenzity konkurencie a veľkosti podniku neboli zistené podstatné rozdiely v intenzite konkurencie. Veľké podniky pociťovali v priemere väčšiu intenzitu konkurencie. Pri bližšom pohľade bolo možné pozorovať, že s rastom veľkosti podnikov rástol aj podiel podnikov s vysokou intenzitou konkurencie. Možnou príčinou bolo medzinárodné podnikanie. Veľké podniky mali sklon medzinárodne podnikáť, a tým pociťovať vyššiu intenzitu konkurencie, keďže mali viac a silnejších konkurentov.

**Tabuľka 18:** Intenzita konkurencie podľa veľkosti

Veľkosť podniku	Intenzita konkurencie			
	Veľkosť vzorky	Počet s intenzitou nad 29	Podiel s intenzitou nad 29 v %	Priemerná intenzita z intervalu <10;39>
Mikropodniky	107	8	7,48	23,24
Malé podniky	83	12	14,46	25,30
Stredné podniky	61	11	18,03	25,07
Veľké podniky	75	16	21,33	26,11
Spolu	326	47	14,42	24,77

Spomedzi podnikateľských stratégií najvyšší podiel podnikov, fungujúcich v intenzívnom konkurenčnom prostredí, využíval stratégiu odlišnosti produktu. 14,93 % (10/67) podnikov využívajúcich stratégiu odlišnosti podnikalo v prostredí intenzívnej konkurencie. Inými slovami, najväčší podiel podnikov v intenzívnom konkurenčnom prostredí mal stratégiu odlišnosti produktu. Iný pohľad poskytoval podiel podnikov spomedzi podnikov podnikajúcich v intenzívne konkurenčnom prostredí. 36,96 % (17/46) podnikov v intenzívnom konkurenčnom prostredí využívalo stratégiu budovania silného imidžu. Nedala sa vylúčiť možnosť, že táto interpretácia mohla byť ovplyvnená relatívne najväčším podielom podnikov využívajúcich túto stratégiu v skúmanom súbore s 40,21 % (150/373) oproti 17,96 % (67/373) podnikov využívajúcich stratégiu odlišnosti produktu. Podstata výsledku bola, že **pri intenzívnej konkurencii sa podnik najradšej odlišil svojim produktom**. Podniky podnikajúce v oblasti služieb alebo s relatívne podobným produktom, ako majú konkurenti, mali skôr tendenciu odlíšiť sa svojim imidžom.

Zo súboru charakteru stratégie sa výrazným spôsobom odlišila **stratégia plávajúceho cieľa** s dynamickým prispôbovaním sa. Táto stratégia dosahovala najväčší podiel používaných stratégií v silne konkurenčnom prostredí aj spomedzi všetkých podnikov v silne intenzívnom prostredí (42,55 %; 20/47), aj spomedzi relatívnych podielov stratégií využívanými podnikmi v intenzívnom konkurenčnom prostredí (18,18 %; 20/110). Stratégia plávajúceho cieľa bola hybridom medzi rigidnou a experimentálne flexibilnou stratégiou jednoduchých pravidiel.

**Tabuľka 19:** Stratégia podľa intenzity konkurencie

Stratégia	Intenzita konkurencie			
	Veľkosť vzorky	Počet s intenzitou nad 29	Podiel s intenzitou nad 29 v %	Priemerná intenzita z intervalu <10;39>
Odlíšnosť produktu	67	10	14,93	24,78
Budovanie silného imidžu	150	17	11,33	24,18
Úzka špecializácia	50	6	12,00	25,58
Hľadanie príležitostí	93	12	12,90	25,24
Replikácia vedomostí	2	0	0	19,00
Pretváranie podniku	6	1	16,67	26,80
Kooperácia	5	0	0	25,00
Pevne stanovená	192	19	9,90	24,46
Plávajúci cieľ	110	20	18,18	25,75
Jednoduché pravidlá	80	8	10,00	24,10
Operačná efektívnosť	184	16	8,70	24,58
Strategické umiestnenie	149	26	17,45	24,88

Spôsobom, akým dosiahnuť konkurenčnú výhodu v intenzívnom konkurenčnom prostredí bolo **strategické umiestnenie**, čiže poskytovanie jedinečnej hodnoty zákazníkom odlišnými aktivitami ako konkurenti. Bolo to v súlade so stratégiou odlišnosti podniku. V meniacom sa nestabilnom prostredí bolo ťažké dosiahnuť operačnú efektívnosť, keďže chýbala stabilita potrebná na zefektívnenie procesov. Bolo teda pochopiteľné, že si podniky volili spôsob dosiahnutia konkurenčnej výhody pomocou strategického umiestnenia.

**Tabuľka 20:** Zdroj konkurenčnej výhody a intenzita konkurencie

Zdroj konkurenčnej výhody (KV)	Intenzita konkurencie (IK)				
	Veľkosť vzorky	Počet s intenzitou nad 29	Podiel na KV%	Podiel na IK%	Priemerná intenzita z intervalu <10;39>
Cena	103	10	9,71	16,67	24,90
Zamestnanci	70	8	11,43	13,33	24,69
Jedinečný produkt	106	19	17,92	31,67	25,09
Komunikácia	58	6	10,43	10,00	24,78
Náklady	58	9	15,52	15,00	24,83
Distribúcia	48	7	14,58	11,67	25,22
Manažment	29	1	3,45	1,67	24,40
SPOLU	472	60	12,71	100	24,89

**Najvýznamnejší zdroj konkurenčnej výhody v intenzívnom konkurenčnom prostredí bola jedinečnosť produktu.** Toto bolo v súlade so stratégiami odlišenia sa. Teoretický predpoklad Portera, že informačné technológie budú mať za následok zvyšovanie konkurencie, až si budú podniky konkurovať iba cenou, nebol potvrdený. Napriek tomu, podiel ceny ako zdroja konkurenčnej výhody v podnikoch intenzívnej konkurencie bol druhý najvyšší. Tu treba tiež priznať, že pokiaľ by si podniky konkurovali iba cenou, cena by klesla až tak dole, že by bolo ťažké hovoriť vo väčšom rozsahu o konkurenčnej výhode. Tvrdenie však bolo vyvrátené, lebo vlastnosti produktu mali ísť úplne do úzadia. Jedinečnosť produktu však bola výrazne na prvom mieste s 31,67 % (19/60) podielom na intenzívnom konkurenčnom prostredí a 17,92 % (19/106) podielom intenzívnej konkurencie na konkurenčnej výhode.

## Informatizácia

Informatizácia bol syntetický ukazovateľ, ktorý vznikol ako súčet bodových hodnotení 11 faktorov, s minimálnou hodnotou 4 a maximálnou 38. Do vzorky sa dostalo 224 podnikov.

### Vzorec 3: Informatizácia

**Informatizácia (In) =  $x_1 + x_2 + x_3 + x_4 + x_5 + x_6 + x_7 + x_8 + x_9 + x_{10} + x_{11}$ ,  $In \in \langle 4; 38 \rangle$ ,**  
kde

$x_1$  – úroveň využívania internetu ( $x_1 \in \{9; 6; 3\}$ )

$x_2$  – vplyv IT na produkt ( $x_2 \in \{3; 0\}$ )

$x_3$  – vplyv IT na organizačnú štruktúru ( $x_3 \in \{3; 0\}$ )

$x_4$  – význam IT ako zdroja príjmov ( $x_4 \in \{4; 3; 2; 1; 0\}$ )

$x_5$  – častota aktualizácie obsahu webovej stránky ( $x_5 \in \{4; 3; 2; 1\}$ )

$x_6$  – správa činností spojených s IT 1 ( $x_6 \in \{1; 0\}$ )

$x_7$  – správa činností spojených s IT 2 ( $x_7 \in \{2; 1; 0\}$ )

$x_8$  – analýza internetovej aktivity zákazníkov ( $x_8 \in \{4; 0\}$ )

$x_9$  – využívanie internetu na prieskum ( $x_9 \in \{4; 0\}$ )

$x_{10}$  – segmentácia zákazníkov na základe internetovej analýzy ( $x_{10} \in \{3; 2; 2; 1\}$ )

$x_{11}$  – objekt účelu webovej stránky ( $x_{11} \in \{2; 2; 1; 0\}$ )

(čím mal ukazovateľ silnejší vplyv na informatizáciu, tým mal vyššiu hodnotu)

Priemerná informatizácia dosiahla hodnotu 22,89, zatiaľ čo medián mal hodnotu 23, na intervale  $\langle 4; 38 \rangle$ . Intenzita informatizácie je v priemere 55,56 %.

Viac ako 70,59 % intenzitu, teda hodnotu informatizácie väčšiu ako 28 z intervalu  $\langle 4; 38 \rangle$  dosiahlo 76 z 382 podnikov. Najviac podnikov s informatizáciou väčšou ako 70,59 % podnikalo v odvetví IT (38), v odvetví služieb (16) a v obchode (10). Do tejto skupiny bolo zaradených všetkých 382 podnikov, teda aj tie, ktoré nespĺňali všetky podmienky kompletnosti pre ostatné ukazovatele informatizácie, pretože vo vzorke bolo niekoľko podnikov, ktoré napriek nekompletnosti dosahovali vyššiu mieru informatizácie ako 70,59%. Vzhľadom na charakter ukazovateľa, v prípade kompletnosti, by táto hodnota nemohla byť už nižšia, ale len vyššia. Spĺňali teda podmienky zaradenia do výsledkov intenzity informatizácie nad 70,59%.

Podľa odvetví boli IT najviac využívané v odvetví IT, kde informatizácia dosiahla priemernú úroveň 30,86 z intervalu  $\langle 4; 38 \rangle$ , čo zodpovedalo priemernej intenzite využívania IT na úrovni 79%. Druhá najvyššia intenzita bola dosiahnutá vo finančnom sektore s priemernou hodnotou 25,5, ktorá zodpovedala intenzite 63,24 %. Na treťom mieste bol obchod s hodnotou ukazovateľa informatizácie 23,60, ktorý zodpovedal intenzite 57,64 %.

**Tabuľka 21:** Informatizácia podľa odvetví

Odvetvie	Veľkosť vzorky	Počet nad 28	Podiel nad 28 v %	Priemerná intenzita <4;38>	Odvetvie	Veľkosť vzorky	Počet nad 28	Podiel nad 28 v %	Priemerná intenzita <4;38>
IT	44	35	79,55	30,86	Chemický	4	1	25,00	21,25
Služby	35	15	42,86	23,86	Automobil.	6	0	0	17,67
Obchod	30	8	26,67	23,60	Energet.	1	0	0	18,00
Stavebný	20	0	0	18,55	Doprava	12	0	0	17,50
Strojársky	24	0	0	19,08	Potravin.	4	0	0	20,25
Elektrotech.	5	0	0	16,80	Zdravotn.	2	0	0	18,00
Finančný	12	4	33,33	25,50	Poľnohosp.	3	0	0	16,33
Drevosprac.	3	0	0	10,00	Ostatné	19	4	19,34	20,68

Pri porovnaní s priemerom 22,89, boli dosiahnuté nadpriemerné hodnoty informatizácie v odvetviach IT (30,86), finančnom (25,50), obchode (23,60) a službách (23,86). Najnižšia miera informatizácie bola v drevospracujúcom odvetví (10,00; 17,65%), poľnohospodárstve (16,33; 36,26%) a v elektrotechnickom odvetví (16,8; 37,65%).

Najvyššia miera informatizácie bola dosiahnutá vo veľkých podnikoch. Tieto pociťujú, v porovnaní s menšími podnikmi, potrebu využívania IT pri riadení zložitejši štruktúr a vzťahov. Veľké podniky disponovali väčšími finančnými prostriedkami v porovnaní s menšími variantmi podnikov. Dôležitým bolo však aj zistenie, že väčšina podnikov disponovala významným technickým vybavením, pričom viac než tri štvrtiny podnikov na Slovensku sa nachádzali na treťom, najvyššom nami stanovenom stupni využívania IT.

**Tabuľka 22:** Informatizácia podľa veľkosti podniku

Veľkosť podniku	Veľkosť vzorky	Počet s intenzitou nad 28	Podiel s intenzitou nad 28 v %	Priemerná intenzita z intervalu <4;38>
Mikropodniky	69	16	23,19	21,03
Malé podniky	56	15	26,79	22,79
Stredné podniky	40	10	25,00	21,68
Veľké podniky	59	26	44,07	26,00
Spolu	224	67	29,91	22,89

Rovnako dôležité bolo aj zistenie, že existoval výrazný počet mikro, malých a stredných podnikov (spolu prevyšujú počet veľkých podnikov s intenzívnou informatizáciou), ktorých intenzita využívania IT bola na úrovni veľkých podnikov. Preto im

**z technického hľadiska nestálo nič v ceste k plnohodnotnému konkurovaní veľkým podnikom.**

*Sklon k podnikateľským experimentom*

Sklonom k podnikateľským experimentom sa sledovalo naplnenie podmienok pre podnikateľské experimenty. Išlo o syntetický aditívny ukazovateľ skladajúci sa zo štyroch faktorov s rôznymi váhami.

**Vzorec 4:** Sklon k podnikateľským experimentom

**Sklon k podnikateľským experimentom (SPE) =  $x_1 + x_2 + x_3 + x_4$ ,  $SPE \in \langle 0; 11 \rangle$** , kde  
 $x_1$  – finalita produktu ( $x_1 \in \{3; 0\}$ )  
 $x_2$  – analýza internetovej aktivity zákazníkov ( $x_2 \in \{2; 0\}$ )  
 $x_3$  – využívanie internetu na prieskum ( $x_3 \in \{2; 0\}$ )  
 $x_4$  – využívanie postupu pokus-omyl ( $x_4 \in \{4; 0\}$ )  
(čím mal ukazovateľ väčší vplyv na sklon k podnikateľským experimentom, tým mal vyššiu hodnotu)

Ukazovateľ mohol mať hodnoty z intervalu  $\langle 0; 11 \rangle$ . Podmienkam vyhovovalo 270 podnikov, pričom priemerná hodnota bola 6,51, čo zodpovedá intenzite sklonu 59,18 % z maximálnej možnej intenzity. Medián mal hodnotu 6. Podnik s maximálnou hodnotou ukazovateľa sklonu k podnikateľským experimentom používal pri rozhodovaní metódu pokus-omyl, na trh vstupoval s produktom čo najrýchlejšie, využíval internetovú analýzu aktivít zákazníkov a používal internet na prieskum.

Odvetvie s najväčším počtom podnikov s hodnotami sklonu k podnikateľským experimentom viac ako 7 (63,6% intenzita) bolo odvetvie IT s 31 takýmito podnikmi, druhé najviac vyskytujúce sa odvetvie boli služby s 25 podnikmi a na treťom mieste bol obchod s 19 podnikmi. Najmenej podnikov s intenzitou nad 63,6% bolo v zdravotníctve (0), automobilovom odvetví (1) a potravinárstve (1).

Odvetvia s relevantnou vzorkou a nadpriemerným sklonom k podnikateľským experimentom boli IT (7,81), obchod (7), finančný sektor (6,73) a služby (6,72). Najmenej vhodné podmienky pre podnikateľské prostredie mali podniky v automobilovom odvetví (5), zdravotníctve (5,14), potravinárstve (5,44) a stavebníctve (5,75).



**Tabuľka 23:** Sklon k podnikateľským experimentom podľa odvetví

Odvetvie	Veľkosť vzorky	Počet nad 7	Podiel nad 7 v %	Priemer intenzita <0;11>	Odvetvie	Veľkosť vzorky	Počet nad 7	Podiel nad 7 v %	Priemer intenzita <0;11>
IT	43	31	72,1	7.81	Chemický	9	3	33,3	6.33
Služby	43	25	58,1	6.72	Automobil.	9	1	11,1	5
Obchod	30	19	63,3	7.00	Energet.	5	2	40,0	6.4
Stavebný	24	6	25,0	5.75	Doprava	10	3	30,0	5.9
Strojársky	25	9	36,0	5.96	Potravin.	9	1	11,1	5.44
Elektrotech.	10	5	50,0	6.40	Zdravotn.	7	0	0	5.14
Finančný	11	8	72,7	6.73	Poľnohosp.	1	1	100	7
Drevosprac.	3	2	66,7	6.33	Ostatné	31	11	35,5	6.06

Zdravovníctvo, potravinárstvo a automobilové odvetvie boli charakteristické bezpečnostnými normami a konzervatívnym vnímaním bezpečnostných vlastností, ktoré mohli čiastočne brzdiť možnosti experimentovania. Hlavne zdravotníctvo a automobilové odvetvie bolo silne ovplyvnené vysokými nákladmi na výskum, preto mohli mať podnikateľské experimenty v tejto oblasti zlý imidž. Flexibilné podnikania s intenzívnym využívaním IT ako odvetvie IT, služieb, obchodu a finančníctva vytvárali vhodné podmienky pre podnikateľské experimenty vďaka už prítomnému technickému vybaveniu na experimentovanie a ľahko modifikovateľnému charakteru podnikania.

### Zhrnutie

- najintenzívnejšie konkurenčné prostredie bolo v odvetví strojárskom, IT a služieb
- veľké podniky boli vystavené najintenzívnejšej konkurencii
- v intenzívnom konkurenčnom prostredí sa najviac využívala stratégia odlišnosti produktu, konkurenčná výhoda bola dosahovaná pomocou jedinečného produktu a strategického umiestnenia
- Porterov predpoklad o strácajúcom sa význame samotného produktu a zvyšovaní významu ceny pri zvyšovaní konkurencie nebol potvrdený
- najvyššia informatizácia bola v odvetví IT, služieb a obchodu
- IT najintenzívnejšie využívali veľké podniky
- najväčší sklon k podnikateľským experimentom mali podniky v odvetví IT, služieb a obchode

## 5.2 Podnikateľské stratégie v deindustrializovanej ére podnikania - vzťahové ukazovatele

V kapitole Podnikateľské stratégie v deindustrializovanej ére podnikania – vzťahové ukazovatele boli hodnotené vzťahy medzi stratégiou a vlastnosťami podniku, informatizáciou, podnikateľským prostredím a strategickými činiteľmi v deindustrializovanej ére. Išlo o analýzu faktorov, na ktoré by bolo ťažké aplikovať zložitejšie nástroje matematicko-štatistickej analýzy z dôvodu zložitej matematickej polarizácie. Cieľom bolo identifikovať najvhodnejšie stratégie a zdroje konkurenčnej výhody, v závislosti od kvantitatívnych a kvalitatívnych ukazovateľov charakteristiky podniku, informatizácie a podnikateľského prostredia. Očakávalo sa, že podniky v intenzívnejšom konkurenčnom prostredí budú viac využívať informačné technológie, budú používať voľnejšie stratégie, budú viac investovať do inovácií.

### *Pozícia v odvetví a konkurenčná výhoda*

Pri analýze vzťahu zdroja konkurenčnej výhody a postavenia podniku boli pozorované rozdiely preferencie zdroja konkurenčnej výhody súvisiace s pozíciou podniku v deindustrializovanej ére. Vodca v odvetví využíval prevažne jedinečnosť produktu. Vysvetlenie spočíva v tom, že vo **väčšine prípadov je vodca v odvetví vodcom, lebo má najlepší, jedinečný produkt**. Bezprostredný konkurent vodcovi využíval ako hlavný zdroj konkurenčnej výhody zamestnancov, s nepodstatným odstupom od druhej ceny a v poradí tretej distribúcie. Interpretáciou je, že **podnik v pozícii bezprostredného konkurenta robí svoju činnosť dobre, lebo je na poprednej pozícii v odvetví, ale pokiaľ nemá jedinečný produkt, nečerpá z optimálneho zdroja konkurenčnej výhody**. Nasledovateľ trendov čerpal vo významnej väčšine z ceny. Podstatou bolo, že podnik ako nasledovateľ trendov nebol výnimočne dobrý v žiadnej oblasti, preto sa nachádza v súbore veľa podnikov s porovnateľne dobrými produktmi. **Pokiaľ existuje veľké množstvo podnikov s rovnakým produktom a rovnakým prístupom k technológii, podnikom neostane nič iné ako konkurovať cenou.**

**Tabuľka 24:** Zdroj konkurenčnej výhody podľa postavenia podniku v odvetví

Zdroj KV \ Postavenie	Vodca v odvetví (99)		Bezprostredný konkurent vodcovi (80)		Nasledovateľ trendov (177)		Indiferentný (24)	
	Poradie	%	Poradie	%	Poradie	%	Poradie	%
	Cena	5. (251)	12,1	2. (264)	16,1	1. (822)	24,3	3. (69)
Zamestnanci	3. (349)	16,8	1. (275)	16,8	2. (577)	17,0	1. (110)	23,3
Jedinečný produkt	1. (414)	20,0	4. (224)	13,7	3. (500)	14,8	2. (107)	22,7
Komunikácia	2. (356)	17,2	5. (220)	13,5	5. (399)	11,8	7. (32)	6,8
Náklady	6. (233)	11,2	6. (205)	12,5	4. (467)	13,8	4. (63)	13,3
Distribúcia	4. (292)	14,1	3. (260)	15,9	7. (292)	8,6	5. (50)	10,6
Manažment	7. (180)	8,7	7. (187)	11,4	6. (332)	9,8	6. (41)	8,7
Spolu	2075	100	1635	100	3389	100	472	100

*Pozícia v odvetví a stratégia*

Bez rozdielov v postavení podniku na trhu dominovala podnikateľská stratégia budovania silného imidžu. Podniky sa snažili odlišiť od svojich konkurentov v povedomí zákazníkov. Rozdiely medzi preferenciami podnikov sa potom výrazne neprejavovali ani pri preferenciách stratégie na ďalších pozíciách. Vodca v odvetví v prvom rade budoval silný imidž, ďalej sa snažil hľadať príležitosti a odlišiť svoj produkt. Hľadanie príležitostí by malo zabezpečiť prosperitu podniku do budúcnosti. Podnik by mal začať nové podnikanie ešte pred tým, než sa dostane do fázy poklesu. Bezprostrední konkurenti vodcovi využívali podobný balíček stratégií ako vodcovia, keďže sa nachádzali v porovnateľnej situácii. Nasledovateľ trendov trhu si takisto budoval silný imidž, hľadal príležitosti a snažil sa odlišiť svoj produkt. Je zrejmé, že tento súbor, podnikateľských stratégií vhodný do dynamického prostredia, nebol závislý od postavenia podniku v odvetví.

Charakter stratégie mali vo väčšine postavení podniky rovnaký. Väčšina volila pevne stanovenú stratégiu. Zaujímavé rozdiely však boli v rozdielnych podieloch jednotlivých postavení. Vodca v odvetví mal pomer stratégií dobre odlišiteľný. Pomer charakteru stratégií pevne stanovená: plávajúca : jednoduché pravidlá bol u vodcu 70% : 24% : 6% (zaokrúhlené na celé čísla), u bezprostredného konkurenta 63% : 23% : 15% a u nasledovateľa trendov 37% : 34% : 29%. Dôvodom mohla byť veľkosť podnikov, keďže mikropodnikov a malých podnikov bolo najviac a v porovnaní s obmedzeným počtom voľných pozícií vodcov a bezprostredných konkurentov, značnú časť tvorili nasledovatelia.

Tento vzťah bol vystihnutý koreláciou veľkosti podniku a konkurenčnou pozíciou s hodnotou 0,3154, ktorý hovoril, že väčšie podniky mali lepšiu pozíciu na trhu. Táto korelácia tiež hovorila, že tu síce existoval určitý vzťah medzi veľkosťou a postavením podniku, ale nebol výlučný. Existovali aj iné variácie veľkostí podnikov na úspešnejších pozíciách. Menšie podniky často pôsobia v okrajových oblastiach a majú vyšší sklon k flexibilitě. Ďalším vysvetlením je, že podnik, ktorý bol nasledovateľom sa musel viac prispôbovať zmenám v odvetí, a preto musel mať aj flexibilnejšiu stratégiu. V tomto prípade by **podstata príčinnej súvislosti bola, že čím mal podnik menší vplyv na odvetvie, tým sa musel viac prispôbovať trendom a tým flexibilnejšiu stratégiu si volil.**

**Tabuľka 25:** Stratégia podniku podľa pozície v odvetví

Postavenie Stratégia	Vodca v odvetví (99)		Bezprostredný konkurent vodcovi (80)		Nasledovateľ trendov (177)		Indiferentný (24)	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Odlišnosť produktu	19	19,79	15	18,75	28	16,37	4	16,67
Budovanie silného imidžu	44	45,83	33	41,25	61	35,67	11	45,83
Úzka špecializácia	7	7,29	11	13,75	26	15,20	6	25
Hľadanie príležitostí	24	25	19	23,75	47	27,49	3	12,5
Replikácia vedomostí	0	0	0	0	2	1,17	0	0
Pretváranie podniku	2	2,08	0	0	4	2,34	0	0
Kooperácia	0	0	2	2,5	3	1,75	0	0
Pevne stanovená	69	69,69	50	62,5	65	36,72	6	25,00
Plávajúci cieľ	24	24,24	18	22,5	61	34,46	7	29,17
Jednoduché pravidlá	6	6,06	12	15,00	51	28,81	11	45,83
Operačná efektívnosť	41	45,05	44	61,11	91	61,49	7	35
Strategické umiestnenie	50	54,95	28	38,89	57	38,51	13	65

Pri stratégii, akým spôsobom získať konkurenčnú výhodu, bol pozorovateľný opačný prístup vodcu v odvetví oproti bezprostrednému konkurentovi a nasledovateľovi trendov. Vodca v odvetví si volil stratégiu strategického umiestnenia, teda poskytovanie jedinečnej hodnoty pomocou rozdielnych aktivít ako konkurenti, čo korešpondovalo so zdrojom

konkurenčnej výhody, jedinečným produktom. Bezprostredný konkurent vodcovi a nasledovateľ trendov trhu si volili stratégiu operačnej efektívnosti, teda rovnakých činností ako konkurenti, ibaže efektívnejšie. **Dobre realizovaná stratégia strategického umiestnenia dávala podniku najlepšiu šancu dostať sa na prednú pozíciu v odvetví. Podniky bez schopnosti poskytovania jedinečnej hodnoty si volili stratégiu operačnej efektívnosti, kde sa snažili zabezpečiť si svoju prosperitu zvyšovaním efektívnosti svojich činností. Vysvetlením je, že v jedinečnom produkte je obsiahnutá vyššia marža. Podniky poskytujúce všedný produkt sú vystavené vyššiemu tlaku hlavne na cenu, preto hľadajú možnosť ako fungovať efektívnejšie a zlepšiť tak výsledok hospodárenia.**

#### *Zdroj konkurenčnej výhody a stratégia*

**Podniky s podnikateľskou stratégiou odlišnosti produktu čerpali konkurenčnú výhodu prevažne z jedinečnosti produktu.** V tomto prípade je stratégia previazaná s produktom, podnik s výnimočným produktom takto čerpá výhody plynúce z výnimočného produktu. **Podniky so stratégiou budovania silného imidžu čerpajú konkurenčnú výhodu hlavne z komunikácie.** Znamená to, že vo väčšine prípadov je silný imidž založený na vhodne zvolenej komunikácii, ktorá vedie k lepšej predstave o danom podniku. Na ďalšom mieste je silný imidž založený na jedinečnom produkte a silný imidž založený na cene. Podniky so stratégiou úzkej špecializácie využívajú ako zdroj konkurenčnej výhody hlavne cenu. Vysvetlenie je, že podniky sa silne špecializujú na určitý produkt, v ktorom zbierajú výhody v podobe know how, poprípade economics of scale. Na druhom mieste je špecializácia vo forme jedinečného produktu. Tu sa podnik špecializuje na výnimočný produkt a výhody čerpá z unikátnosti produktu. Podniky so stratégiou hľadania príležitostí čerpajú konkurenčnú výhodu prevažne z ceny. Očividne podniky pod stratégiou hľadania príležitostí rozumeli nevlastnenie výnimočného produktu a vstupovanie na trhy za úmyslom testovania trhu. Takýto podnik vstupoval na trh, kde videl aspoň relatívnu výhodu v podobe nižšej ceny.

**Tabuľka 26:** Zdroj konkurenčnej výhody a stratégia

	Odlíšnosť	Silný imidž	Špecializácia	Hľadanie príležitostí	Pevne stanovená	Plávajúca	Jednoduché pravidlá	Operačná efektívnosť	Strategické umiestnenie
Cena	13	34	17	31	38	33	32	60	27
Náklady	5	27	8	15	27	15	16	39	13
Komunikácia	3	38	2	14	31	18	9	27	26
Distribúcia	2	22	8	14	23	15	10	23	18
Jedinečnosť	39	34	13	15	55	37	14	32	61
Zamestnanci	11	26	8	20	35	19	16	29	33
Manažment	3	10	5	9	15	7	7	14	11

Podniky s pevne stanovenou stratégiou čerpali konkurenčnú výhodu z jedinečnosti produktu. Rovnako z jedinečnosti produktu čerpali konkurenčnú výhodu aj podniky s plávajúcou stratégiou. Podniky využívajúce stratégiu vo forme jednoduchých pravidiel čerpali konkurenčnú výhodu hlavne z ceny.

**Podniky so stratégiou operačnej efektívnosti ťažili z nižšej ceny**, čo korešponduje s jadrom stratégie, robiť podobné aktivity ako konkurencia, ibaže efektívnejšie, čo im umožnilo ponúknuť nižšiu cenu. **Podniky so stratégiou strategického umiestnenia zas ťažili z jedinečného produktu**. Jedinečný produkt je v súlade so stratégiou, pri ktorej podnik ponúka jedinečnú hodnotu odlišnými aktivitami ako konkurencia.

#### *Veľkosť podniku a zdroj konkurenčnej výhody*

Mikropodniky čerpali svoju konkurenčnú výhodu prevažne z ceny a zamestnancov. Malé podniky využívali ako najvýznamnejší zdroj konkurenčnej výhody cenu. Stredné podniky využívali hlavne jedinečnosť produktu. Veľké podniky využívali ako zdroj svojej konkurenčnej výhody hlavne komunikáciu a v približne rovnakej miere aj cenu, distribúciu alebo jedinečnosť produktu. **V prípade malých a mikropodnikov je, vzhľadom na ich veľké množstvo pri relatívne homogénnom produkte, vyvolaný tlak na cenovú konkurenciu. Podobne, vzhľadom na ich malú veľkosť, sú podniky závislé od niekoľko málo pracovníkov, preto ich aj vnímajú ako zdroj konkurenčnej výhody.** Stredné podniky využívali ako zdroj konkurenčnej výhody prevažne jedinečný produkt.

**Tabuľka 27:** Veľkosť podniku a zdroj konkurenčnej výhody

Zdroj KV \ Veľkosť	Mikropodniky (128)		Malé podniky (97)		Stredné podniky (69)		Veľké podniky (88)	
	poradie	%	poradie	%	poradie	%	poradie	%
	Cena	1. (488)	19,23	1. (422)	21,94	3. (221)	16,15	2. (275)
Zamestnanci	2. (487)	19,19	2. (318)	16,53	2. (254)	18,57	5. (252)	14,47
Jedinečný produkt	3. (426)	16,78	3. (280)	14,56	1. (276)	20,18	4. (263)	15,10
Komunikácia	4. (353)	13,91	5. (240)	12,48	7. (137)	10,01	1. (277)	15,90
Náklady	5. (305)	12,02	4. (273)	14,20	6. (152)	11,11	6. (238)	13,66
Distribúcia	6. (245)	9,65	6. (221)	11,49	5. (163)	11,92	3. (265)	15,21
Manažment	7. (234)	9,22	7. (169)	8,79	4. (165)	12,06	7. (172)	9,87
Spolu	2538	100	1923	100	1368	100	1742	100

Z hľadiska vývoja inovácií bola tendencia odčleňovania inovácií z veľkých podnikov, pretože tieto zvýšenou mierou byrokracie brzdili vývoj okrajových produktov. Preto je možné, že **stredné podniky predstavovali kompromis medzi flexibilitou malých a finančnou silou veľkých podnikov. Veľké podniky spravidla pokrývajú väčšiu časť trhu a za kritický zdroj konkurenčnej výhody považujú komunikáciu. Vďaka úspore z rozsahu je významnou i cena. Väčší rozsah pôsobnosti vplyva aj na lepší distribučný potenciál, napríklad miestnymi prevádzkami, ktoré môžu distribuovať produkt lokálnym distribútorom. Väčšia finančná sila umožňuje podniku venovať viac finančných prostriedkov do vývoja jedinečných produktov.**

#### *Stratégia podniku v závislosti od jeho veľkosti*

Najpoužívanejšia podnikateľská stratégia bola bez ohľadu na veľkosť podniku budovanie silného imidžu. Zaujímavý bol podiel stratégie budovania silného imidžu v porovnaní s ostatnými stratégiami veľkých podnikov. Tento podiel stratégie budovania silného imidžu sa svojim väčším množstvom vynímal spomedzi ostatných. **Veľké podniky majú spravidla väčší rozpočet, pôsobia na väčšom priestore, preto dokážu ľahšie komunikovať silný imidž. Najväčší sklon k stratégii hľadania príležitostí majú malé podniky (28,87 %). Je tak kvôli ich početnosti a často menšej konkurenčnej sile, preto hľadajú na trhu voľné miesto, nepokrytý priestor, ktorý je buď zatiaľ neobjavený, alebo iné podniky o neho nemajú záujem. Najväčší sklon k stratégii odlišnosti produktov mali mikropodniky (24,19 %). Tieto podniky majú často vyššie náklady, menší dosah a kapacitu, ale vyššiu flexibilitu, a preto sa stratégiou odlišnosti produktu môžu prispôbovať potrebám zákazníkov.**

Aj keď v absolútnom počte bol nezávisle od veľkosti najpoužívanejší pevne stanovený charakter stratégie, existovali výrazné rozdiely v pomeroch využívania týchto charakterov medzi rôznymi veľkosťami podnikov. **Čím bol podnik väčší, tým bol vyšší sklon k použitiu pevne stanovenej stratégie.** Stredné a veľké podniky sa podielom výrazne oddelili od malých podnikov a mikropodnikov. Mikropodniky a malé podniky často podnikajú v rozdrobenom odvetví s veľkým množstvom podnikov, preto hľadajú príležitosti, prispôbujú sa podmienkam, a teda majú sklon voliť si liberálnejšie stratégie, umožňujúce flexibilne meniť smerovanie podniku. Oproti malým podnikom s plávajúcou stratégiou si mikropodniky volia ešte flexibilnejšiu stratégiu jednoduchých pravidiel, umožňujúcu im ešte ľahšie sa prispôsobiť potrebám podnikania. Je pozorovateľný trend, že **čím je podnik väčší, tým je jeho stratégia rigidnejšia a naopak, čím je podnik menší, tým flexibilnejší charakter má jeho stratégia.**

**Tabuľka 28:** Stratégia podľa veľkosti podniku

Veľkosť Stratégia	Mikropodniky (128)		Malé podniky (97)		Stredné podniky (69)		Veľké podniky (88)	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Odlíšnosť produktu	30	24,19	15	15,46	14	20,90	8	9,41
Budovanie silného imidžu	44	35,48	35	36,08	26	38,81	45	52,94
Úzka špecializácia	20	16,13	16	16,49	8	11,94	6	7,06
Hľadanie príležitostí	24	19,35	28	28,87	18	26,87	23	27,06
Replikácia vedomostí	1	0,81	0	0	0	0	1	1,18
Pretváranie podniku	1	0,81	2	2,06	1	1,49	2	2,35
Kooperácia	4	3,23	1	1,03	0	0	0	0
Pevne stanovená	55	42,97	42	43,30	40	57,97	55	62,50
Plávajúci cieľ	32	25	32	32,99	22	31,88	24	27,27
Jednoduché pravidlá	41	32,03	23	23,71	7	10,14	9	10,23
Operačná efektívnosť	56	50,45	52	61,18	33	52,38	43	58,11
Strategické umiestnenie	55	49,55	33	38,82	30	47,62	31	41,89

Najčastejšou stratégiou spôsobu tvorby konkurenčnej výhody bola pre všetky veľkosti v absolútnej hodnote operačná efektívnosť. Pri malých a veľkých podnikoch bol najväčší rozdiel medzi operačnou efektívnosťou a strategickým umiestnením. Naopak



mikropodniky a stredné podniky mali túto bilanciu skoro vyrovnanú. Keďže najviac podnikov je priemerných a nemajú podstatný vplyv na odvetvie, nemajú ani jedinečný produkt a neposkytujú jedinečnú hodnotu jedinečným postupom. Preto sa snažia iba efektívnejšie robiť tie isté činnosti ako ostatní využitím operačnej efektívnosti.

#### *Príjmy z internetu a konkurenčná výhoda*

**Podniky ktorých hlavný zdroj príjmu bol z IT ťažili konkurenčnú výhodu z jedinečnosti produktu.** Podniky, ktorých podstatný, ale nie hlavný zdroj príjmu boli IT ťažili konkurenčnú výhodu z ceny. Vysvetlením je, že tieto podniky nemali dostatočne jedinečný produkt aby sa odlišili ani vo fyzickom, ani vo virtuálnom prostredí, a preto, ako podniky s homogénnym produktom, konkurovali cenou. Podniky s IT ako vedľajším zdrojom príjmu prevažne pôsobili vo fyzickom svete a hľadali ďalšiu možnosť využitia svojho produktu.

**Tabuľka 29:** Význam príjmov z IT a konkurenčná výhoda

Zdroj KV \ Významnosť	Hlavný zdroj príjmu (61)		Podstatný zdroj príjmu (48)		Vedľajší zdroj príjmu (53)		Nepodstatný alebo žiaden zdroj príjmu (220)	
	poradie	%	poradie	%	poradie	%	poradie	%
Cena	3. (204)	16,63	1. (205)	19,58	3. (175)	16,88	1. (822)	19,30
Zamestnanci	2. (229)	18,66	5. (146)	13,94	2. (189)	18,23	2. (747)	17,54
Jedin.produkt	1. (235)	19,15	3. (168)	16,05	1. (194)	18,71	3. (648)	15,21
Komunikácia	4. (171)	13,94	2. (185)	17,67	4. (151)	14,56	6. (500)	11,74
Náklady	5. (160)	13,04	6. (105)	10,03	5. (115)	11,09	4. (588)	13,80
Distribúcia	6. (115)	9,37	4. (163)	15,57	5. (115)	11,09	5. (501)	11,76
Manažment	7. (113)	9,21	7. (75)	7,16	7. (98)	9,45	7. (454)	10,66
Spolu	1227	100	1047	100	1037	100	4260	100

Podniky s nepodstatným alebo žiadnym zdrojom príjmov z IT konkurovali hlavne cenou. Vysvetlenie je také, že podniky s nepodstatným alebo žiadnym zdrojom príjmov z IT pociťovali intenzívnu konkurenciu a konkurenčnú nevýhodu z nedostatočného využitia IT, preto museli konkurovať hlavne cenou.

#### *Príjmy z informačných technológií a podnikateľská stratégia*

Význam zdroja príjmov z informačných technológií nemal medzi podnikateľskými stratégiami dostatočnú rozlišovaciu schopnosť. Podniky vo všetkých kategóriách najčastejšie využívali stratégiu budovania silného imidžu a mali pevne stanovenú stratégiu. **Významnosť IT ako zdroja príjmov neovplyvňovala na voľbu stratégie, čo je argument,**

**prečo podniky nepotrebovali mať samostatnú stratégiu vo virtuálnom a fyzickom prostredí, a že IT sú novým nástrojom, ale nepriniesli nové pravidlá podnikania.** Dostatočnú rozlišovaciu schopnosť mala významnosť príjmov z IT v prípade stratégie voľby zdroja konkurenčnej výhody, kde podniky ktorých hlavným zdrojom príjmu sú IT, využívali stratégiu operačnej efektívnosti. Podobne sa správali aj podniky, ktoré nemali relevantný príjem z IT. Podniky s podstatným alebo vedľajším zdrojom príjmov z IT využívali prevažne strategické umiestnenie. Spomedzi podnikov pôsobiacich mimo silného vplyvu IT je väčšina bez významnej možnosti diferencovania sa, preto prevážilo konkurovanie cenou ako konkurovanie priemerných podnikov bez významnej jedinečnej schopnosti alebo jedinečného produktu.

**Tabuľka 30:** Význam príjmov z IT a podnikateľská stratégia

Stratégia \ Významnosť	Hlavný zdroj príjmov (61)		Podstatný zdroj príjmov (48)		Vedľajší zdroj príjmov (53)		Nepodstatný alebo žiaden zdroj príjmov (220)	
	Q	%	Q	%	Q	%	Q	%
Odišnosť produktu	11	18,03	8	17,39	12	23,53	36	16,74
Budovanie silného imidžu	25	40,98	21	45,65	18	35,29	86	40,00
Úzka špecializácia	8	13,11	4	8,70	5	9,80	33	15,35
Hľadanie príležitostí	13	21,31	11	23,91	14	27,45	55	25,58
Replikácia vedomostí	1	1,64	0	0	0	0	1	0,47
Pretváranie podniku	3	4,92	1	2,17	1	1,96	1	0,47
Kooperácia	0	0	1	2,17	1	1,96	3	1,40
Pevne stanovená	32	52,46	23	47,92	29	54,72	108	49,09
Plávajúci cieľ	19	31,15	15	31,25	18	33,96	58	26,36
Jednoduché pravidlá	10	16,39	10	20,83	6	11,32	54	24,55
Operačná efektívnosť	31	55,36	21	46,67	19	42,22	113	60,43
Strategické umiestnenie	25	44,64	24	53,33	26	57,78	74	39,57

Na podniky s hlavným zdrojom príjmov z IT pôsobí silný konkurenčný tlak. Z dôvodu prístupu odberateľov k veľkému množstvu informácií na internete sa musia prispôbiť a vykonávať činnosti efektívnejšie. Rovnako pôsobí aj zvýšená diseminácia informácií na

internete, ktorá skraca životnosť výnimočných aktivít a umožňuje ich napodobovanie konkurentmi. Podniky s podstatným alebo vedľajším zdrojom príjmov z IT majú výnimočný produkt vo fyzickom svete.

#### *Pozícia podniku a inovácie*

Podniky v pozícii vodcu investovali do inovácií najväčší podiel z obratu. Bezprostrední konkurenti boli na druhom mieste a nasledovatelia trendov na treťom. Do inovácií investovali nad 10 percent z obratu v najväčšom podiele podniky v pozícii vodcu, na druhom mieste bol bezprostredný konkurent a na treťom nasledovateľ trendov. Aj naopak, v najmenšom podiele investovali len minimálnu časť z obratu do inovácií podniky v pozícii vodcu, potom bezprostredného konkurenta a nakoniec nasledovateľa trendov.

**Tabuľka 31:** Pozícia podniku a podiel investícií do inovácií z obratu

IPO	Vodca	% pozícia	Bezprostredný konkurent	% pozícia	Nasledovateľ trendov	% pozícia	Indiferentný	% pozícia
< 0-0,1 >	4	4.17	7	8.97	19	11.31	0	0.00
( 0,1-0,5 >	15	15.63	12	15.38	22	13.10	3	13.04
( 0,5-1 >	8	8.33	7	8.97	19	11.31	2	8.70
( 1-2 >	16	16.67	12	15.38	30	17.86	4	17.39
( 2-3 >	9	9.38	14	17.95	22	13.10	1	4.35
( 3-6 >	11	11.46	12	15.38	18	10.71	6	26.09
( 6-10 >	17	17.71	5	6.41	20	11.90	0	0.00
> 10	16	16.67	9	11.54	18	10.71	7	30.43
spolu	96	100	78	100	168	100	23	1

**Tabuľka 32:** Priemerná investícia do inovácií z obratu podľa pozície podniku

	Vodca	Bezprostredný konkurent	Nasledovateľ trendov
Medián	<2-3>	<2-3>	<1-2>
Priemer	5.03	3.73	3.77
interval dolný	3.48	2.57	2.62
interval horný	5.74	4.32	4.38

Interpretáciou je, že úspech podniku súvisí s ochotou investovania do inovácií. **Podniky, ktoré investovali viacej do inovácií, mali lepšiu konkurenčnú pozíciu v odvetví.**

### Stratégia a investície do inovácií

Najviac do inovácií investovali podniky so stratégiou odlišnosti produktu. Vysvetlením je, že podniky, ktoré sa chcú odlišiť svojim produktom, ho potrebujú neustále zdokonaľovať a rozvíjať, čo je možné dosiahnuť práve inováciami. V poradí ďalšou stratégiou s najvýznamnejším podielom investícií do inovácií z obratu bola stratégia úzkej špecializácie. Pokiaľ sa chce podnik špecializovať na nejakú oblasť, potrebuje byť v tejto oblasti primerane dobrý, preto investuje do inovácií. Ďalšími v poradí sú podniky so stratégiou silného imidžu. Tieto podniky hľadali kompromis medzi inovatívnym produktom a dobrou komunikáciou.

**Tabuľka 33:** Stratégia a investície do inovácií

	Odlišnosť produktu	%	Silný imidž	%	Úzka špecializácia	%	Hľadanie príležitostí	%	Replikácia vedomostí	%	Pretváranie podniku	%	Kooperácia	%
< 0-0,1 >	6	9.38	5	3.47	4	8.00	11	12.50	1	50.00	0	0.00	2	40.00
( 0,1-0,5 >	8	12.50	23	15.97	8	16.00	13	14.77	0	0.00	0	0.00	0	0.00
( 0,5-1 >	6	9.38	18	12.50	5	10.00	6	6.82	0	0.00	1	16.67	0	0.00
( 1-2 >	12	18.75	22	15.28	10	20.00	16	18.18	0	0.00	2	33.33	0	0.00
( 2-3 >	6	9.38	20	13.89	7	14.00	13	14.77	0	0.00	0	0.00	0	0.00
( 3-6 >	6	9.38	23	15.97	4	8.00	9	10.23	0	0.00	1	16.67	2	40.00
( 6-10 >	8	12.50	17	11.81	2	4.00	12	13.64	1	50.00	0	0.00	1	20.00
> 10	12	18.75	16	11.11	10	20.00	8	9.09	0	0.00	2	33.33	0	0.00
spolu	64	100	144	100	50	100	88	100	2	100	6	100	5	100

**Tabuľka 34:** Stratégia a investície do inovácií - priemerné hodnoty

	Odlišnosť produktu	Silný imidž	Úzka špecializácia	Hľadanie príležitostí	Replikácia vedomostí	Pretváranie podniku	Kooperácia
medián	<1-2>	<2-3>	<1-3>	<1-2>	<2-3>	<1-2>	<2-3>
priemer	4.86	4.05	4.46	3.66	4.03	6.38	3.42
Interval dolný	3.34	2.81	3.03	2.56	3	4.25	2.4
Interval horný	5.45	4.74	4.89	4.3	5.05	6.83	4.44

**Podnik so silným imidžom nemusí vnímať tlak na inovácie, lebo môže čerpať z tradície silného produktu, pri ktorom môže byť dokonca inovácia nežiaduca. Príkladom**

je Coca Cola, ktorá z dôvodu konkurenčného boja zmenila receptúru. Táto nemala na predaj pozitívny vplyv a podnik sa musel vrátiť k pôvodnej receptúre. Podniky so stratégiou hľadania príležitostí sú v podiele investícií do inovácií z obratu na štvrtom mieste. Tieto podniky nemajú taký produkt, na ktorý by sa chceli viazať excesívnymi investíciami do inovácií.

### *Inovácie a rentabilita*

Podniky ktoré investovali do inovácií medzi 3 až 6 percent z obratu, dosiahli najvyššiu priemernú rentabilitu. Najviac podnikov s významnou rentabilitou investovalo do inovácií medzi 1 a 2 percenta z obratu. Čím bol podnik väčší, tým viac investoval z obratu do inovácií. Mikropodnik najčastejšie investoval medzi 1 a 2 percentami z obratu, malý podnik 2 až 3, stredný podnik 6 až 10 a veľký podnik viac ako 10 percent.

**Tabuľka 35:** Investície do inovácií a rentabilita

Investície do inovácií	Rentabilita nákladov							
	Q		Ø Rentabilita		Q > 27		% > 27	
<0-0,1>	21		13.17		4		9.52	
(0,1-0,5>	33		17.59		7		16.67	
(0,5-1>	22		13.02		2		4.76	
(1-2>	38		24.58		9		21.43	
(2-3>	25		11.92		2		4.76	
(3-6>	28		26.25		8		19.05	
(6-10>	22		17.94		3		7.14	
>10	36		16.81		7		16.67	
Spolu	225		18.27		42		100	
Investície do inovácií	Mikropodniky		Malé podniky		Stredné podniky		Veľké podniky	
	Q	%	Q	%	q	%	Q	%
<0-0,1>	12	15.38	4	6.25	4	11.43	1	2.08
(0,1-0,5>	11	14.10	10	15.63	6	17.14	6	12.50
(0,5-1>	6	7.69	10	15.63	1	2.86	5	10.42
(1-2>	20	25.64	8	12.50	5	14.29	5	10.42
(2-3>	5	6.41	12	18.75	3	8.57	5	10.42
(3-6>	6	7.69	9	14.06	6	17.14	7	14.58
(6-10>	4	5.13	4	6.25	7	20.00	7	14.58
>10	14	17.95	7	10.94	3	8.57	12	25.00
Spolu	78	100	64	100	35	100	48	100
Investície do inovácií	Mikropodniky		Malé podniky		Stredné podniky		Veľké podniky	
	q >33	% >33	q >16	% >16	q >16	% >16	q >20	% >20
<0-0,1>	3	12.50	0	0.00	0	0.00	0	0.00
(0,1-0,5>	5	20.83	2	16.67	0	0.00	1	7.69
(0,5-1>	1	4.17	3	25.00	0	0.00	0	0.00
(1-2>	6	25.00	1	8.33	0	0.00	1	7.69
(2-3>	0	0.00	2	16.67	0	0.00	2	15.38
(3-6>	5	20.83	2	16.67	5	71.43	3	23.08
(6-10>	1	4.17	1	8.33	1	14.29	1	7.69
>10	3	12.50	1	8.33	1	14.29	5	38.46
Spolu	24	100	12	100	7	100	13	100

Z dôvodu, že rentabilita nákladov významne rastie s poklesom veľkosti podniku, boli podniky pri meraní úspešnosti porovnávané k príslušnej priemernej hodnote podľa veľkosti. Ako významná rentabilita bola označená rentabilita s hodnotou o 25 % vyššou ako je priemerná rentabilita podnikov porovnateľnej veľkosti zaokrúhlená na celé číslo nahor. Priemerná rentabilita mikropodniku bola 27,17 %, malého podniku 12,48 %, stredného 12,50 % a veľkého podniku 15,34 %. Spomedzi 6 mikropodnikov, ktoré investovali do inovácií medzi 3 až 6 percent z obratu, 5 (83,33%) dosiahlo významnú rentabilitu nákladov. 30 % malých podnikov, ktoré investovali 0,5 až 1 % dosiahli významnú úroveň rentability. Zo 6 stredných podnikov, ktoré investovali do inovácií medzi 3 až 6 percent z obratu, významnú rentabilitu dosiahlo 5 (83,33%). Medzi veľkými podnikmi 42,86 % podnikov, ktoré investovali medzi 3 až 6 % a 41,67 % ktoré investovali viac ako 10 % z obratu do inovácií dosiahli významnú úroveň rentability nákladov. **Pri zhodnotení celej vzorky prierezovo platí, že najvhodnejší podiel investície do inovácií je 3 až 6 percent z obratu.**

#### *Investície do inovácií a konkurenčná výhoda*

V priemere najväčší podiel do inovácií z obratu investovali podniky, ktorých zdrojom konkurenčnej výhody bol jedinečný produkt (4,94 %) a manažment (4,94 %).

**Tabuľka 36:** Investície do inovácií a konkurenčná výhoda

	Cena	%	Náklady	%	Komunikácia	%	Distribúcia	%	Jedinečnosť	%	Zamestnanci	%	Manažment	%
<0-0,1>	11	11.22	4	7.14	2	3.57	5	10.42	9	9.09	6	8.70	3	11.11
(0,1-0,5>	18	18.37	11	19.64	8	14.29	7	14.58	10	10.10	10	14.49	2	7.41
(0,5-1>	7	7.14	4	7.14	8	14.29	6	12.50	8	8.08	9	13.04	1	3.70
(1-2>	20	20.41	6	10.71	10	17.86	9	18.75	19	19.19	12	17.39	4	14.81
(2-3>	14	14.29	9	16.07	4	7.14	4	8.33	11	11.11	6	8.70	5	18.52
(3-6>	14	14.29	5	8.93	5	8.93	3	6.25	11	11.11	9	13.04	5	18.52
(6-10>	7	7.14	8	14.29	10	17.86	7	14.58	13	13.13	7	10.14	2	7.41
>10	7	7.14	9	16.07	9	16.07	7	14.58	18	18.18	10	14.49	5	18.52
spolu	98	100	56	100	56	100	48	100	99	100	69	100	27	100

**Tabuľka 37:** Priemerné hodnoty investícií do inovácií podľa zdroja konkurenčnej výhody

	Cena	Náklady	Komunikácia	Distribúcia	Jedinečnosť	Zamestnanci	Manažment
<i>median</i>	<1-2>	<2-3>	<1-2><2-3>	<1-2>	<2-3>	<1-2>	<2-3>
<i>priemer</i>	3.06	4.63	4.84	4.27	4.94	4.2	4.94
<i>i-dolný</i>	2.12	3.22	3.35	2.95	3.4	2.88	3.4
<i>i-horný</i>	3.65	5.25	5.52	4.85	5.56	4.79	5.57

**Jedinečný produkt si vyžaduje neustále zdokonaľovanie, preto podniky investovali do inovácií.** Podniky so zdrojom konkurenčnej výhody v manažmente, investovali do inovácií preto, lebo **dobry manažment si uvedomuje potrebu inovácie pre získanie konkurenčnej výhody**, ako aj ukázal vzťah medzi *pozíciou podniku a inováciou*, kde podniky, ktoré investovali viac do inovácií mali aj lepšiu pozíciu na trhu. Ďalšími v poradí sú podniky so zdrojom konkurenčnej výhody v komunikácii (4,84 %). Je možné, že takéto podniky potrebujú vo zvýšenej miere najmodernejšie nástroje informačných a komunikačných technológií, čo vysvetľuje relatívne vysoký podiel investícií do inovácií.

#### *Inovácie a veľkosť podniku*

Najväčší podiel z obratu investovali do inovácií v priemere veľké podniky (5,93 %) so strednou hodnotou 3 až 6 percent. Druhými v poradí sú malé podniky s priemerom 4,06 a strednou hodnotou investovaných 1 až 2 percent do inovácií z obratu.

**Tabuľka 38:** Inovácie a veľkosť podniku

	<i>mikropodniky</i>	%	<i>Malé podniky</i>	%	<i>Stredné podniky</i>	%	<i>Veľké podniky</i>	%
< 0-0,1 >	17	13.71	7	7.29	5	7.69	1	1.23
( 0,1-0,5 >	17	13.71	16	16.67	10	15.38	9	11.11
( 0,5-1 >	10	8.06	16	16.67	5	7.69	5	6.17
( 1-2 >	29	23.39	12	12.50	13	20.00	9	11.11
( 2-3 >	12	9.68	15	15.63	7	10.77	12	14.81
( 3-6 >	12	9.68	13	13.54	8	12.31	14	17.28
( 6-10 >	6	4.84	8	8.33	14	21.54	14	17.28
> 10	21	16.94	9	9.38	3	4.62	17	20.99
spolu	124	1	96	1	65	1	81	1

**Tabuľka 39:** Inovácie a veľkosť podniku - priemerné hodnoty

	<i>mikro</i>	<i>Malé</i>	<i>stredné</i>	<i>veľké</i>
<i>Medián</i>	<1-2>	<1-2>	<1-2>	<3-6>
<i>Priemer</i>	4.06	3.44	3.65	5.93
<i>Interval dolný</i>	2.76	2.38	2.59	4.1
<i>Interval horný</i>	4.53	4.03	4.47	6.7

Vysvetlením je, že mikropodniky mali podstatne menší obrat ako ostatné podniky, ale od určitého bodu cena inovácií už neklesala, preto bolo treba venovať väčší podiel z obratu v porovnaní s ostatnými podnikmi. Odhliadnuc od malého skreslenia mikropodnikmi platilo, že **čím bol podnik väčší, tým väčší podiel z obratu investoval do inovácií**. Prvotná predstava bola, že podiel investícií do inovácií z obratu budú s veľkosťou klesať, alebo stagnovať, pričom v absolútnej hodnote by významne rástli. V skutočnosti ale podiel investícií rástol, čo má za následok sťaženie konkurencieschopnosti menších podnikov v sofistikovanejších oblastiach.

*Úspešnosť stratégie a zdroja konkurenčnej výhody, určená vzťahom k rentabilite nákladov a pozícii na trhu, rozlíšená podľa veľkosti podniku*

Najvyššiu rentabilitu nákladov dosiahli podniky so stratégiou budovania silného imidžu. Silný imidž umožňuje podniku pýtať si za produkt vyššiu cenu, čo pri zachovaní nákladov zvyšuje rentabilitu nákladov. Mikropodniky dosiahli najvyššiu rentabilitu nákladov so stratégiou budovania silného imidžu, malé podniky so stratégiou odlišnosti produktu, pre stredné podniky bola najúspešnejšia stratégia hľadania príležitostí a pre veľké podniky úzka špecializácia.

Podľa kritéria postavenia na trhu mali najlepšiu pozíciu podniky so stratégiou odlišnosti produktu a budovania silného imidžu. Pre mikropodniky, stredné podniky a veľké podniky bola najúspešnejšia stratégia odlišnosti produktu. Malé podniky dosiahli najlepšiu konkurenčnú pozíciu, ak si zvolili stratégiu budovania silného imidžu.

Z pohľadu rentability nákladov i konkurenčnej pozície bola najúspešnejšia pevne stanovená stratégia. Iba stredné podniky pri kritériu rentability dosiahli lepšie výsledky, ak mali plávajúcu stratégiu.

Pri voľbe zdroja konkurenčnej výhody dosiahli podniky aj pri kritériu rentability nákladov, aj konkurenčnej pozície lepšie výsledky, pokiaľ si zvolili stratégiu strategického



umiestnenia. Iba mikropodniky dosahovali pri kritériu rentability lepšie výsledky, ak si zvolili za stratégiu voľby zdroja konkurenčnej výhody operačnú efektívnosť.

Podľa kritéria rentability nákladov boli najúspešnejšie podniky, ktoré mali ako zdroj konkurenčnej výhody manažment. Najúspešnejšie mikropodniky čerpali svoju konkurenčnú výhodu z manažmentu, malé podniky zo zamestnancov a stredné a veľké podniky z komunikácie.

Podľa kritéria postavenia na trhu mali najlepšie postavenie podniky, ktoré využívali ako zdroj konkurenčnej výhody komunikáciu. Komunikáciu využívali najúspešnejšie mikropodniky, malé podniky a stredné podniky, pričom najúspešnejšie mikropodniky v skoro rovnakej miere využívali ako zdroj konkurenčnej výhody aj distribúciu. Pre veľké podniky bolo najprospešnejšie čerpať konkurenčnú výhodu z jedinečnosti produktu a distribúcie.

**Tabuľka 40:** Stratégia a konkurenčná výhoda k rentabilite a veľkosti podniku a pozícii a veľkosti podniku

	Rentabilita					Pozícia				
	spolu	mikro	malé	stredné	veľké	spolu	Mikro	malé	stredné	veľké
<b>Odišnosť produktu</b>	18.56	23.14	14.18	13.89	13.01	1.74	1.4	1.8	2.07	2.43
<b>Budovanie silného imidžu</b>	19.4	33.97	13.18	10.49	14.26	1.74	1.33	1.89	1.73	2.02
<b>Úzka špecializácia</b>	15.43	23.59	10.95	7.46	15.45	1.38	1.3	1.63	1.5	0.83
<b>Hľadanie príležitostí</b>	15.97	21.85	12.43	15.84	14.99	1.69	1.33	1.43	1.89	2.22
<b>Replikácia vedomostí</b>	6.81	-1.38	-	-	15	1	1	-	-	1
<b>Pretváranie podniku</b>	17.21	50	8.03	-	10	1.67	1	1	1	3
<b>Kooperácia</b>	50	50	-	-	-	1.4	1.5	1	-	-
<b>Pevne stanovená</b>	19.63	32.02	15.55	11.89	15.73	1.96	1.63	1.9	2.1	2.22
<b>Plávajúca</b>	14.62	20.88	10	17.44	10.2	1.54	1.28	1.69	1.5	1.71
<b>Jednoduché pravidlá</b>	18.99	25.81	10.61	7.34	24	1.16	0.98	1.22	1.14	1.89
<b>Operačná efektívnosť</b>	18.99	34.79	11.11	12.5	13.31	1.65	1.36	1.63	1.73	2
<b>Strategické umiestnenie</b>	13.34	13.4	12.15	13.73	14.43	1.78	1.43	1.73	1.97	2.26
<b>Cena</b>	16.49	26.52	11.9	5.95	10.3	1.44	1.19	1.57	1.31	1.78
<b>Náklady</b>	18.92	27.44	16.15	4.25	16.46	1.72	1	1.88	2	2.13
<b>Komunikácia</b>	21.72	18.84	16.56	25.68	28.38	1.98	1.61	2.21	2.5	2
<b>Distribúcia</b>	19.02	22.4	15.77	5.55	21.43	1.83	1.6	1.62	2	2.25
<b>Jedinečný produkt</b>	19.54	31.79	14.12	11.59	13.76	1.76	1.31	1.82	1.91	2.24
<b>Zamestnanci</b>	17.99	17.07	19.62	15.2	19.56	1.61	1.41	1.68	1.82	1.82
<b>Manažment</b>	28.27	45.7	6.17	10.67	8	1.45	1.07	1.6	1.75	2

#### *Informatizácia a zdroj konkurenčnej výhody*

Vzťah informatizácie a zdroja konkurenčnej výhody bol taký, že podniky s najvyššou priemernou hodnotou informatizácie využívali ako zdroj konkurenčnej výhody komunikáciu. Podniky so zdrojom konkurenčnej výhody v komunikácii viac využívali informačné technológie, ktoré predstavujú nielen dôležité médium pre komunikáciu, ale súčasne poskytujú nástroje na analýzu spätnej väzby. Najväčší počet podnikov

s významnou mierou informatizácie čerpal svoju konkurenčnú výhodu z jedinečnosti produktu. Informačné technológie teda prispievajú k využitiu tohto zdroja.

**Tabuľka 41:** Informatizácia a zdroj konkurenčnej výhody

Zdroj konkurenčnej výhody (KV)	Informatizácia (INFO)				
	Veľkosť vzorky	Počet s intenzitou nad 28	Podiel na KV%	Podiel na INFO %	Priemerná intenzita z intervalu <4;38>
Cena	103	11	10,68	11,34	21,73
Zamestnanci	70	11	15,71	11,34	23,24
Jedinečný produkt	106	25	23,58	25,77	24,90
Komunikácia	58	22	37,97	22,68	26,00
Náklady	58	12	20,69	12,37	22,82
Distribúcia	48	10	20,83	10,31	21,90
Manažment	29	6	20,69	6,19	23,88
SPOLU	472	97	20,55	100	23,47

### *Stratégia a informatizácia*

Najviac podnikov s významnou mierou informatizácie využívalo stratégiu odlišnosti produktu. Porovnateľný podiel podnikov s významnou mierou informatizácie využíval stratégiu budovania silného imidžu. Na budovanie silného imidžu je potrebná silná komunikácia spojená s dôkladnou analýzou spätnej väzby. Toto umožňujú informačné technológie. Jednou z možností ako odlišiť produkt je alternácia kanálov pri styku s odberateľmi a ponuka štandardného produktu novou cestou. Toto umožňujú informačné technológie. Príkladom je poisťovňa Union, ktorá ponúka možnosť uzavrieť cestovné poistenie on-line na internete. Ide o štandardný produkt, ktorý sa stáva výnimočným až keď sa k nemu pridá nový odberateľský kanál.

Podniky s najintenzívnejšou mierou informatizácie používali pevne stanovenú stratégiu.

Najvyššiu informatizáciu mali podniky využívajúce strategické umiestnenie ako stratégiu zdroja konkurenčnej výhody.

**Tabuľka 42:** Stratégia a informatizácia podniku

Stratégia	Informatizácia			
	Veľkosť vzorky	Počet s informatizáciou nad 28	Podiel s informatizáciou nad 28 v %	Priemerná intenzita z intervalu <4;38>
Odlíšnosť produktu	67	16	23,88	24,68
Budovanie silného imidžu	150	35	23,33	23,35
Úzka špecializácia	50	5	10,00	20,72
Hľadanie príležitostí	93	17	18,28	21,75
Replikácia vedomostí	2	0	0	20,00
Pretváranie podniku	6	2	33,33	34,00
Kooperácia	5	1	20,00	32,00
Pevne stanovená	192	45	23,44	24,11
Plávajúci cieľ	110	21	19,09	22,58
Jednoduché pravidlá	80	10	12,50	20,14
Operačná efektívnosť	184	33	17,93	22,14
Strategické umiestnenie	149	40	26,85	25,01

### Zhrnutie

- z pohľadu kritéria konkurenčnej pozície v odvetví bol najdôležitejší produkt
- podniky v pozícii vodcu čerpali konkurenčnú výhodu najčastejšie z jedinečnosti produktu
- vodca v odvetví si volil stratégiu silného imidžu
- podniky v pozícii vodcu si volili stratégiu budovania silného imidžu, ktorý potom zakladali na jedinečnosti produktu
- podniky v pozícii vodcu si volili stratégiu strategického umiestnenia
- podniky, ktoré nemali jedinečný produkt alebo jedinečné činnosti, išli cestou operačnej efektívnosti
- pri budovaní silného imidžu podniky najviac využívali dobrú komunikáciu, ktorú zakladali na jedinečnom produkte alebo cene
- časť podnikov používala súčasne aj cenu aj jedinečný produkt, čo naznačovalo trend súčasného využívania stratégie nákladového vodcovstva a diferenciacie v deindustrializovanej ére
- podniky, ktorých hlavným zdrojom príjmu boli informačné technológie, zakladali svoju konkurenčnú výhodu na jedinečnosti produktu

- významnosť IT ako zdroja príjmov podniku nevlývala signifikantne na voľbu stratégie, IT boli vnímané ako nový nástroj, ale neprinesli nové pravidlá podnikania
- do inovácií najviac investovali podniky so stratégiou odlišnosti produktu
- podniky so stratégiou silného imidžu hľadali kompromis medzi komunikáciou a jedinečnosťou produktu
- podniky s najvyššou mierou informatizácie používali ako zdroj konkurenčnej výhody komunikáciu
- komunikácia umožňovala dôkladne analyticky spracovať spätnú väzbu, mať presnejšie a rýchlejšie rozhodnutia

### **5.3 Korelačná analýza faktorov vplyvu na podnikateľské stratégie v deindustrializovanej ére podnikania**

V kapitole Korelačná analýza faktorov vplyvu na podnikateľské stratégie v deindustrializovanej ére podnikania sa hodnotili polarizáciou dobre rozlíšiteľné vzťahy medzi stratégiou a vlastnosťami podniku, informatizáciou, podnikateľským prostredím a strategickými činiteľmi. Išlo o analýzu vzťahov faktorov, na ktoré bolo možné dobre aplikovať zložitejšie nástroje matematicko-štatistickej analýzy. Cieľom bolo identifikovať a kvantifikovať vzťahy faktorov pôsobiace na stratégie, zdroje konkurenčnej výhody vo vzťahu ku kvantitatívnym a kvalitatívnym ukazovateľom charakteristiky podniku, informatizácie a podnikateľského prostredia v deindustrializovanej ére. Doplňujúcim cieľom bolo ohodnotiť relevanciu kvantifikácie vzťahovej analýzy v oblasti manažmentu. Očakávalo sa, že aj relevantné väzby v manažmente budú dosahovať nižšie hodnoty korelácie. Postindustriálny podnik bude definovaný informačnými technológiami a intenzívnou konkurenciou. Informatizácia bude mať pozitívny vplyv na postavenie podniku. Podnikateľské experimenty budú prepojené s analytickými nástrojmi. Investície do inovácií budú prepojené s IT a postavením podniku.

Za účelom korelačnej a regresnej analýzy faktorov vplyvu na podnikateľské stratégie v deindustrializovanej ére podnikania boli sledované vzájomné vzťahy 37 faktorov, čo dávalo celkový počet 666 korelácií. Cieľom takto rozsiahlej analýzy nebolo iba testovanie predpokladov a možnosť objavenia nových nepredvídaných vzťahov, ale aj sledovanie ako reaguje skúmaná vzorka na korelačnú analýzu v ekonomickom prostredí. Keďže v ekonómii na seba navzájom pôsobí viacero faktorov, bolo by veľmi komplikované izolovať páve jeden a považovať ho za ten najdôležitejší. Skupinu 37 sledovaných faktorov je možné rozdeliť na 5 skupín: ukazovatele definujúce podnik [4], ukazovatele opisujúce podnikateľské prostredie [9], ukazovatele opisujúce informatizáciu [10], ukazovatele opisujúce stratégiu [6] a syntetické a neštandardizované ukazovatele (rentabilita nákladov, podiel výdavkov) [8].

**Tabuľka 43:** Početnosť a intenzita skúmaných korelácií

Interval korelácie	Počet korelácií	Interval korelácie	počet korelácií	počet spolu	intenzita korelácie
$(-10;0)$	174	$(0;10)$	216	390	<i>Nepodstatná</i>
$(-20;-10>$	39	$<10;20)$	127	166	<i>veľmi slabá</i>
$(-30;-20>$	10	$<20;30)$	51	61	<i>Slabá</i>
$(-40;-30>$	1	$<30;40)$	18	19	<i>slabšia moderátna</i>
$(-50;-40>$	0	$<40;50)$	10	10	<i>Moderátna</i>
$(-60;-50>$	0	$<50;60)$	11	11	<i>silnejšia moderátna</i>
$<-60$	0	$>60$	9	9	<i>silná</i>
				666	spolu

Hlavnou podmienkou pre výber ukazovateľov bola možná vyčísliteľná polarizácia, kde sa dalo číslom vyjadriť príslušnosť k istému pólu. Teda čím vyššia hodnota, tým sa výpoved' ukazovateľa blížila k jednému pólu, čím nižšia hodnota ukazovateľa, tým sa výpovedná hodnota blížila k druhému pólu.

#### *Relevantnosť intenzity korelácie*

Pri skúmaní myšlienky aká silná musí byť korelácia medzi dvoma ekonomickými faktormi, aby bola relevantná boli sledované korelácie vo vzorke, ktoré spolu priamo súviseli. Najvyššie korelácie, ktoré boli namerané, boli vo väčšine prípadov irelevantné z toho dôvodu, že predstavovali vzťah ukazovateľa a syntetického ukazovateľa, pričom sledovaný ukazovateľ bol priamo zahrnutý do syntetického, teda bol jeho súčasťou a čiastočne predstavoval koreláciu samého so sebou. Za normálnych okolností by takáto korelácia nebola zahrnutá do výsledkov, respektíve by ani nebola vyčíslená, nás ale okrem samotných korelácií zaujímali aj relevantné hodnoty, keďže ekonomické korelácie dosahovali často nízke hodnoty z už spomínaných viacfaktorových vplyvov. Z analýzy korelácie navzájom príbuzných ukazovateľov vyšlo, že aj korelácia s malými hodnotami môže mať význam ako výpovedná hodnota. Príkladom bude ukazovateľ intenzity konkurencie, ktorý sa skladá z desiatich ukazovateľov. Každý z týchto ukazovateľov teda relevantne prispieva k hodnote daného ukazovateľa. Pri analýze týchto vzťahov boli dosiahnuté korelácie s hodnotami od 0,126 cez 0,213; 0,288 po 0,549. Porovnateľné výsledky boli dosiahnuté aj pri analýze ďalších syntetických ukazovateľov s ukazovateľmi, ktorými boli definované. Výsledok tejto analýzy bol interpretovaný, že **aj korelácia na prvý pohľad slabá môže byť použitá ako podporný argument pri vysvetľovaní ekonomických javov.**

### *Postindustriálny podnik určený informačnými technológiami*

V prvej časti boli podniky rozdelené na tradičné, transformované a čisto internetové. Na základe tohto delenia boli jednotlivé odvetvia obodované podľa pre nich typického podniku od 1 do 5, kde 1 dostali tradičné podniky, ktoré síce využívajú IT, ale nemajú priamy vplyv na jadro ich činnosti. Hodnotenie 3 dostali podniky, ktorých činnosti sa podstatne zmenili, jadro ale ostalo zachované. 5 bodov dostali podniky, ktoré by bez IT neexistovali. Pre lepšiu citlivosť boli použité aj hodnoty 4 a 2. Na základe korelačnej analýzy je typický, informačnými technológiami určený postindustriálny podnik ovplyvnený nasledujúcimi faktormi:

**Tabuľka 44:** 9 najvýznamnejších faktorov určujúcich postindustriálny IT podnik

Faktor	koef. korel.	Faktor	koef. korel.	Faktor	koef. korel.
Informatizácia	0,546	IT významný zdroj príjmov	0,528	Zmena produktu vplyvom IT	0,481
Náklady na IT z obratu	0,458	Aktualizácia webstránky	0,323	Sklon k podnikateľským experimentom	0,302
Analýza internetovej aktivity zákazníkov	0,294	Výdavky na internetovú reklamu z celkových výdavkov na reklamu	0,252	Zmena organizačnej štruktúry vplyvom IT	0,241

Typický postindustriálny podnik definovaný informačnými technológiami má vysokú mieru informatizácie, čiže využívania IT v každodennom fungovaní. IT predstavujú významný, až hlavný zdroj príjmu. Ponúkaný produkt sa vplyvom informačných technológií zmenil. Podnik často aktualizuje svoju webstránku. V podniku sú vytvorené vhodné podmienky na využívanie podnikateľských experimentov. Podniky využívajú analýzu internetovej aktivity svojich zákazníkov. Výdavky na reklamu predstavujú významnú časť celkových výdavkov na reklamu. Organizačná štruktúra sa vplyvom IT zmenila.

### *Rentabilita nákladov (RN)*

Menšie podniky dosiahli vyššiu rentabilitu nákladov, ktorú vysvetľuje charakter malého podnikania, pri ktorom býva pomer nákladov k výnosom v porovnaní s väčšími podnikmi relatívne nižší. Podniky s vyššou rentabilitou nákladov mali vyšší podiel výdavkov na reklamu na internete z celkových výdavkov na reklamu. Buď to bolo spôsobené tým, že išlo o malé podniky a reklama na internete býva v absolútnej hodnote dostupnejšia a je



možné precízne voliť cieľovú skupinu. Druhá možnosť je už spomínaná efektívnosť a možnosť analyzovať efektívnosť internetovej reklamy. Podniky s vyššou RN zmenili svoj produkt vplyvom IT. Prispôsobenie produktu je prispôobením sa požiadavkám odberateľov, čo môže mať účel zvýšenie zisku, alebo zníženie nákladov, oboje vedie k zvýšeniu rentability nákladov.

**Tabuľka 45:** Najvýznamnejšie faktory vplyvu na rentabilitu nákladov

Faktor	koef. korel.	Faktor	koef. korel.	Faktor	koef. korel.
Veľkosť podniku daná obratom a počtom zamestnancov	-0,164	Výdavky na internetovú reklamu z celkových výdavkov na reklamu	0,162	Zmena produktu vplyvom IT	0,114
Stupeň využívania IT	-0,123	Zmena konkurencie	-0,117	Zmena obratu	0,104

Podniky s vyššou rentabilitou nákladov mali nižší stupeň využívania IT. Pokiaľ ide o malé podniky, tieto často nevyužívajú nákladné informačné systémy, určené hlavne pre veľké podniky. Obmedzené využívanie niektorých nástrojov IT mohlo mať za následok nižšie hodnoty ukazovateľa stupňa využívania IT. Podniky s vyššou RN zaznamenali pokles konkurencie. Zníženie počtu konkurentov vedie k v zvýšenému podielu na dopyte, a teda aj k potenciálnemu vyššiemu zisku. Vysvetlením odchodu konkurentov je zmena v odvetví, ktorá si vyžadovala pôsobením IT zmeniť produkt. Príkladom sú šeky, ktoré boli nahradené platobnými kartami. Indíciou pre takúto súvislosť je napríklad už spomínaná korelácia so zmenou produktu vplyvom IT. Podnikom s vyššou RN za posledné 3 roky viacej rástol obrat.

#### *Investície do inovácií*

Podniky, ktoré viac investovali do inovácií, investovali aj väčší podiel z obratu do IT. V deindustrializovanej ére podniky, ktoré investovali do inovácií, investovali aj do informačných technológií, keďže tieto významným spôsobom definujú postindustriálne prostredie. Z tohto bolo ďalej možné vysvetliť zistenie, že podniky, ktoré viac investovali do inovácií, mali aj vyššiu mieru informatizácie, teda využívania IT podnikom. Pokiaľ podnik viac využíva IT a viac do nich investuje, potom aj ich význam ako zdroja príjmov rastie, čo bolo ďalším zistením. Na intenzívnejšie využívanie IT nadväzuje aj zistená zmena produktu vplyvom IT, analýza internetovej aktivity zákazníkov a využívanie internetu ako média pre prieskum. Podniky, ktoré analyzujú internetovú aktivitu

zákazníkov a internet využívajú aj na prieskum trhu, majú viac a precíznejších informácií o svojich zákazníkoch, čo im umožňuje segmentovať zákazníkov. Podniky, ktoré boli vystavené konkurencii domácich i zahraničných konkurentov, investovali viac do inovácií.

**Tabuľka 46:** Faktory vplyvu na investície do inovácií

Faktor	koef. korel.	Faktor	koef. korel.	Faktor	koef. korel.
Náklady na IT z obratu	0,222	Informatizácia	0,200	Význam IT ako zdroja príjmov	0,182
Zmena produktu vplyvom IT	0,158	Analýza internetovej aktivity zákazníkov	0,155	Internet ako médium na prieskum	0,152
Segmentácia zákazníkov využitím IT	0,151	Pôvod konkurentov	0,135	Zmena obratu	0,134

Pokiaľ podnik konkuruje globálnym konkurentom, je nútený sledovať trendy a držať krok s konkurenciou. Podniky, ktorých obrat za posledné tri roky viac rástol, investovali viac do inovácií. Podniky, ktorých obrat viac rástol, mali aj viac finančných prostriedkov na inovácie. Podniky, ktoré viac investovali do inovácií, dosiahli vyšší obrat.

#### *Intenzita konkurencie*

Podniky podnikajúce v prostredí s intenzívnejšou konkurenciou častejšie menili stratégiu. Dynamickejšie prostredie s častejšími zmenami si vyžadovalo častejšie prispôbovanie sa aj vo forme podnikateľskej stratégie. Čím bol podnik väčší, tým väčšiu intenzitu konkurencie pociťoval. Väčšie podniky sú často viditeľnejšie a často pôsobia na väčšom trhu, čím sú častejšie vystavené intenzívnejšej konkurencii. Podniky vystavené intenzívnejšej konkurencii viac využívali IT. Keďže IT predstavujú potenciál pre zefektívnenie činností podniku, podnik fungujúci v intenzívnom konkurenčnom prostredí má záujem tieto výhody využiť.

**Tabuľka 47:** Faktory vplyvu intenzity konkurencie

Faktor	koef. korel.	Faktor	koef. korel.	Faktor	koef. korel.
Častota zmien stratégie	0,294	Veľkosť podniku podľa obratu	0,249	Stupeň využívania IT	0,190
Internet ako médium pre prieskum	0,138	Customizácia	0,137	Informatizácia	0,117

Podnik v intenzívnejšej konkurencii využíva viac nástrojov na efektívne získavanie informácií, ktoré majú potenciál priniesť mu konkurenčnú výhodu. Medzi takéto nástroje patrí internet ako médium pre prieskum trhu. Customizáciou podniky prispôbujú produkt

požiadavkám zákazníkov, čo im umožňuje získať konkurenčnú výhodu oproti podnikom, ktoré tak nerobia a to je pri intenzívnejšej konkurencii dôležité.

*Výdavky na reklamu na internete z celkových výdavkov na reklamu (VRI/VR)*

Čím bol význam IT ako zdroja príjmov podniku vyšší, tým mal podnik vyšší podiel VRI/VR. Cieľová skupina podnikov podnikajúcich na internete sa vyskytuje na internete, preto je potrebné ich osloviť touto cestou. Podniky pôsobiace v odvetví s vyššou informatizáciou mali aj vyššie výdavky na reklamu na internete. Podnik s vyššími VRI/VR mal vyššie náklady na IT z obratu. Podniky podnikajúce s IT využívajúce internetovú reklamu potrebujú primerané hmotné i nehmotné vybavenie, preto majú vyššie náklady v porovnaní s podnikmi nefungujúcimi týmto spôsobom. Čím bol podnik menší, tým mal vyšší podiel výdavkov na reklamu na internete z celkových výdavkov na reklamu. Reklama na internete je finančne dostupnejšia a precíznejšia.

**Tabuľka 48:** Faktory vplyvu na výdavky na reklamu na internete z celkových výdavkov na reklamu

Faktor	koef. korel.	Faktor	koef. korel.	Faktor	koef. korel.
Význam IT ako zdroja príjmov	0,333	Informatizácia	0,280	Náklady na IT z obratu	0,273
Veľkosť podniku podľa obratu a počtu zamestnancov	-0,253	Informatizácia odvetvia	0,252	Segmentácia na základe IT	0,197
Analýza internetovej aktivity zákazníkov	0,190	Internet ako médium pre prieskum	0,171	Sklon k podnikateľským experimentom	0,163

Podniky pôsobiace v informatizovanejšom deindustrializovanom odvetví majú vyššie VRI/VR. Podniky musia vykonávať marketingové aktivity tam, kde pôsobia. S vyššími VRI/VR prichádza aj väčšie množstvo údajov, ktoré podnik analyzuje, a preto má lepšiu možnosť segmentovať zákazníkov na základe využitia IT. Rovnako, reklama na internete ponúka veľké množstvo nástrojov na analýzu aktivity zákazníkov, respektíve podniky, ktoré analyzujú údaje z internetovej reklamy budú analyzovať aktivitu zákazníkov aj v inej oblasti. Teda podniky s vyšším podielom VRI/VR aj viac využívali internetovú aktivitu zákazníkov. To isté vysvetlenie platí aj pre podniky využívajúce internet ako médium na prieskum trhu. Inakšie povedané, podniky robia prieskum tam, kde sa nachádza ich cieľová skupina, v tomto prípade na internete. Tak isto podnik potrebuje robiť prieskum na

internete pokiaľ chce zistiť, či jeho reklama na internete je účinná. Podniky s vyšším podielom VRI/VR majú vyšší sklon k podnikateľským experimentom, lebo podniky s reklamou na internete majú vyššiu mieru využívania IT, čo je aj predpoklad pre využívanie podnikateľských experimentov.

#### *Náklady na IT z obratu*

S rastom významu IT ako zdroja príjmov podniku rástli náklady na IT z obratu. Pokiaľ podniku plynuli významné príjmy z IT, mali podniky v oblasti IT aj významnejšie aktivity, a teda aj vyššie náklady. V číms viac IT definovanom deindustrializovanom odvetví podniky pôsobili, tým vyššie mali náklady na informačné technológie z obratu. Čím viac podnik pracoval s IT, tým viac nákladov IT vytvárali. Pokiaľ sa v dôsledku IT zmenil produkt, mali podniky vyššie náklady na IT. Pokiaľ bol dôsledkom IT zmenený produkt, priblížil sa jeho charakter príbuznosťou k IT, a preto mal podnik aj väčší podiel nákladov na IT z obratu. Informatizácia je tiež prepojená s nákladmi na IT, keďže vyššia miera informatizácie si vyžaduje aj viac investícií do IT.

**Tabuľka 49:** Vplyv faktorov na náklady na IT z obratu

Faktor	koef. korel.	Faktor	koef. korel.	Faktor	koef. korel.
Význam IT ako zdroja príjmov	0,515	Informatizácia odvetvia	0,458	Zmena produktu dôsledkom IT	0,431
Informatizácia	0,403	Výdavky na reklamu na internete	0,273	Inovácie	0,222
Aktualizácia webstránky	0,207	Analýza internetovej aktivity	0,206	Zmena organizačnej štruktúry dôsledkom IT	0,194

Podniky s vyšším podielom investícií do inovácií z obratu mali aj vyššie náklady na IT z obratu. S rastom podielu investícií do inovácií rástli investície do IT. S rastom nákladov na IT rástli aj výdavky na reklamu na internete, aktualizácia webstránky a analýza internetovej aktivity. Tieto činnosti spojené s IT vytvárajú vyššie náklady v IT oblasti. Podniky, ktorých organizačná štruktúra sa dôsledkom IT zmenila, mali vyššie náklady na IT, keďže majú väčší sklon k IT.

#### *Informatizácia*

Čím dosahoval podnik vyššiu mieru informatizácie, tým fungoval vo viac informatizáciou ovplyvnenom deindustrializovanom prostredí. **Čím mal podnik vyššiu mieru informatizácie, tým mal horšiu pozíciu pri vyjednávaní s odberateľmi. Vysvetlením je, že podniky s vyššou informatizáciou viac pôsobia na internete a podniky pôsobiace**

na internete podliehajú intenzívnejšej konkurencii, keďže odberatelia majú väčšie množstvo informácií, a teda aj väčší výber dodávateľov. Podniky s vyššou informatizáciou mali lepšie postavenie v odvetví. IT teda predstavujú konkurenčnú výhodu oproti podnikom, ktoré nevyužívajú ich potenciál. Veľké podniky dosahovali vyššiu mieru informatizácie. Vysvetlením je, že veľké podniky využívajú sofistikovanejšie vnútropodnikové a odberateľsko-dodávateľské informačné systémy, ktoré by nemuseli byť pre menšie podniky rentabilné. Podniky s vyššou mierou informatizácie podliehajú vyššej frekvencii významných zmien.

**Tabuľka 50:** Faktory vplyvu na informatizáciu

Faktor	koef. korel.	Faktor	koef. korel.	Faktor	koef. korel.
Informatizácia odvetvia	0,546	Vyjednávanie s odberateľmi	-0,259	Postavenie v odvetví	0,250
Veľkosť podniku podľa obratu a počtu zamestnancov	0,216	Častota významných zmien	0,209	Investícia do inovácií	0,201

**Informačné technológie naberajú väčší význam v dynamickom prostredí, lebo podnikom umožňujú pôsobiť rýchlejšie a efektívnejšie na trhu.** Investície do inovácií rastú spolu s mierou informatizácie. **Vyššia miera informatizácie reprezentuje sofistikovanejšie prostredie, ktoré býva dynamickejšie. Keďže v deindustrializovanom prostredí sa životnosť technológií skraca, sú potrebné aj vyššie investície do inovácií.**

#### *Postavenie podniku v odvetví*

Podniky s lepším postavením na trhu mali rigidnejšiu stratégiu. Vysvetlením je, že v dynamickom prostredí je ťažšie udržať si pozíciu na trhu, preto **pri flexibilnejšej stratégii je viac priestoru na chybu a podniky ľahšie stratia želané smerovanie.** Podniky s lepším postavením na trhu boli väčšie. Je zrejmé, že veľkosť podniku stále poskytuje konkurenčnú výhodu z dôvodu intelektuálnej kapacity a finančnej sily. **Podniky s lepšou pozíciou na trhu mali slabšiu pozíciu pri vyjednávaní s odberateľmi i dodávateľmi.** Vysvetlením je, že vedúca pozícia bola dosiahnutá hlavne spoluprácou s výnimočnými dodávateľmi a prispôbovaním sa potrebám odberateľov. Podniky s lepším postavením v odvetví mali vyššiu mieru informatizácie. Informatizácia teda predstavuje konkurenčnú výhodu oproti podnikom, ktoré potenciál IT nevyužívajú.

**Tabuľka 51:** Vplyv faktorov na postavenie podniku v odvetví

Faktor	koef. korel.	Faktor	koef. korel.	Faktor	koef. korel.
Charakter stratégie	-0,340	Veľkosť podniku podľa obratu a počtu zamestnancov	0,315	Vyjednávanie s odberateľmi	-0,261
Informatizácia	0,250	Vyjednávanie s dodávateľmi	-0,227	Aktualizácia webstránky	0,212
Zmena organizačnej štruktúry dôsledkom IT	0,167	Zmena produktu dôsledkom IT	0,156	Prístup pokus- omyl	0,155

Podniky s lepším postavením na trhu častejšie aktualizovali svoju webstránku, čo umožnilo lepšiu komunikáciu a podrobnejšiu analýzu. Úspešnejší podnik sa prispôbil deindustrializovanej ére zmenou organizačnej štruktúry zapríčinennej IT, toto prispelo lepšej pozícii v odvetví. Tak isto pôsobila aj zmena produktu dôsledkom IT. **Podnik s lepšou pozíciou na trhu teda prispôbuje dynamickým zmenám aj esenciu podnikania.** Podniky s lepšou pozíciou viac využívali dynamické nástroje strategického manažmentu, ako je prístup pokus-omyl z oblasti podnikateľských experimentov.

#### *Charakter stratégie*

**Podniky s flexibilnejšou stratégiou mali spravidla horšie postavenie v odvetví. Vysvetlenie je, že flexibilná stratégia poskytuje väčší priestor na chybu. Flexibilná stratégia v sebe nesie riziko neposkytnutia dostatočného času na získanie efektu zo stratégie,** tak ako to spomína Collins na príklade dynamu v diele Z dobrého skvelé.

**Tabuľka 52:** Vplyv faktorov na charakter stratégie

Faktor	koef. korel.	Faktor	koef. korel.	Faktor	koef. korel.
Postavenie v odvetví	-0,340	Veľkosť podniku podľa obratu a počtu zamestnancov	-0,253	Vyjednávanie s dodávateľmi	0,212
Informatizácia	-0,192	Aktualizácia webstránky	-0,162	Zmena organizačnej štruktúry dôsledkom IT	-0,137

Podniky s flexibilnejšou stratégiou boli menšie, keďže ich veľkosť im umožňuje flexibilnejšie reagovať. **Podniky s flexibilnejšou stratégiou mali pri vyjednávaní s dodávateľmi silnejšiu pozíciu.** Flexibilita im mohla umožniť posilniť si pozíciu, keďže mali páku v podobe možnosti výmeny dodávateľa v prípade nepresadenia podmienok. Podniky s flexibilnejšou stratégiou mali menšiu mieru informatizácie, lebo išlo o menšie podniky, pre ktoré nemusí byť rentabilné využívanie komplexných

informačných systémov. Podniky s flexibilnejšou stratégiou menej aktualizovali svoju webstránku a menej menili svoju organizačnú štruktúru dôsledkom IT. **Flexibilnejšie stratégie boli častejšie využívané menej úspešnými podnikmi, ktoré dostatočne nevyužívali potenciál IT a mali slabšie postavenie v odvetví.** Tu mohlo dôjsť k chybe, pokiaľ podniky bez jasnej stratégie a smerovania označili svoju stratégiu za flexibilnú.

#### *Sklon k podnikateľským experimentom*

Podniky s väčším sklonom k podnikateľským experimentom častejšie aktualizovali svoje webstránky, viac segmentovali zákazníkov na základe IT, IT boli významnejší zdroj príjmov, pôsobili vo viac informatizovanom odvetví, dôsledkom IT zmenili produkt a organizačnú štruktúru, mali vyšší stupeň využívania IT, v prostredí sa častejšie vyskytovali významné zmeny.

**Tabuľka 53:** Faktory vplyvu na sklon k podnikateľským experimentom

Faktor	koef. korel.	Faktor	koef. korel.	Faktor	koef. korel.
Aktualizácia webstránky	0,422	Segmentácia na základe IT	0,371	Význam IT ako zdroja príjmov	0,350
Informatizácia odvetvia	0,302	Zmena produktu dôsledkom IT	0,279	Stupeň využívania IT	0,261
Častota významných zmien	0,231	Zmena organizačnej štruktúry vplyvom IT	0,183	Častota zmien stratégie	0,182

Tieto vzťahy hovoria o tom, že **podnikateľské experimenty sú vhodné do dynamického prostredia a čerpajú výhody z významného využívania IT.**

#### *Významné vzťahy vyjadrené koreláciou*

Pôvod zákazníkov a pôvod konkurentov súvisel s veľkosťou podniku, čím bol podnik väčší, tým viac medzinárodne konkuroval (0,353), ale tým viac medzinárodných mal aj svojich zákazníkov (0,352). Následne je výrazný aj samotný vzťah pôvodu zákazníkov a pôvodu konkurentov, čím má podnik medzinárodnejších zákazníkov, tým má medzinárodnejšiu konkurenciu (0,531).

Ďalší zistený vzťah bol medzi zmenou produktu dôsledkom IT a významom IT ako zdrojom príjmov podniku. Pokiaľ bol hlavný produkt podniku zmenený v dôsledku IT a mal charakter IT, potom aj význam príjmov z IT bol dôležitý (0,515).

Analýza internetovej aktivity zákazníkov sa viaže na aktualizáciu webstránky, pretože analýza aktivity si vyžaduje nepretržité prispôsobovanie, a teda aktualizáciu webstránky (0,440).

Analýza internetovej aktivity zákazníkov, využívanie internetu ako média pre prieskum a segmentácia zákazníkov na základe IT analýzy spolu prirodzene súvisia. Internet ako médium pre prieskum trhu súvisí s analýzou internetovej aktivity, keďže prieskum predstavuje formu perceptuálnej spätnej väzby (0,416). Ďalším krokom je využitie výsledkov analýzy a segmentácia zákazníkov na základe tejto analýzy. To vysvetľuje koreláciu medzi segmentáciou zákazníkov na základe IT analýzy a analýzy internetového správania sa zákazníkov (0,488) a segmentácie s internetom ako médium pre prieskum (0,416).

### Zhrnutie

- významné vzťahy medzi činiteľmi v manažmente, môžu byť vyjadrené aj menej intenzívnou koreláciou
- najvýznamnejšie faktory vplyvu, ktorými bolo možné určiť postindustriálny podnik boli informatizácia, zdroje príjmu z IT, zmena produktu dôsledkom IT, náklady na IT z obratu
- podnik v deindustrializovanej ére bol definovaný IT
- podniky, ktoré boli v intenzívnejšom konkurenčnom prostredí, potrebovali investovať viac do inovácií
- väčšie podniky pocítovali intenzívnejšiu konkurenciu, viac využívali IT, internet ako médium na prieskum trhu
- pri pôsobení v intenzívnejšom konkurenčnom prostredí potrebovali podniky viac prispôbovať svoj produkt individuálnym požiadavkám zákazníkov
- podniky s vyššou mierou informatizácie mali lepšiu pozíciu v odvetví
- podniky pôsobiace v prostredí s vyššou informatizáciou mali horšiu pozíciu pri vyjednávaní s odberateľmi, títo mali viac informácií o konkurentoch a mohli si lepšie vyberať
- flexibilnejšia stratégia poskytovala väčší priestor na chyby, preto podniky s flexibilnejšou stratégiou mali horšie postavenie v odvetví



- podniky s lepšou pozíciou v odvetví mali horšiu pozíciu pri vyjednávaní s dodávateľmi i odberateľmi, vysvetlením je výnimočný produkt dosiahnutý vďaka výnimočným dodávateľom a prispôsobovaním sa potrebám odberateľov

## 5.4 Prínosy práce

V kapitole prínosy práce boli hodnotené a prezentované súhrnné výsledky podľa nosných tém. Boli rozoberané zistenia v oblasti podnikateľských stratégií, stratégie voľby zdroja konkurenčnej výhody, samotného zdroja konkurenčnej výhody, informačných technológií, overenia Porterovej teórie, súčasného využívania stratégie diferenciacie a nákladového vodcovstva a podnikateľských experimentov.

### *Podnikateľské stratégie*

Podniky, ktoré ponúkali porovnateľný produkt ako konkurenti alebo produkt, ktorý bol ľahko napodobiteľný, využívali stratégiu budovania silného imidžu, aby sa odlišili od svojich konkurentov. Podniky v intenzívnom konkurenčnom prostredí používali stratégiu odlišnosti produktu, intenzívne konkurenčné prostredie je ovplyvnené veľkým množstvom podnikov ponúkajúcich porovnateľný produkt, preto sa podniky chcú odlišiť. Zatiaľ čo podniky poskytujúce hmotné statky sa odlišujú svojim produktom, podniky v odvetví služieb sa snažia odlišiť svojim imidžom, k čomu im slúži stratégia budovania silného imidžu. Najúspešnejšie podniky podľa kritéria pozície na trhu si volili stratégiu budovania silného imidžu, túto pozíciu dosahovali prevažne dobrou komunikáciou a jedinečným produktom a cenou. Podniky komunikovali buď jedinečnosť produktu, výhodnejšiu cenu, alebo kombináciu oboch. Silný imidž komunikovali hlavne veľké podniky pre ich väčšie pole pôsobnosti a väčší benefit z väčšej známosti. Podniky so stratégiou odlišnosti produktu najviac investovali do inovácií, čo im pomáhalo túto odlišnosť zabezpečiť. Podniky so stratégiou silného imidžu hľadali kompromis medzi inovatívnym produktom a silnou komunikáciou, pokiaľ má podnik tradične silný produkt nemusí cítiť tlak daný produkt inovovať. Podniky si pri silnej informatizácii volili stratégie odlišnosti produktu a budovania silného imidžu. IT využívali ako významný komunikačný a analytický nástroj alebo ako súčasť produktu. Stratégia budovania silného imidžu bola najúspešnejšia aj podľa kritéria rentability nákladov, aj podľa kritéria konkurenčnej pozície v odvetví (spolu so stratégiou odlišnosti produktu). Pre mikropodniky bol vhodnejší ukazovateľ rentability, keďže mal lepšiu rozlišovaciu schopnosť, pričom najúspešnejšia stratégia bola stratégia budovania silného imidžu. Pri veľkých podnikoch mala silnejšiu výpovednú hodnotu konkurenčná pozícia, pričom pre úspech bola prospešnejšia stratégia odlišnosti produktu.

### *Stratégia voľby zdroja konkurenčnej výhody*

V intenzívnom konkurenčnom prostredí dosahovali podniky konkurenčnú výhodu stratégiou strategického umiestnenia, čo je v súlade hlavne so stratégiou odlišnosti

produktu. Na rozdiel od nasledovateľov a priamych konkurentov, podniky s vodcovskou pozíciou v odvetví používali hlavne stratégiu strategického umiestnenia. Podniky, ktoré nemajú schopnosť poskytovať jedinečnú hodnotu si volia stratégiu operačnej efektívnosti, čím zvyšujú svoju prosperitu pomocou lepšej hospodárnosti. Podniky s operačnou efektívnosťou čerpali svoju konkurenčnú výhodu hlavne z ceny, podniky so strategickým umiestnením z jedinečnosti produktu. Najviac podnikov využívalo operačnú efektívnosť. Keďže väčšina podnikov je priemerná a nemá výnimočný produkt, snaží sa vykonávať tie isté aktivity ako konkurenti, ibaže efektívnejšie. Podniky s hlavným zdrojom príjmov z IT využívali stratégiu operačnej efektívnosti. Výhodou využívania tejto formy podnikania (IT) je veľký potenciál šetrenia nákladov. Najvyššiu rentabilitu nákladov dosiahli podniky so stratégiou operačnej efektívnosti. Najlepšiu pozíciu mali podniky so stratégiou strategického umiestnenia. Podniky s intenzívnejšou mierou informatizácie využívali strategické umiestnenie. Inými slovami, podniky, ktoré majú skôr výnimočný produkt, viac využívali informačné technológie.

#### *Konkurenčná výhoda*

Jedinečnosť produktu bola najčastejšie označená ako najdôležitejší zdroj konkurenčnej výhody, nasledovala cena, zamestnanci podniku, komunikácia a náklady. Pri celkovom počte bodov podľa vážených hodnôt bol najvýznamnejší zdroj konkurenčnej výhody cena, nasledovaná zamestnancami, jedinečným produktom a komunikáciou. Cena bola najdôležitejšia v obchode, stavebníctve, finančníctve, automobilovom odvetví a potravinárstve. Zamestnanci v službách, zdravotníctve, drevospracovaní a poľnohospodárstve. Jedinečnosť produktu bola najvýznamnejšia v IT, elektrotechnike, energetike, a v chemickom odvetví. Distribúcia bola najvýznamnejší zdroj konkurenčnej výhody v doprave. V intenzívnom konkurenčnom prostredí bol najvýznamnejší zdroj konkurenčnej výhody jedinečnosť produktu. Podľa kritéria konkurenčnej pozície podniku v odvetví bola najvýznamnejším zdrojom konkurenčnej výhody jedinečnosť produktu. Vodcovia v odvetví využívali najviac ako zdroj konkurenčnej výhody jedinečnosť produktu. Ak chcel byť podnik na čele odvetvia, bolo dôležité aby mal jedinečný produkt. Podniky v dobrej konkurenčnej pozícii priameho konkurenta vodcovi, mali ako hlavný zdroj konkurenčnej výhody rôzne zdroje ako napríklad zamestnancov, cenu, distribúciu, len nie to najdôležitejšie, jedinečný produkt. Podniky so stratégiou silného imidžu tento dosiahli pomocou komunikácie, jedinečného produktu a ceny. Jedinečnosť produktu využívali najviac podniky so stratégiou odlišnosti produktu. Mikropodniky a malé podniky

využívali ako zdroj konkurenčnej výhody prevažne cenu, stredné podniky jedinečnosť produktu a veľké podniky komunikáciu. Vývojom je, že malý podnik najprv vytvára obrat pomocou ceny, potom, ako sa zväčšuje, zdokonaľuje produkt, a keď má dobrý produkt, komunikuje toto s verejnosťou. Podniky, ktorých hlavným zdrojom príjmu sú IT, využívali ako zdroj konkurenčnej výhody jedinečnosť produktu. Najviac do inovácií investovali podniky s konkurenčnou výhodou v jedinečnosti produktu a manažmente. Jedinečný produkt si často vyžaduje neustále investície. Dobrý manažment vie, že inovácia je potrebná pre udržanie konkurenčnej výhody podniku, čo dokazuje aj vzťah medzi *pozíciou podniku a inováciou*. Podľa kritéria rentability, najúspešnejšie podniky využívali ako zdroj konkurenčnej výhody manažment, pričom mikropodniky čerpali hlavne z manažmentu, malé zo zamestnancov a stredné a veľké z komunikácie. Podľa kritéria konkurenčnej pozície bola najvýznamnejšia komunikácia ako zdroj konkurenčnej výhody. Podniky v intenzívne informatizovanom prostredí využívali ako zdroj konkurenčnej výhody najviac komunikáciu.

#### *Informačné technológie ako nutná podmienka úspechu, nie však dostačujúca*

Informačné technológie penetrovali tak nové, ako aj klasické odvetvia a zefektívňovali fungovanie podniku. Priemerná hodnota intenzity informatizácie v intenzívne konkurenčnom prostredí bola vyššia ako bola priemerná hodnota informatizácie a súčasne nebola zistená relevantná korelácia medzi informatizáciou a úspešnosťou podniku (rentabilita nákladov, konkurenčná pozícia). Toto znamená, že aby boli podniky konkurencieschopné potrebujú intenzívnejšie používať informačné technológie, čo im ale nezaručuje úspešnosť.

#### *Nepotvrdenie Porterovho tvrdenia o stratégii na Internete*

Porterove tvrdenie, že v intenzívnom konkurenčnom prostredí na internete budú podniky konkurovať iba cenou a vlastnosti produktu pôjde do úzadia, nebolo potvrdené. Cena síce mala v intenzívnom konkurenčnom prostredí významné postavenie, jedinečnosť produktu ale bola významnejšia. Preto zatiaľ čo prvá časť tvrdenia o konkurovaní cenou by nebola jednoznačne vyvrátená, druhá časť o irelevantnosti vlastností produktu bola vyvrátená, keďže jedinečnosť produktu bola najdôležitejší zdroj konkurenčnej výhody podniku v intenzívnom konkurenčnom prostredí ako aj celkovo v priemere (*intenzita konkurencie – zdroj konkurenčnej výhody a intenzita konkurencie*). Takisto podniky, ktorých hlavným zdrojom príjmov bol internet, ťažili konkurenčnú výhodu hlavne z jedinečnosti produktu (*Príjmy z internetu a konkurenčná výhoda*). Je zrejmé, že informačné technológie

v deindustrializovanej ére nespôsobili bezhlavý cenový boj, ale svojimi nástrojmi umožnili upozorniť, komunikovať a vytvárať výnimočné vlastnosti produktu.

#### *Simultánne využívanie stratégie nákladového vodcovstva a diferenciácie*

Najúspešnejšie podniky využívali stratégiu budovania silného imidžu, pričom tento imidž budovali pomocou komunikácie. Komunikácia bola založená na dvoch najdôležitejších zdrojoch konkurenčnej výhody, cene a jedinečnosti produktu (stratégia nákladového vodcovstva je založená na nižších nákladoch alebo nepriamo na nižšej cene, zatiaľ čo stratégia diferenciácie je založená na jedinečnom produkte). Časť podnikov potvrdila súčasné využívanie stratégie nákladového vodcovstva a diferenciácie v praxi, keďže súčasne ako najdôležitejší zdroj konkurenčnej výhody používali cenu aj jedinečnosť produktu. Takáto hybridná stratégia je typickým produktom deindustrializovanej éry, keďže bola umožnená, ale aj zapríčinená, hlavne informačnými technológiami.

#### *Podnikateľské experimenty ako fenomén deindustrializovanej éry*

Podnikateľské experimenty predstavujú jeden z prejavov deindustrializovanej éry. Napriek tomu, že istá forma podnikateľských experimentov existovala ešte pred silnou informatizáciou, skutočný rozvoj začal až s príchodom deindustrializovanej éry. Podnikateľský experiment má najväčší význam, pokiaľ podnik podniká v nestabilnom, rýchlo meniacom sa, prostredí, kde je výskum nákladný a trvácnosť výsledkov i možnosť predvídania minimálna. Je potrebný nástroj, ktorý dokáže s relatívne nízkymi nákladmi získať a analyzovať relevantné údaje, čiže hovoríme o nástrojoch IT.

#### Zhrnutie

- stratégia budovania silného imidžu bola najúspešnejšia aj podľa kritéria rentability nákladov, aj podľa kritéria konkurenčnej pozície v odvetví
- v intenzívnom konkurenčnom prostredí dosahovali podniky konkurenčnú výhodu stratégiou strategického umiestnenia, zatiaľ čo podniky, ktoré nemali schopnosť poskytovať jedinečnú hodnotu si volili stratégiu operačnej efektívnosti
- jedinečnosť produktu bola najdôležitejší zdroj konkurenčnej výhody, nasledovala cena, zamestnanci podniku, komunikácia a náklady
- aby boli podniky konkurencieschopné, potrebovali intenzívnejšie používať informačné technológie, čo im ale nezaručovalo úspešnosť, teda informačné technológie predstavujú nutnú, ale nie dostačujúcu podmienku úspechu podniku

- podniky, ktorých hlavným zdrojom príjmov bol internet, ťažili konkurenčnú výhodu hlavne z jedinečnosti produktu, toto nepotvrdilo Porterove tvrdenie, že najdôležitejšia bude cena
- bolo potvrdené využívanie hybridnej stratégie v praxi, pri ktorej časť podnikov súčasne využívala stratégiu nákladového vodcovstva a diferenciáciu
- podnikateľský experiment má najväčší význam, pokiaľ podnik podniká v nestabilnom, rýchlo meniacom sa prostredí, kde je výskum nákladný a trvácnosť výsledkov i možnosť predvídania minimálna

## Záver

V dizertačnej práci podnikateľské stratégie v deindustrializovanej ére bol stanovený hlavný cieľ ako identifikácia faktorov vplyvu na voľbu stratégie v závislosti od vlastností podniku, podnikateľského prostredia, miery informatizácie a samotných strategických činiteľov, typických pre deindustrializovanú éru. Hlavný cieľ bol naplnený, faktory vplyvu na stratégie boli v rôznej miere identifikované hlavne z pohľadu intenzity konkurencie, miery informatizácie, veľkosti podniku, konkurenčnej pozície podniku, investícií do inovácií, rentability nákladov, zdroja konkurenčnej výhody, charakteru stratégie a stratégie voľby konkurenčného zdroja.

Medzi v dizertačnej práci analyzované pre deindustrializovanú éru typické skutočnosti patrili podnikateľské experimenty, nepotvrdené Porterove stratégie na internete, informatizácia ako nutná, ale nie dostačujúca podmienka úspechu podniku, veľkosť podniku a jeho schopnosť konkurovať, súčasné využitie nízkych nákladov a produktovej diferenciacie.

Strategické odporúčania boli vytvorené ako syntéza primárnych a sekundárnych analýz.

Čiastkové ciele boli naplnené analýzou a kvantifikáciou vzťahu v postindustriálnom prostredí medzi informatizáciou, rentabilitou, investíciami do inovácií, intenzitou konkurencie, výdavkami na reklamu na internete, nákladmi na IT, sklonom k experimentom, veľkosťou podniku, zmenou obratu, častotou významných zmien, zmenou konkurencie, zákazníkmi, konkurentmi, produktom, dodávateľmi, odberateľmi, IT, zdrojom príjmov, postavením v odvetví, charakterom stratégie, častotou zmien stratégie, prístupom pokus-omyl a customizáciou.

Dizertačná práca obsahovala komplexnú analýzu podnikateľských stratégií a faktorov vplyvu na podnikateľské stratégie v deindustrializovanej ére. Práca poukazuje na potenciál nových prístupov, overuje teórie a umožňuje podnikom zaradiť sa a vybrať si potenciálne najvhodnejší prístup k stratégii a stratégiu samotnú.

Ukázalo sa, že deindustrializovaná éra je definovaná najmä informačnými technológiami a tieto boli na najvyššej úrovni využívané v troch štvrtinách podnikov, teda keď hovoríme o deindustrializovanej ére, nehovoríme len o istej časti, ale o všetkých podnikoch bez ohľadu na odvetvie.

Veľké podniky boli vystavené najintenzívnejšej konkurencii. V intenzívnom konkurenčnom prostredí sa najviac využívala stratégia odlišnosti produktu, pričom konkurenčná výhoda bola dosahovaná pomocou jedinečného produktu a strategickým umiestnením. Veľké podniky využívali najintenzívnejšie IT.

Podľa kritéria konkurenčnej pozície v odvetví bol najdôležitejší jedinečný produkt. Zatiaľ čo podniky v pozícii bezprostredného nasledovateľa čerpali konkurenčnú výhodu z rôznych zdrojov, podniky v pozícii vodcu čerpali najčastejšie konkurenčnú výhodu z jedinečnosti produktu. Vodca v odvetví si volil stratégiu silného imidžu. Podniky v pozícii vodcu si nevolili, v prvom rade, stratégiu odlišnosti produktu, volili si stratégiu budovania silného imidžu, ktorý potom zakladali na jedinečnosti produktu. S týmto súvisela aj stratégia voľby zdroja konkurenčnej výhody. Podniky v pozícii vodcu si volili stratégiu strategického umiestnenia, čiže poskytovanie jedinečnej hodnoty jedinečnými aktivitami. Podniky, ktoré nemali jedinečný produkt, alebo jedinečné činnosti, išli cestou operačnej efektívnosti, teda stratégie rovnakých činností ako konkurenti, ibaže vykonávaných efektívnejšie. Pri budovaní silného imidžu využívali podniky najviac dobrú komunikáciu, túto zakladali potom na jedinečnom produkte, alebo cene. Časť podnikov používala súčasne aj cenu aj jedinečný produkt, čo naznačovalo trend v postindustriálnej ére súčasného využívania stratégie nákladového vodcovstva a diferenciacie. Podniky, ktorých hlavným zdrojom príjmu boli informačné technológie, zakladali svoju konkurenčnú výhodu na jedinečnosti produktu. Významnosť IT ako zdroja príjmov podniku signifikantne nevlývala na voľbu stratégie, čo bol argument, prečo veľa podnikov nemalo samostatnú stratégiu vo virtuálnom prostredí a prečo boli IT vnímané ako nový nástroj, ale nepriniesli nové pravidlá podnikania. Do inovácií najviac investovali podniky so stratégiou odlišnosti produktu. Podniky so stratégiou silného imidžu hľadali kompromis medzi komunikáciou a jedinečnosťou produktu. Podniky s najvyššou mierou informatizácie používali komunikáciu, ako zdroj konkurenčnej výhody. Komunikácia umožňovala analyticky dôkladne spracovať spätnú väzbu, a tým mať presnejšie a rýchlejšie rozhodnutia, čo bolo umožnené intenzívnym využívaním IT.

Aj významné vzťahy medzi činiteľmi v manažmente môžu byť vyjadrené menej intenzívnou koreláciou. Najvýznamnejšie faktory vplyvu, ktorými bolo možné určiť postindustriálny podnik boli informatizácia, zdroje príjmu z IT, zmena produktu dôsledkom IT, náklady na IT z obratu. Najvýznamnejšie faktory boli prepojené s informačnými technológiami, teda aj podnik v deindustrializovanej ére bol definovaný



IT. Podniky, ktoré boli v intenzívnejšom konkurenčnom prostredí, potrebovali investovať viac do inovácií. Väčšie podniky pocítovali intenzívnejšiu konkurenciu. Viac využívali IT a internet ako médium na prieskum trhu. Pri pôsobení v intenzívnejšej konkurencii potrebovali podniky viac prispôsobovať svoj produkt individuálnym požiadavkám zákazníkov. Podniky s vyššou mierou informatizácie mali lepšiu pozíciu v odvetví, IT teda predstavovali konkurenčnú výhodu. Podniky pôsobiace v prostredí s vyššou informatizáciou mali horšiu pozíciu pri vyjednávaní s odberateľmi, keďže títo mali viac informácií o konkurentoch mohli si lepšie vyberať. Flexibilnejšia stratégia poskytovala väčší priestor na chyby, preto podniky s flexibilnejšou stratégiou mali horšie postavenie v odvetví. Podniky s lepšou pozíciou v odvetví mali horšiu pozíciu pri vyjednávaní s dodávateľmi i odberateľmi. Vysvetlením je, že takéto podniky mali výnimočný produkt vďaka výnimočným dodávateľom a prispôbovaním sa potrebám odberateľov.

Informačné technológie penetrovali tak nové ako aj klasické odvetvia. Zefektívňujú fungovanie podniku. Priemerná hodnota intenzity informatizácie v intenzívne konkurenčnom prostredí je vyššia ako je priemerná hodnota informatizácie a súčasne nebola zistená relevantná korelácia medzi informatizáciou a úspešnosťou podniku (rentabilita nákladov, konkurenčná pozícia). Toto znamená, že aby boli podniky konkurencieschopné potrebujú intenzívnejšie používať informačné technológie, čo im ale nezaručuje úspešnosť.

Porterove tvrdenie, že v intenzívnom konkurenčnom prostredí na internete budú podniky konkurovať iba cenou a vlastnosti produktu pôjdu do úzadia nebolo potvrdené. Cena má v intenzívnom konkurenčnom prostredí síce významné postavenie. Jedinečnosť produktu má, ale významnejšie, a preto zatiaľ čo prvá časť tvrdenia o konkurovaní cenou by nebola jednoznačne vyvrátená, druhá časť o irelevantnosti vlastností produktu bola vyvrátená, keďže jedinečnosť produktu bola najdôležitejší zdroj konkurenčnej výhody podniku v intenzívnom konkurenčnom prostredí ako aj v priemere. Očividne informačné technológie nespôsobili bezhlavý cenový boj, ale svojimi nástrojmi umožnili upozorniť, komunikovať i budovať výnimočné vlastnosti produktu.

Najúspešnejšie podniky využívali stratégiu budovania silného imidžu, pričom tento imidž budovali pomocou komunikácie. Komunikácia bola založená na dvoch najdôležitejších zdrojoch konkurenčnej výhody, cene a jedinečnosti produktu (stratégia nákladového vodcovstva je založená na nižších nákladoch, alebo nepriamo na nižšej cene, zatiaľ čo

stratégia diferenciácie je založená na jedinečnom produkte). Časť podnikov potvrdila súčasné využívanie stratégie nákladového vodcovstva a diferenciácie v praxi, keďže súčasne ako najdôležitejší zdroj konkurenčnej výhody používali cenu aj jedinečnosť produktu.

Podnikateľské experimenty predstavujú jeden z prejavov deindustrializovanej éry. Napriek tomu, že istá forma podnikateľských experimentov existovala ešte pred silnou informatizáciou, skutočný rozvoj začal až s príchodom deindustrializovanej éry. Aby mal podnikateľský experiment podstatný význam, mal by podnik podnikateľ s nestabilným, rýchlo meniacom sa, prostredím, kde je výskum nákladný a trvácnosť výsledkov i možnosť predvídania minimálna. Podnikateľský experiment je užitočný nástroj, ktorý dokáže s relatívne nízkymi nákladmi získať a analyzovať relevantné údaje.

Dizertačná práca ponúka pre podniky bohaté množstvo aplikácií v praxi. Podnik sa môže na základe kritérií použitých v práci zaradiť a na základe tohto zaradenia vyhľadať odporúčania podľa potrebnej témy spracovanej v práci.

Dizertačná práca poskytuje viacero tematických vetiev, na ktoré odporúčame nadviazať, pokračovať v skúmaní a prehĺbovať vedomosti v daných oblastiach deindustrializovanej éry. Odporúčame hľadať príčinu a vysvetliť prečo je jedinečný produkt najdôležitejším zdrojom konkurenčnej výhody a akú úlohu v konkurenčnom boji má cena produktu, rozšíriť výskum v oblasti podnikateľských experimentov so zameraním hlavne na klasifikáciu a modelovanie a analyzovať rozšírenosť a komplexnosť hybridných stratégií nákladového vodcovstva a diferenciácie.

## Použitá literatúra

- 1) ALLMENDINGER, G. – LOMBREGLIA, R. 2005. Four Strategies for the Age of Smart Service. In *Harvard business review*. ISSN 0017-8012, Reprint R0510J, October 2005.
- 2) ANDERSON, E.T. – SIMESTER, D. 2011. Smart business experiments. In *Harvard business review*. ISSN 0017-8012, 2011, March, s.98-105.
- 3) APPLGATE, L.M. Amazon.com: The Brink of Bankruptcy. In: *Harvard Business School*. 9-809-014. 2010, máj.
- 4) BAKER, W – MARN, M. – ZAWADA, C. 2001. Price Smarter on the Internet. In *Harvard business review*. ISSN 0017-8012, Reprint R0102J, 2001, February, s-1-7.
- 5) BARWISE, P. – MEEHAN, S. 2010. The One Thing You Must Get Right When Building a Brand. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, December 2010, s.80 - 84.
- 6) BERTINI, M. – WATHIEU, L. 2011. Hohe Preise Durchsetzen. In *Harvard business manager*. ISSN 0945-65701, 2011, Januar, s.70-79.
- 7) BRYCE, D.J. – DYER, H.J. – HATCH, N.W. 2011. Competing Against Free. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, June 2011, s.104 – 111.
- 8) CASADESUS-MASANELL, R.- RICART, J.E. 2011. How to Design A Winning Business Model. In: *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012. Reprint R1101G, January-february 2011.
- 9) CHESBROUGH, H.W. Why Companies Should Have Open Business Models. In *MIT Sloan Management Review*. ISSN 15329194, WINTER 2007, VOL.48 NO.2., s.21-28.
- 10) COLLINS, J. 2008. *Firmy, ktoré pretrvávajú*. Český Těšín: Eastone Books, 2007, 366 s. ISBN 978-80-89217-58-8.
- 11) COLLINS, J. 2008. *Z dobrého skvelé*. Banská Bystrica: Eastone Books, 2008, 300 s. ISBN 80-89217-09-5.
- 12) COMER, D.E. 2007. *The internet Book*. 4.vyd. Upper Saddle River: PEARSON, 2007. 380 s. ISBN 0-13-233553-0.
- 13) DAVENPORT, T.H. 2006. Competing on Analytics. In *Harvard business review*. ISSN 0017-8012, Reprint R0601H, January 2006.
- 14) Dictionary.com Unabridged. Random House, Inc. [cit. 29.5.2013]. Dostupné na internete: <<http://dictionary.reference.com/browse/industry>>.

- 15) Dictionary.com Unabridged. Random House, Inc. [cit. 29.5.2013]. Dostupné na internete: <<http://dictionary.reference.com/browse/postindustrial>>
- 16) EDELMAN, C.D. 2010. Branding in The Digital Age. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, December 2010, s..62-69.
- 17) EISENHARDT, K.M. – SULL, D.N. 2001. Strategy as Simple Rules. In *Harvard business review*. ISSN 0017-8012. Reprint 5858, January 2001.
- 18) EYRING, M.J. – JOHNSON, M.W. – NAIR, H. 2011. New Business Models in Emerging Markets. In *Harvard business review*. ISSN 0017-8012, January – February, s.88-95.
- 19) GAINES-ROSS, L. 2010. Reputation Warfare. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, December 2010, s..70-76.
- 20) GHOSH, S. 1998. Making Business Sense of the Internet. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, March – April 1998. Reprint 98205.
- 21) GOURVILLE, J. – SOMAN, D. 2002. Pricing and the Psychology of Consumption. In *Harvard business review*. ISSN 0017-8012, Reprint 1814, 2002, September, s.1-9.
- 22) HALL, W.K. 1980. Survival Strategies in a Hostile Environment. In *Harvard Business Review*, ISSN 0017-8012, September – October 1980.
- 23) HUNGENBERG, H.: Strategisches Management in Unternehmen. Gabler. 2004. Wiesbaden. ISBN 3-409-33063-1.
- 24) Internet World Stats. [online]. [cit.27.10.2010]. Dostupné na internete: <<http://www.internetworldstats.com/stats.htm>>.
- 25) JELASSI, T. – ENDERS, A. 2008. *Strategies for e-Business*. London: Prentice Hall, 2008, 626 s. ISBN 978-0-273-71028-8.
- 26) KANTER, R.M. 2006. Innovation. The Classic Traps. In *Harvard business review*. ISSN 0017-8012, Reprint R0611C, November 2006.
- 27) KAPLAN, R.S.- NORTON, D. 2007. Balanced Scorecard. 5.vyd. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
- 28) KIM, CH. W. – MAUBORGNE, R. 2009. *Strategie modrého oceánu*. Praha: Management press, 2009, 243 s. ISBN 978-80-7261-128-7.
- 29) KOKLES, M. – ROMANOVÁ, A. 2002. Informačný vek. Bratislava: SPRINT v.fra, 2002. 305 s. ISBN 80-89085-09-1.
- 30) KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. 2007. Marketing. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.

- 31) LEVITT, T. 2004. Marketing Myopia. In *Harvard business review*. ISSN 0017-8012, Reprint R0407L, July – August 2004.
- 32) MAJTÁN, M. a kol. 2003. *Manažment*. Bratislava: SPRINT vfra, 2003, 432 s. ISBN 80-89085-17-2.
- 33) Microsoft Office. [online]. [cit. 27.10.2010]. Dostupné na internete: <<http://office.microsoft.com/en-us/excel-help/correl-HP005209023.aspx>>
- 34) MUKRAS, M. S. 1993. *Elementary Econometrics*. Nairobi: East African Educational Publisher Ltd, 1993, 651 s. ISBN 9966-46-557-X.
- 35) MÜLLER-STEWENS, G.-LECHNER, CH. 2005. *Strategisches Management*. 3.vyd. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2005. 784 s. ISBN 978-3-7910-2467-7.
- 36) NEHLS, M. 2011. *Die Methusalem-Strategie*. Vörssteten: Mental Enterprises, 2011, 176 s. ISBN 978-3-9814048-3-8.
- 37) Nonlinearthinking. [online]. [cit.05.07.2008]. Dostupné na internete: <[nonlinearthinking.typepad.com/nonlinear\\_thinking/2008/07/the-business-mcanvas.html](http://nonlinearthinking.typepad.com/nonlinear_thinking/2008/07/the-business-mcanvas.html)>
- 38) OFEK, E. – WATHIEU, L. 2010. Are You Ignoring Trends That Could Shake Up Your Business? In *Harvard business review*. ISSN 0017-8012, Reprint R1007M, July - August 2010.
- 39) PACÁKOVÁ, V. 2003. *Štatistika pre ekonómov*. Bratislava: IURA EDITION, 2003, 360 s. ISBN 80-89047-74-2.
- 40) PORTER, M.E. Strategy and the Internet. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012 Reprint 6358, 2001, March.
- 41) PORTER, M.E. What Is Strategy? In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012 Reprint 96608, 1996, Nov- Dec.
- 42) SCHEUSS, R. 2008. *Handbuch der Strategien*. Frankfurt/ Main: Campus Verlag, 2008. 408 s. ISBN 978-3-593-38712-3.
- 43) SLÁVIK, Š. 2005. *Strategický manažment*. Bratislava: SPRINT vfra, 2005, 404 s. ISBN 80-89085-49-0.
- 44) SLÁVIK, Š. 2011. *Stratégia a plánovanie*. Bratislava: EKONÓM, 2011, 108 s. ISBN 978-80-225-3232-7.
- 45) SLÁVIK, Š. Komparatívna analýza podnikateľských modelov. In *Ekonomika a manažment*. ISSN 1336-3301, 2011, č.3/2011 ročník VIII, s.23-43.
- 46) SONNENSCHNEIN, M.: *Strategien für neue Geschäfte*. Erich Smidt Verlag GmbH & Co. 2001. Berlin. ISBN 3-503-06035-9.

- 47) SOUITARIS, V. – BALABANIS, G. Tailoring Online Retail Strategies to Increase Customer Satisfaction and Loyalty. In *Long Range Planning*. ISSN 0024-6301, 2007, vol. 40 no. 2, s. 244 – 261.
- 48) SPENNER, P. 2010. Why you need a New-Media Ringmaster. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, December 2010, s.78-79.
- 49) The European E-business Watch statistics. [online]. [cit. 27.10.2010]. Dostupné na internete: <[http://www.ebusiness-watch.org/statistics/table\\_chart\\_reports.htm](http://www.ebusiness-watch.org/statistics/table_chart_reports.htm)>.
- 50) TROITZSCH, K. G. 2006. *Research Methods in Economics and Social Science*. <http://www.uni-koblenz.de/~kgt>, [17.10.2011]
- 51) TROITZSCH, K. G. 2006. *Research Methods in Economics and Social Science*. <http://www.uni-koblenz.de/~kgt>, [17.10.2011]
- 52) TZU, S. 2007. *Die Kunst des Krieges*. Neuenkirchen: RaBaKa Publishing, 2007, 116 s. ISBN 978-3-940185-01-3.
- 53) US. CENSUS BUREAU. [online]. [cit.27.10.2010]. Dostupné na internete: <<http://www.census.gov/retail/mrts/www/data/html/tsadjustedsales.html>>.
- 54) VON SENGER, H. 2006. *36 Strategeme für Manager*. München: Piper Verlag GmbH, 2006, 222 s. ISBN 978-3-492-24649-1.
- 55) WALKER, G. 2009. *Modern Competitive Strategy*. Singapore: McGraw-Hill, 2009, 396 s. ISBN 978-007-127633-7.
- 56) WERBACH, K. 2000. Syndication: The Emerging Model for Business in the Internet Era. In *Harvard business review*. ISSN 0017-8012, p.n. 4073, May – June 2000.
- 57) WIRTZ, B.W. - MATHIEU, A. - SCHILKE, O. 2007. Strategy in High-Velocity Environments. In *Long Range Planning*. ISSN 0024-6301, 2007, vol. 40 no. 3, s. 295 – 313.
- 58) YOFFIE, D.B. – CUSUMANO, M.A. 1999. Judo Strategy: The Competitive Dynamics of Internet Time. In *Harvard business review*. ISSN 0017-8012, Reprint 99110, January – February 1999.
- 59) ZALAI, K. a kol. 2008. Finančno-ekonomická analýza podniku. Bratislava: SPRINT vfra, 2008. 386 s. ISBN 978-80-89085-99-6.
- 60) ZIMMERMANN, R. 2011. *Das Strategiebuch*. Frankfurt: Campusverlag, 2011. 188 s. ISBN 978-3-593-39350-6.

Prílohy:

1. Dotazník
2. Hárok korelačnej analýzy