



Munich Personal RePEc Archive

Strategy, Current Approaches In Postindustrial Environment

Zagorsek, Branislav

University of Economics in Bratislava

2012

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/51932/>
MPRA Paper No. 51932, posted 09 Dec 2013 05:30 UTC

AKTUÁLNE PRÍSTUPY K STRATÉGIÍ V POSTINDUSTRIÁLNO M PROSTREDÍ

STRATEGY, CURRENT APPROACHES IN POSTINDUSTRIAL ENVIRONMENT

Branislav Zagoršek¹

KLÚČOVÉ SLOVÁ

strategy, information technology, postindustrial, simple rules, experiments, innovation

JEL Klasifikácia

M15, O14

ABSTRACT

Nowadays we are witnessing how information technologies are redefining the business environment. There are new approaches, new tools resulting in new strategies. Postindustrial company needs to adapt to this new environment to remain being competitive. Historically the different eras were characterized by different types of innovation. The changes were moving from individual innovator to company and from technology to business model. Information is becoming a crucial success difference maker. The amount of information company collects is growing exponentially so are the possibilities to process and interpret them. The results of information analysis are more precise and they offer more effective suggestions. However this brings a new challenge to the company because you need to pick the right information and to ignore the redundant one. All this automatically result in new strategies that can be applied.

ÚVOD

Ako sú pre postindustriálne, informačnými technológiami charakterizované, podnikateľské prostredie typické neustále zmeny a dynamika, tak sa aj mení prístup podnikov ku stratégiám a informačným technológiám a neustále vznikajú nové prístupy a postupy. Táto práca sa zaoberá novými prístupmi v oblasti stratégií a informačných technológií typickými pre postindustriálne prostredie. Z historického hľadiska sa dajú rozoznať štyri obdobia inovácií, ktoré sú charakteristické rozličnými vlastnosťami. Rozlišujú sa v dimenzii, kto je tvorcom inovácie, individuom, alebo firma. Druhou dimenziou je otázka, čo je predmetom inovácie, teda či pri inovácii ide o technologickú inováciu, alebo inováciu podnikateľského modelu. Množstvo informácií, ktoré podniky zbierajú a sledujú neustále exponenciálne rastie. Toto prináša nové možnosti, výzvy, ale aj riziká, ako s takýmito informáciami zaobchádzať. Ktorým informáciám venovať pozornosť a ktoré považovať za redundantné a ignorovať. Tieto nové prístupy a možnosti následne ústia do nových stratégií.

¹ Ing. Branislav Zagoršek, bzagorsek@gmail.com, školiteľ prof. Ing. Štefan Slávik, CSc., Katedra manažmentu

NOVÁ ÉRA PODNIKATEĽSKÝCH INOVÁCIÍ

V historickej evolúcii podnikateľských modelov môžeme rozoznať niekoľko rozdielov. Je tu možné diferencovať medzi zmenami subjektu a objektu inovácie. Pod zmenou subjektu budeme rozumieť, kto je tvorcom inovácie. Pod zmenou objektu, čo podnik mení. V práci *The New Corporate Garage* ponúka Anthony² nasledujúce rozlíšenie:

Obrázok 1: Zmena typu inovácie v čase



Prvá éra sa týkala individuálnych vynálezcov, akými boli Edison a jeho žiarovka, Gutenberg s tlačiarňou, bratia Wrightovci a ich lietadlo. Čiže išlo o vynálezavého jedinca, ktorý prišiel na akúsi novú technológiu.

Druhou érou je presun ťažiska od individuálnych vynálezcov k podnikom. Jediniec už nebol schopný pokryť všetky požiadavky na vytvorenie komplexnej inovácie. Toto bolo spôsobené hlavne zvyšujúcou sa komplexnosťou technológií a s tým súvisiacou aj ich nákladnosťou. Často išlo o laboratórne experimenty. V tejto ére dochádza k prechodu od novátora ako objaviteľa k novátorovi, tvorcovi inovácie. Príkladmi sú Proctor&Gamble Pampers, špionážne lietadlo U-2.

Tretia éra začala v 60tych rokoch, keď sa podniky stávali príliš veľké, s vysokou mierou byrokracie. Toto bránilo podnikom, aby sa mohli venovať okrajovým, neštandardným inováciám. Nespokojní novátori začali opúšťať a zakladať nové slobodomyselné podniky. Na financovanie používali novú formu, a to verejné financovanie v podobe rizikového kapitálu, takzvaný venture capital. Táto éra začala rozkvitať hlavne v 70tych rokoch. Nový spôsob financovania umožnil vznik podnikov akými boli Microsoft, Apple, neskôr Amazon, Google a Facebook. Technológie tejto éry zapríčinili obrovskú rýchlosť rastu zmeny.

Štvrtá éra inovácií vznikla vďaka rýchlosti zmien, ktoré boli nastavené predchádzajúcou érou. Zatiaľ čo predchádzajúce éry boli charakteristické zmenou technológie, pri štvrtej ére ide prevažne o zmenu podnikateľského modelu. Viac ako polovica podnikov medzi rokom 1997 a 2007, ktorá sa dostala do zoznamu Fortune 500, pred ich 25 rokom fungovania, boli novátori podnikateľského modelu. Patria tam napríklad Amazon a Starbucks. Aj keď sa podnikom v dnešnej dobe veľmi ľahko inovuje, rýchlosť inovácií prináša aj problémy. Pokiaľ sa nejaký model ukáže ako úspešný, veľmi rýchlo sa nájde veľké množstvo podnikov, ktoré tento model kopírujú. Preto sa životný cyklus inovácie silne skraca a je veľmi ťažké zachovať si konkurenčnú výhodu.

Anthony píše o štvrtej ére inovácie: „*Toto je štvrtá éra inovácie, keď veľkosť veľkej spoločnosti môže inovácie z podniku skôr vyhnúť než k nemu pripútať. Na podporu urýchlenia musí podnik využiť otvorenú a systematickú inováciu, zjednodušiť a decentralizovať*

² ANTHONY, S.D. 2012. *The New Corporate Garage*. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 2012, September, Reprint R1209B, s. 1-11.

rozhodovanie, byť zameraný na učenie sa, tolerantný k zlyhaniu a viesť cieľovo orientovanú inováciu.“³

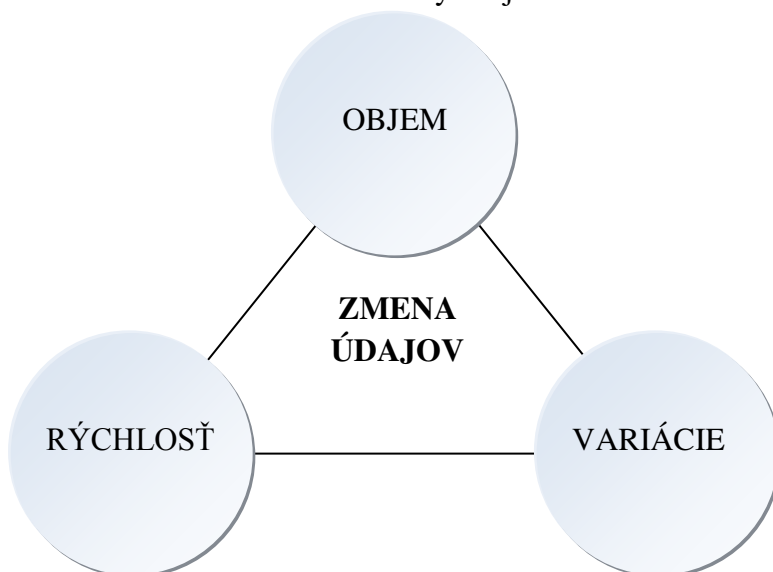
VYUŽÍVANIE INFORMAČNÝCH TECHNOLOGIÍ V STRATEGICKOM MANAŽMENTE

Množstvo informácií, ktoré podnik získava vďaka informačným technológiám exponenciálne rastie. Toto mu umožňuje kvalitatívne podstatne zmeniť spôsob rozhodovania. Na to, aby nové možnosti plne využil, si potrebuje uvedomiť niekoľko skutočností. Musí sa naučiť rozlišovať medzi potrebnými a nepotrebnými informáciami. Potrebuje nastaviť kultúru podniku tak, že tieto informácie bude aj využívať. Brynjolfsson/McAfee sa vo svojej práci Big Data: The Management Revolution⁴ venujú práve tomuto problému.

„Je to jednoduché - rozhodnutia vykonané na základe údajov sú lepšie rozhodnutia. Používanie veľkého množstva údajov umožňuje manažérom, aby sa rozhodovali na základe evidencie, nie intuície. Toto je dôvod, prečo tu je potenciál na revolúciu v manažmente. Podniky, ktoré už vznikli ako digitálne (Google, Amazon), sú už expertmi v oblasti využívania údajov, avšak potenciál získať konkurenčnú výhodu je pre ostatné podniky možno ešte väčší. Výzva pre manažérov je veľká. Vedúci pracovníci musia začať uznávať rozhodovanie na základe evidencie. Podniky musia zamestnať vedeckých pracovníkov, ktorí budú schopní nájsť v údajoch vzorce a pretransformovať ich na použiteľné podnikateľské informácie. Nakoniec celý podnik potrebuje zväziť svoje vnímanie hodnotenia.“⁵

Otázkou je, čo sa zmenilo v oblasti zbierania údajov, keď hovoríme o revolúcii manažmentu.

Obrázok 2: Charakteristika zmeny údajov



³ ANTHONY, S.D. 2012. The New Corporate Garage. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 2012, September, s.5, Reprint R1209B.

⁴ BRYNJOLFSSON, E. – MCAFEE, A. 2012. Big Data: The Management Revolution. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 2012, October, Reprint R1210C, s. 1-9.

⁵ BRYNJOLFSSON, E. – MCAFEE, A. 2012. Big Data: The Management Revolution. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 2012, October, s.5, Reprint R1210C.

Objem produkovaných údajov sa každých 40 dní zdvojnásobuje. Príkladom je Walmart, ktorý každú hodinu zozbiera z aktivít svojich zákazníkov 2,5 petabytov údajov, čo je 2,5 kvadriliónu bytov.

Rýchlosť sa mení tak, že spracovanie údajov sa deje rýchlosťou blížiacou sa reálnemu času, čo môže byť v niektorých prípadoch dôležitejšie ako objem údajov. Podniky dokážu takto predpovedať napríklad obrat v daný deň, čo im poskytne podstatnú konkurenčnú výhodu.

Variácie, ako zmena sa do podniku premietli vo forme podstatného zväčšenia množstva zdrojov. Pribudli informácie zo senzorov, GPS, informácie zo sociálnych sietí. Peter Norvig, riaditeľ výskumu Googlu povedal: „*Nemáme lepšie algoritmy, máme len viac údajov.*“

Silu nového prístupu spracovania veľkého množstva údajov je možné demonštrovať na prípade, kde sa z verejne dostupných, a správne vybraných údajov, dokáže dospieť k presnejšej predikcii vývoja v porovnaní so špecializovaným komplexným systémom, ktorý však využíva pomalšie historické údaje. Takýmito príkladmi sú napríklad trh s realitami, alebo predpovede o šírení sa epidémií.

Podnik môže vybudovať mechanizmus využívania veľkého množstva údajov následnosťou štyroch krokov, ktoré odporúčajú Brylolfson/McAfee a ktoré nie sú tak finančne náročné, ako boli zmeny v predchádzajúcich érach. Podnik by si mal najprv vybrať testovaciu podnikateľskú jednotku, s tímom vedeckých pracovníkov schopných spracovávať údaje. Prehodnotiť všetky kľúčové funkcie, kým nenájde päť podnikateľských príležitostí založených na veľkých údajoch. Každý z nich by mohol byť realizovaný v rámci skúšobného obdobia piatich týždňov tímom zloženým z piatich členov. Tretím krokom je implementácia inovačného procesu. Táto sa skladá z experimentovania, merania, zdieľania a replikácie. Posledným krokom je aplikácia Joyovho zákona „*Väčšina najmúdrejších ľudí robí pre niekoho iného*“. Aplikáciou teda bude sprístupnenie niektorých výziev a údajov zainteresovanej verejnosti na internete. Tento prístup potvrdzuje aj psychologický výskum motivácie Univerzity MIT, kde sa ukázalo, že dobrovoľnícka práca na internete môže viesť k najkvalitnejším a najzaujímavejším výsledkom. Keďže títo ľudia ju berú viac ako sebarealizáciu a nie ako povinnosť.⁶

Pri aplikácii prístupu rozhodovania založeného na veľkom množstve údajov bude musieť podnik prekonať niekoľko významných výziev. Vedúci manažér bude musieť spájať tradičné vlastnosti, so schopnosťou analyzovať údaje a objavovať príležitosti na základe spracovaných údajov. Údaje sú stále lacnejšie a je ich stále viac, toto smeruje fókus na ich spracovanie. Talentovaní vedeckí pracovníci, schopní takéto údaje interpretovať a spracovať sa stávajú pre podnik prioritou. Podnik potrebuje tie správne technológie na spracovanie takýchto údajov. Dobrou správou je, že technológie sa stávajú stále lacnejšie a väčšina open-source technológií je plne dostačujúca na takéto činnosti. Čiže aj malý podnik môže mať technológiu v konkurencieschopnej kvalite v porovnaní s veľkým podnikom. Efektívny podnik necháva nech sa informácie a rozhodovacie právo nachádza na jednom mieste. Nakoniec je dôležité vytvoriť správnu podnikovú kultúru, v ktorej sa nekladie do popredia otázka „Čo si myslíme?“, ale „Čo vieme?“

Zozbieranie údajov je pre podnik, ktorý sa rozhodol využívať prístup rozhodovania sa na základe údajov iba prvý krok. Zvolenie si správneho mechanizmu analýzy je ešte

⁶ ROYAL SOCIETY FOR THE ENCOURAGEMENT OF ARTS, MANUFACTURES AND COMMERCE, *Drive*, <http://www.thersa.org/events/rसानimate/animate/rसानimate-drive>, 4.11.2012.

dôležitejšie. Barton/Court sa vo svojej práci Making Advanced Analytics Work For You⁷ venujú práve tomuto problému. „Trend smerom k veľkým údajom rýchlo rastie a vrcholový manažéri si nemôžu dovoliť ignorovať ho ako krátkodobý úkaz. Vyzerá to tak, že sa pokročilá analýza stane rozhodujúcim konkurenčným činiteľom vo veľkom množstve odvetví a hlavným elementom pri snahe podniku zlepšiť výkonnosť. Bola by chyba predpokladať, že získanie správnych údajov je to najdôležitejšie. Rovnako dôležité je vybudovanie analytických nástrojov zameraných na výsledky ktoré sú rovnako ľahko použiteľné pre všetkých zamestnancov. Toto si vyžaduje pretvorenie organizačnej kultúry a kapacity, nie narýchlo, ale postupne do hĺbky pri používaní všedných činností.“⁸

Barton/Court identifikovali tri možnosti ako zvýšiť efektivitu pri analýze údajov. Odporúčajú aby si podnik zvolil viacero zdrojov údajov a to tak externých ako interných. Podnik by mal vybudovať model, ktorý dokáže predpovedať a optimalizovať výsledky. Tu je dôležitá jednoduchosť, pričom sa v zmysle paretoho pravidla sústrediť na hlavné činitele, ktoré ovplyvnia výsledok v najväčšej miere a ignorovať údaje s nižším dopadom, ktoré iba spôsobujú chaos. Inými slovami treba nájsť rovnováhu medzi komplexnosťou modelu a jednoduchosťou jeho využitia. S tým súvisí aj vytvorenie jednoduchých analytických nástrojov, ktoré budú ľahko pochopiteľné a použiteľné aj pre zamestnancov, v prvej línii, čiže pre tých, ktorí sú v bezprostrednom kontakte s klientom a majú najrýchlejší prístup k informáciám. Treba vytvoriť procesy, ktoré budú umožňovať a podporovať využívanie týchto nástrojov.

Podľa vlastného výskumu 382 podnikov na Slovenku, využíva 60 percent z nich internet na jednoduchú analýzu údajov, 38 percent využíva zložitejšie procesy na precíznejšie analýzy.

Podnikateľské experimenty naberajú na význame hlavne s príchodom informačných technológií, ktoré poskytujú potrebnú platformu pre ich efektívne využívanie. Sú istou alternatívou k prieskumom, ktoré podniky zvyknú robiť. Kritikou týchto prieskumov je, že tieto trvajú dlho a sú finančne náročné, zatiaľ čo výsledok je porovnateľný.

Na základe vlastného výskumu 382 podnikov, si na Slovensku nejakú formu experimentálneho prístupu, v závislosti od kritérií, volí medzi 17 až 31 percent podnikov.

Anderson/Simester v článku Smart business experiments⁹ opisujú sedem pravidiel pre úspešné podnikateľské experimenty. Tvrdia, že by podniky mali využívať techniky ako vedci v laboratóriách. Dôležité je aj rozdelenie na testovaciu a kontrolnú skupinu.

Aplikáciu podnikateľských experimentov ponúkajú Baker/Marn/Zawada. V článku Price Smarter on the Net¹⁰, poukazujú na možnosť zefektívniť oceňovanie a nastaviť cenu v hornej časti indiferentného pásma. Indiferentné pásmo v oceňovaní je oblasť, kde zákazníci nereagujú citlivo na zmenu ceny a dopyt nezaznamená podstatné zmeny. Toto umožňujú práve informačné technológie, ktoré poskytujú podniku rýchle a presné informácie o reakciách zákazníkov na testované javy.

⁷ BARTON, D. – COURT, D. 2012. Making Advanced Analytics Work For You. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 2012, October, Reprint R1210E, s.1-7.

⁸ BARTON, D. – COURT, D. 2012. Making Advanced Analytics Work For You. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 2012, October, s.5, Reprint R1210E.

⁹ ANDERSON, E.T. – SIMESTER, D. 2011. Smart Business Experiments. *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 2011, s.98-105.

¹⁰ BAKER, W. – MARN, M. – ZAWADA, C. 2001. Price Smarter on the Net. *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 2001 February. Reprint R0102J. s. 1-7.

V práci *New Business Models in Emerging Markets*¹¹, Eyring/Johnson/Nair opisujú ako je pri vstupe na rozvojové trhy dôležitá rýchlosť prispôsobovania sa a kde experimentálny prístup porazí precízne plánovanie svetových experimentov.

Sociálne siete sú pre podniky novým komunikačným nástrojom, ktorý predstavuje veľký potenciál, vzhľadom na jeho charakter, kde spája silu osobných odporúčaní so širokým dosahom vplyvov. Giamanco/Gregoire vo svojej práci *Tweet Me, Friend Me, Make Me Buy*¹², odhaľujú aj ďalší podstatný motív. „*Najväčšie riziko zo všetkých je, že zatiaľ čo vaši poprepájaní zákazníci zdieľajú a tweetujú, vy budete sedieť za postrannou čiarou a prenechávať sociálne siete vašim konkurentom.*“¹³

STRATÉGIE PRE POSTINDUSTRIÁLNE PROSTREDIE

Pred desiatimi rokmi identifikovali Eisenhardt/Sull prístup podnikov, ktoré reagovali na dynamické podmienky tak, že si ako stratégiu zvolili súbor jednoduchých pravidiel.

V postindustriálnej dobe nabera tento prístup na význame, čo potvrdzuje aj vlastný výskum na slovenských podnikoch, z ktorého vychádza, že jedna pätina podnikov si volí nejakú formu stratégie, ktorá má charakter jednoduchých pravidiel.

Po desiatich rokoch Eisenhardt/Sull v práci *Simple Rules For a Complex World*¹⁴ nadväzujú na pôvodnú štúdiu a dopĺňajú ju o skúsenosti a údaje získané behom posledných desiatich rokov. Jednoduché pravidlá riešia problém ako flexibilne reagovať na vonkajšie stimuly a súčasne si zachovať jednotnú stratégiu v rámci podniku. Eisenhardt/Sull hovoria o troch krokoch. Stanovenie cieľov, identifikácia úzkych miest, čiže oblastí v podniku, kde je najväčší potenciál pre zdokonalenie, vytvorenie jednoduchých pravidiel odvodených od úzkych miest. V súlade s predchádzajúcou teóriou z oblasti informačných technológií a veľkého množstva údajov je aj časť teórie stratégie jednoduchých pravidiel, v ktorej sa spomína, že jednoduché pravidlá výkonnosťne porazili zložité algoritmy. „*Rastúce množstvo evidencie poukazuje na to, že jednoduché pravidlá výkonnosťou porazia, alebo aspoň vyrovnajú komplikované analýzy naprieč širokou škálou rozhodnutí. Jednoduché pravidlá porazili najmodernejšie štatistické modely predikcie opätovného nákupu zákazníkov v dvoch z troch odvetví a vyrovnali v treťom. Vyrovnali sofistikované algoritmy v efektívite alokácie zdrojov. Vyrovnali, alebo porazili postupy v množstve nepodnikateľských aplikácií, vrátane identifikácie kde žijú zločinci, výber výhercu Wimbledonu a hádanie, ktoré z dvoch miest má väčšiu populáciu.*“¹⁵

Inovácia znamená aj to, že existuje technológia, ktorá zastaráva. Podniky, založené na starých technológiách si ako očividnú voľbu vyberajú medzi bojom proti novej technológii a snahou na ňu prejsť. Táto snaha však nemusí byť úspešná, lebo nová technológia môže byť

¹¹EYRING, M.J. – JOHNSON, M.W. – Nair, H. 2011. *New Business Modes in Emerging Markets. Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 2011, January – February, s.88-95.

¹²GIAMANCO, B. – GREGOIRE, K. 2012. *Tweet Me, Friend Me, Make Me Buy. In Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 2012, July- August, Reprint R1207G, s.1-7.

¹³GIAMANCO, B. – GREGOIRE, K. 2012. *Tweet Me, Friend Me, Make Me Buy. In Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 2012, July- August, s.5, Reprint R1207G.

¹⁴EISENHARDT, M. – SULL, D. 2012. *Simple Rules for a Complex World. In Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 2012, September, Reprint R1209D, s.1-8.

¹⁵EISENHARDT, M. – SULL, D. 2012. *Simple Rules for a Complex World. In Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 2012, September, s.6, Reprint R1209D.

bud' dominantná a preto boj nevyhrá, alebo tak odlišná, že pri prechode na ňu trpí kvalita, hlavne ak existuje lepší poskytovateľ daného produktu. Adner/Snow sa vo svojej práci Bold Retreat venujú akurát tomuto problému. „Pre podniky, ktoré prehrávajú boj, je prekvapivo najlepšou voľbou výrazný odchod. Existujú dva druhy výrazného odchodu: zredukovanie pôvodného trhu na užšie voľné miesto, kde má stará technológia ešte výhodu, pri riešení potrieb zákazníkov, alebo premiestnenie sa na nový trh, kde predstavuje stará technológia lepšiu ponuku.“¹⁶

Príkladom môže byť Nintendo, ktorý mal dominantnú pozíciu pri výrobe 8-bitových hier, keď prišla na trh Sega so 16-bitovými hrami, Nintendo sa rozhodlo dočasne sa stiahnuť na 8-bitový trh a nekonkurovať Sege v oblasti, v ktorej neboli až taký dobrý. Celé stratégie z pohľadu teórie hier rozoberajú Brandenburger/Nalebuff v práci The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy¹⁷.

JEDNODUCHOSŤ AKO SYNTÉZA

Dôležitým odkazom tejto práce je trend, ktorý sa objavuje naprieč celou pracou. Týmto trendom je tendencia jednoduchosti. Komplikované modely neposkytujú iba presnejšie informácie, lebo sú zložené z viacerých premenných, predstavujú aj riziko viac možností na chyby. Toto platí pre modely, ako aj pre pravidlá. Je potrebné vybrať si tie pravidlá s najväčším dopadom a to takej miery, kde chybovosť preváži benefity. Smerom von z podniku upozorňujú na dôležitosť jednoduchosti Freeman/Spenner vo svojej práci To Keep Your Customers, Keep it Simple¹⁸. V tejto práci kladú dôraz na jednoduché, malé množstvo informácií, ktoré majú ale veľkú váhu a poskytnutie zákazníčkovi nástroja na ohodnotenie a porovnanie. Ďalším nepriamym zdrojom potvrdzujúcim tento trend je aj vlastný výskum, kde si podniky zvolili na internete ako najdôležitejší zdroj diferenciácie pre dosiahnutie konkurenčnej výhody jednoduchosť. Môžeme teda pozorovať veľmi silný trend jednoduchosti vo všetkých oblastiach, jednoduchosť smerom do vnútra podniku, čiže modely, ovládanie pre zamestnancov, aj smerom von ako získavané údaje a jednoduchosť vo vzťahu k zákazníkom.

ZÁVER

Inovácie prešli počas evolúcie odvetví niekoľkými fázami. Tá najnovšia je charakteristická tým, že ide o vynálezcov v rámci podniku, ktorí inovujú primárne podnikateľský model a inovácie technológie ustúpila z prvej pozície. Objem údajov, ktoré podnik získava neustále exponenciálne rastie. Spolu s objemom rastie aj rýchlosť a variabilita zdrojov získavania informácií. Dôsledkom tohto je, že podniky majú oveľa presnejšie informácie, vďaka ktorým môžu vykonávať precíznejšie rozhodnutia. Pri analýze údajov je potrebné dbať na to, aby mal podnik viacero zdrojov, aby vybudoval predikčný optimalizačný model, ktorý by mal byť čo najjednoduchší a ľahko aplikovateľný pre všetky úrovne zamestnancov. Ako informačné technológie silne vplyvajú na efektivitu fungovania podniku možno vidieť na podnikateľských experimentoch, ktoré je možné vykonať práve vďaka nim a dokážu v podstatnej miere ovplyvniť výkonnosť podniku. Sociálne siete sa stávajú veľmi

¹⁶ ADNER, R. – SNOW, C.D. 2010. Bold Retreat. A New Strategy for Old Technologies. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 2010, March, s.1, Reprint R1003E.

¹⁷ BRANDENBURGER, A.M. – NALEBUFF, B.J. 1995. The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 1995, July-August, Reprint 95402, s. 56-71.

¹⁸ FREEMAN, K. - SPENNER, P. 2012. To Keep Your Customers, Keep It Simple. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 2012, May, Reprint R1205G, s.1-8.

vplyvným komunikačným nástrojom, so silným pákovým efektom, ktorý ale môže na podnik pôsobiť tak pozitívne, ako aj negatívne. Podniky fungujúce v dynamickom prostredí si môžu zachovať flexibilitu a rýchlosť rozhodovania zosúladenú s fundamentálnou stratégiou, ak si zvolia stratégiu jednoduchých pravidiel. Podniky, ktoré vlastnia zastarané technológie a nevedia vyhrať boj s konkurenciou a jej novou technológiou, môžu sa buď začať sústrediť na úzku časť trhu, alebo sa premiestniť na nový trh, kde bude ich technológia stále dominantná a bude poskytovať konkurenčnú výhodu. Ukazuje sa, že Smerom do vnútra podniku, ako aj smerom von, úspech sa spája s jednoduchosťou.

POUŽITÁ LITERATÚRA

- ADNER, R. – SNOW, C.D. 2010. Bold Retreat. A New Strategy for Old Technologies. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 2010, March, Reprint R1003E, s.1-6.
- ANDERSON, E.T. – SIMESTER, D. 2011. Smart Business Experiments. *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 2011, s.98-105.
- ANTHONY, S.D. 2012. The New Corporate Garage. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 2012, September, Reprint R1209B, s. 1-11.
- BARTON, D. – COURT, D. 2012. Making Advanced Analytics Work For You. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 2012, October, Reprint R1210E, s.1-7.
- BRANDENBURGER, A.M. – NALEBUFF, B.J. 1995. The Right Game: Use Game Theory to Shape Strategy. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 1995, July-August, Reprint 95402, s. 56-71.
- BRYNJOLFSSON, E. – MCAFEE, A. 2012. Big Data: The Management Revolution. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 2012, October, Reprint R1210C, s. 1-9.
- EISENHARDT, M. – SULL, D. 2012. Simple Rules for a Complex World. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 2012, September, Reprint R1209D, s.1-8.
- EYRING, M.J. – JOHNSON, M.W. – Nair, H. 2011. New Business Modes in Emerging Markets. *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 2011, January – February, s.88-95.
- FREEMAN, K. - SPENNER, P. 2012. To Keep Your Customers, Keep It Simple. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 2012, May, Reprint R1205G, s.1-8.
- GIAMANCO, B. – GREGOIRE, K. 2012. Tweet Me, Friend Me, Make Me Buy. In *Harvard Business Review*. ISSN 0017-8012, 2012, July- August, Reprint R1207G, s.1-7.
- ROYAL SOCIETY FOR THE ENCOURAGEMENT OF ARTS, MANUFACTURES AND COMMERCE, *Drive*, <http://www.thersa.org/events/rसानimate/animate/rसानimate-drive>, [4.11.2012].