

Projekt modifikace business modelu ve vybrané firmě

Bc. Matej Jakubes

Diplomová práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Matej Jakubes**
Osobní číslo: **M20994**
Studijní program: **N0413A050023 Ekonomika podniku a podnikání**
Studijní obor: **Podnikání a ekonomika podniku**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Projekt modifikace business modelu ve vybrané firmě**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte kritickou literární rešerši zaměřenou na téma business modelu a podnikání.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou firmu a analyzujte její business model v podmínkách současného prostředí.
- Vytvořte projekt modifikace business modelu ve vybrané firmě.
- Zhodnotte projekt vybranými analytickými metodami.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**
Jazyk zpracování: **Slovenština**

Seznam doporučené literatury:

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

JOHNSON, Gerry, Richard WHITTINGTON, Kevan SCHOLLES, Duncan ANGWIN a Patrick REGNÉR. *Exploring strategy: text and cases*. Eleventh Edition. Harlow: Pearson Education Limited, 2017, 797 s. ISBN 978-129-2145-129.

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

OSTERWALDER, Alexander, Yves PIGNEUR a Tim CLARK. *Business Model Generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. First Edition. Hoboken: Wiley & Sons, 2010, 288 s. ISBN 978-0470-876-41-1.

RIES, Eric. *Lean startup: jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace*. 1. vydání. Brno: BizBooks, 2015, 280 s. ISBN 978-80-265-0389-7.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2021**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2020

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 9.8.2021

Jméno a příjmení: Matej Salabes

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Táto práca sa zaoberá témou business modelu a modifikácie business modelu vo vybranej spoločnosti. Práca pozostáva z teoretickej a praktickej časti.

Teoretická časť je zameraná na literárnu rešerš a vysvetlenie nevyhnutných pojmov, témy business modelu, interného a externého prostredia a analytických metód a nástrojov.

Praktická časť sa zaoberá súčasným stavom business modelu vybranej spoločnosti, prostredníctvom aplikácie poznatkov z teoretickej časti. Súčasťou projektovej časti je identifikácia konkrétnej modifikácie business modelu. Následne je projekt modifikácie business modelu navrhnutý a popísaný vo vzťahu k svojej funkčnosti, zákazníkom a konkurencií. Taktiež je definovaný a zanalyzovaný MVP.

Cieľom diplomovej práce je navrhnuť a poskytnúť riešenia, ktoré pomôžu analyzovanej firme čeliť súčasným a budúcim výzvam.

Kľúčové slová: business model, business model canvas, situačná analýza, stratégia modrého oceánu, MVP

ABSTRACT

This thesis is focused on topic of business model and modification of business model in a chosen company. The thesis consists of theoretical and practical part.

Theoretical part is aimed on literature review and an explanation of unnecessary concepts, business model topic, internal and external environment and analytical methods and tools.

Practical part is aimed on a current business model condition in the chosen company through the application of knowledge from theoretical part. Project part includes an identification of specific business model modification. Subsequently, the project of business model modification is designed and described in relation to its functionality, customers and competition. Also, the MVP is defined and analysed.

The aim of master thesis is to design and provide solutions, which can help to the analysed company face current and future challenges.

Keywords: business model, business model canvas, situation analysis, blue ocean strategy, MVP

Rád by som poďakoval vedúcemu diplomovej práce Ing. Petru Novákovi, PhD., za cenné rady a čas ktorý mi pri spracovaní práce venoval.

Taktiež chcem vyjadriť poďakovanie mojej rodine a blízkym, ktorí ma počas doby štúdia podporovali.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 VYMEDZENIE ZÁKLADNÝCH TEORETICKÝCH POJMOV.....	13
1.1 PODNIK A PODNIKANIE.....	13
1.2 PODNIKATEĽ.....	14
2 BUSINESS MODEL SPOLOČNOSTI.....	15
2.1 CHARAKTERISTIKA BUSINESS MODELU.....	15
2.2 MODIFIKÁCIA BUSINESS MODELU.....	15
2.3 ŠTRUKTÚRA BUSINESS MODELU.....	16
2.3.1 Business model Canvas.....	16
2.3.2 Výhody a nevýhody business modelu Canvas.....	20
2.3.3 Lean Canvas.....	21
2.4 HODNOTOVÝ REŤAZEC.....	23
3 METÓDY SITUAČNEJ ANALÝZY.....	24
3.1 MCKINSEY 7S.....	24
3.2 VRIO ANALÝZA.....	25
3.2.1 Hodnotné zdroje a schopnosti.....	26
3.2.2 Vzácne zdroje a schopnosti.....	26
3.2.3 Nenapodobiteľnosť.....	26
3.2.4 Podpora organizácie.....	27
3.3 ANALÝZA 5F.....	27
3.3.1 Kupujúci.....	27
3.3.2 Dodávatelia.....	28
3.3.3 Substitúty.....	28
3.3.4 Hrozba novej konkurencie.....	28
3.3.5 Konkurencia v obore.....	29
3.4 PESTEL ANALÝZA.....	29
3.4.1 Politické prostredie.....	29
3.4.2 Ekonomické prostredie.....	30
3.4.3 Sociálne prostredie.....	30
3.4.4 Technologické prostredie.....	30
3.4.5 Ekologické prostredie.....	31
3.4.6 Legislatívne prostredie.....	31
3.5 STRATÉGIA MODRÉHO OCEÁNU.....	31
3.5.1 Obraz stratégie.....	32
3.5.2 Systémový rámec šiestich ciest.....	32
3.5.3 Systémový rámec štyroch opatrení.....	33

3.6	METÓDY ZHODNOTENIA ANALÝZ	33
3.6.1	SWOT analýza	33
3.6.2	TOWS matica.....	34
4	ZHODNOTENIE TEORETICKÝCH POZNATKOV	35
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	36
5	PREDSTAVENIE FIRMY XYZ.....	37
5.1	HISTÓRIA A TRADÍCIA	37
5.2	PROFIL FIRMY XYZ.....	37
6	INTERNÁ ANALÝZA FIRMY XYZ.....	38
6.1	ANALÝZA BUSINESS MODELU CANVAS.....	38
6.1.1	Zákaznícky segment.....	38
6.1.2	Hodnotová ponuka	39
6.1.3	Kanály	40
6.1.4	Vzťahy.....	40
6.1.5	Kľúčové partnerstvá.....	40
6.1.6	Kľúčové zdroje.....	41
6.1.7	Kľúčové činnosti	41
6.1.8	Zdroje príjmov	42
6.1.9	Náklady	42
6.2	ANALÝZA MCKINSEY 7S	43
6.2.1	Stratégia.....	43
6.2.2	Štruktúra.....	43
6.2.3	Systémy	44
6.2.4	Zdieľané hodnoty	44
6.2.5	Štýl	45
6.2.6	Zamestnanci	45
6.2.7	Schopnosti	45
6.3	VRIO ANALÝZA	46
6.3.1	Hodnota	46
6.3.2	Vzácnosť	47
6.3.3	Nenapodobiteľnosť	47
6.3.4	Organizačná podpora	47
6.4	ZHODNOTENIE INTERNEJ ANALÝZY	47
7	ANALÝZA VONKAJŠIEHO PROSTREDIA FIRMY XYZ	50
7.1	ANALÝZA 5F	50
7.1.1	Konkurencia	50
7.1.2	Substitúty.....	51
7.1.3	Dodávatelia	51
7.1.4	Kupujúci.....	53
7.1.5	Potencionálna konkurencia	54
7.2	PESTEL ANALÝZA.....	54
7.2.1	Politický faktor.....	54

7.2.2	Ekonomický faktor.....	55
7.2.3	Sociálny faktor	57
7.2.4	Technologický faktor	59
7.2.5	Environmentálny faktor	60
7.3	ZHODNOTENIE EXTERNEJ ANALÝZY	61
8	PROJEKTOVÁ ČASŤ.....	63
8.1	IDENTIFIKÁCIA PRÍLEŽITOSTÍ MODIFIKÁCIE BUSINESS MODELU	63
8.1.1	Stratégia modrého oceánu - obraz stratégie	63
8.1.2	SWOT a TOWS matica.....	64
8.2	CHARAKTERISTIKA MODIFIKÁCIE BUSINESS MODELU	65
8.2.1	Popis úpravy súčasného business modelu.....	65
8.2.2	Vplyv upraveného business modelu na súčasné výzvy.....	70
8.2.3	Mapa úžitku upraveného business modelu	70
8.2.4	Obraz stratégie upraveného business modelu	72
8.3	CHARAKTERISTIKA MINIMAL VIABLE PRODUCT.....	75
8.3.1	Podoba MVP	75
8.3.2	Definícia hypotéz MVP.....	76
8.3.3	Časová analýza MVP	77
8.3.4	Nákladová analýza MVP.....	82
8.3.5	Riziková analýza MVP	85
8.3.6	Zhodnotenie prínosu projektu	88
	ZÁVER	89
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	90
	ZOZNAM ELEKTRONICKÝCH ZDROJOV	92
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK.....	99
	ZOZNAM OBRÁZKOV	100
	ZOZNAM TABULIEK	101
	ZOZNAM PRÍLOH.....	102

ÚVOD

V súčasnom podnikateľskom prostredí plnom zmien a neočakávaných udalostí je pre spoločnosti čoraz náročnejšie udržať krok a zostať relevantným aj pri takto dynamických podmienkach.

Práve analýza, identifikácia potrebných opatrení a prispôbenie business modelu sa stáva čoraz dôležitejšou činnosťou, vďaka ktorej zostávajú podniky a podnikatelia na svojich trhoch konkurencieschopní. Podstata úpravy business modelu nie je v samostatných činnostiach akými sú analýza vnútorného a vonkajšieho prostredia firmy, identifikácia nového smerovania, či vo vytvorení, zrealizovaní a vylepšení upraveného business modelu. Podstata tkvie v schopnosti všetky tieto prvky prepojiť tak, aby spolu tvorili jeden funkčný celok.

Práve vďaka priebežnému sledovaniu prostredia a následnej úprave business modelu majú podniky možnosť zostať relevantnými, ako pre svojich zákazníkov, tak aj pre ostatných stakeholderov.

Podstatu tejto diplomovej práce možno charakterizovať ako vykonanie komplexnej analýzy súčasného business modelu vybranej firmy a následné vytvorenie projektu pre jeho adekvátnu modifikáciu. Konkrétne je úlohou projektovej časti navrhnuť upravený business model v podobe, v akej mu bude umožnené reagovať na výzvy súčasného prostredia novými a inovatívnymi riešeniami.

Hlavnými dôvodmi pre výber firmy, ktorá figuruje ako objekt analýz a zlepšovacích opatrení, bola miera naliehavosti potreby zmeny, ako aj miera pravdepodobnosti realizácie projektu. Práve analyzovaná firma, pôsobiaca v nábytkárskom priemysle, si je vedomá potreby a naliehavosti zrealizovania podstatných zmien v spôsobe, akým v súčasnosti vykonáva svoju podnikateľskú činnosť. Práve preto je mojím zámerom navrhnuť a poskytnúť riešenia, ktoré vybranej firme pomôžu čeliť súčasným a budúcim výzvam, zvýšia jej hodnotu a zároveň budú finančne realizovateľné.

Pre potreby diplomovej práce je z dôvodu zachovania anonymity analyzovaná firma pomenovaná ako „firma XYZ“.

CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE

Cieľom diplomovej práce je vykonať literárnu rešerš na tému business model, spracovať analýzu business modelu vybranej firmy, na základe výstupov z analýz v rámci projektu navrhnuť modifikáciu súčasného business modelu a spracovať projekt pre realizáciu navrhovaných úprav. Diplomová práca má za úlohu navrhnuť a poskytnúť riešenia, pomocou ktorých bude podnikanie analyzovanej firmy pripravené na súčasné výzvy, ako aj na výzvy v blízkej budúcnosti.

V úvode teoretickej časti práce sú podrobne a kriticky rozobrané pojmy ako je podnik a podnikanie a taktiež charakteristika, štruktúra či zhodnotenie business modelu Canvas a hodnotového reťazca. V ďalších častiach sú popísané situačné analýzy, medzi ktoré patrí McKinsey 7S, VRIO analýza, analýza piatich konkurenčných síl, PESTEL analýza a stratégia modrého oceánu. Na záver je ako metóda zhodnotenia popísaná SWOT analýza a TOWS matica.

V praktickej časti práce je analyzovaná firma predstavená a popísaná. Následne je spracovaná interná analýza firmy, ako aj analýza vonkajšieho prostredia pre ktoré sa využili vyššie definované metódy situačných analýz.

V projektovej časti sa identifikovali príležitosti pomocou stratégie modrého oceánu, ako aj metód zhodnotenia. Ďalej bola definovaná konkrétna podoba modifikácie business modelu a jeho vplyv na súčasné výzvy, skúsenosť zákazníka a konkurenciu. V prípade minimálneho životaschopného produktu je využitá časová, nákladová a riziková analýza.

Zdrojmi práce sú najmä interné neštruktúrované rozhovory, interné analýzy firmy, ako aj externé analýzy, články a štatistiky.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEDZENIE ZÁKLADNÝCH TEORETICKÝCH POJMOV

Medzi základné pojmy súvisiace s témou tejto práce patrí podnik, podnikanie a podnikateľ. Vývoj týchto pojmov, kritické aspekty a súčasné vnímanie sú sumarizované v nasledujúcich kapitolách.

1.1 Podnik a podnikanie

Na základe štyroch kľúčových myšlienok teórie podnikania medzi ktoré patrí riadenie, účel, zodpovednosť a úspešnosť je možné podnikanie definovať ako spôsob spolupráce medzi produkciou, výmenou, distribúciou výrobkov a služieb, za účelom dosiahnutia určitej kolektívnej hodnoty. Je však nutné dodať, že najmä v minulosti bolo podnikanie chápané ako účelové zvyšovanie zisku (Donaldson a Walsch, 2015, s. 184-188). Podobne, podľa Karnsa-a (2011, s. 339) bola maximalizácia zisku podielnikov kľúčovou paradigmou účelu podnikania. Medzi nevýhody takéhoto ponímania činnosti podniku, ako aj samotného podnikania patrí podpora krátkodobých riešení, vyhýbanie sa dlhodobým dôsledkom či nebezpečenstvo degradácie sociálnych, morálnych a vzťahových aspektov života (Karns, 2011, s. 339). Ku kritike orientácie sa na zisk taktiež pridáva Drucker (2016, s. 27), ktorý konkrétne spochybňuje dogmu dosahovaniu zisku ako definíciu podniku a podnikania. Autor tvrdí, že zisk ako účel vykonávania podnikateľskej činnosti je škodlivou koncepciou a namiesto toho uprednostňuje ponímanie zisku ako tzv. „testu správnosti“ podnikania.

Drucker (2016, s. 28) si pod účelom existencie podniku predstavuje vytvorenie zákazníka, nakoľko samotný podnik je subjektom poskytujúcim riešenia naplňujúce potreby. Na základe tohto konceptu má podnik jediné dve funkcie, ktorými sú marketing a inovácie. Cieľom marketingu je dokonale poznať svojho zákazníka a prostredníctvom inovácií je podnik schopný vytvoriť lepšie a ekonomickejšie produkty/služby. Ries (2015, s. 33) podobne vyzdvihuje dôležitosť hodnoty pre zákazníka.

Johnson, Whittington, Scholes, Angwin a Regnér (2017, s. 310) charakterizujú podnikanie ako proces na základe ktorého jednotlivci, tími a organizácie môžu identifikovať príležitosti vedúce k uspokojovaniu potrieb zákazníkov pomocou nových produktov a služieb. Autori však zdôrazňujú, že samotná identifikácia príležitosti je len súčasťou podnikateľského procesu vedúceho k vytvoreniu hodnoty a profitu.

S definíciou podnikania ako aktivitou odkazujúcou k neustálemu hľadaniu príležitosti sa taktiež stotožňujú Zhu, Sun a Sun (2020, s. 1). Autori však taktiež zdôrazňujú, že podnikanie

má okrem uspokojenia potrieb zákazníkov taktiež pozitívny vplyv na zamestnanosť, ako aj kritický význam pre ekonomický rast krajiny a spoločenskú prosperitu. Zhu, Sun a Sun (2020, s. 1) vyzdvihujú práve osobnosť a osobnostné charakteristiky podnikateľa ako kľúč k úspechu podnikania.

1.2 Podnikateľ

Mahto, William a McDowell (2018, s. 515-521) považujú osobu podnikateľa „jadrom“ podnikania, pričom mnohé ďalšie teórie podnikania ich názor zdieľajú. Autori vo svojom výskume zdôrazňujú, že podnikateľov k samotnému podnikaniu motivuje ich túžba po vyššom a/alebo inom sociálnom postavení v porovnaní s tým súčasným. Podobne v práci Zelekha-a, Yaakobi-ho a Avnimelech-a (2018, s. 499) týkajúcej sa témy osobnosti podnikateľa sú podporené tvrdenia Maht-a, William-a a McDowell-a, pričom medzi ďalšie charakteristiky podnikateľov zaradzujú potrebu dosiahnutia úspechu, schopnosť riskovať a túžbu po kontrole a moci. Súčasné poznatky týkajúce sa témy osobnosti podnikateľa taktiež hovoria o súvislosti medzi podnikaním a osobnostnými charakteristikami. Autori tvrdia, že podnikatelia sa v súvislosti s veľkosťou rozsahu osobnosti odlišujú od ostatných skupín ľudí (Zelekha, Yaakobi, Avnimelech, 2018, s. 500-501).

Košťuriak (2015, s. 60) definuje podnikateľa ako človeka, ktorý má predstavu o svojom živote a práve vytváranie niečoho užitočného a hodnotného, za čo je zákazník ochotný zaplatiť, je jeho realizáciou. V zápätí však zdôrazňuje, že za podnikateľa by sa nemal považovať podnikavec, ktorý sa správa oportunisticky a nemá akýkoľvek dlhodobý zámer (Košťuriak, 2015, s. 153).

2 BUSINESS MODEL SPOLOČNOSTI

Business model predstavuje spôsob, akým spoločnosť funguje vo vzťahu ku stakeholderom, ale aj v rámci svojho interného prostredia.

2.1 Charakteristika business modelu

Podľa Foss-a a Saebi (2015, s. 5-7, 44-45) neexistuje všeobecne akceptovateľná či preferovaná definícia pojmu „business model“. Podľa autorov sa už od vzniku a následného vývoja tohto pojmu - konceptu, spájal s pojmi typu: prehlásenie, popis, koncepcia, metóda alebo podnikateľský nástroj (Foss a Saebi, 2015, s. 5-7). Nepriamy analytický pohľad do teórie business modelov predstavil Drucker, ktorý špecifikoval tri časti tzv. „teórie businessu“. Prvou časťou je predpoklad o prostredí organizácie z pohľadu spoločnosti, technológií, zákazníka a trhu. Druhou zložkou je konkrétna misia spoločnosti. Tretia časť hovorí o predpoklade sústreďujúcom sa na špecifické kompetencie súvisiace s dosiahnutím tejto misie. Výsledkom „teórie businessu“ by malo byť presné definovanie toho, za čo je spoločnosť schopná získať peňažné prostriedky, aké výsledky sú zmysluplné a v čom musí vynikať aby udržala konkurencieschopnú pozíciu (Foss a Saebi, 2015, s. 86-87). Podobne sa Magretta vo svojich prácach zameraných na vytváranie business modelov stotožňuje s myšlienkou tzv. „predpokladov“ a následne Osterwalder tieto „predpoklady“ organizuje do podoby konceptu (Ovans, 2015). Foss a Saebi (2016, s. 5-7, 44-45) však zdôrazňujú tú skutočnosť, že kvôli neexistencii unifikovanej typológie business modelov a ich archetypov je historický a aj súčasný výskum pojmu a témy business modelu veľmi rozličný.

2.2 Modifikácia business modelu

Johnson, Christensen a Kagermann (2008) tvrdia, že úprava - znovuobjavenie business modelu musí vychádzať z významných príležitostí, ktoré budú nie len nové pre samotnú spoločnosť ale aj pre sektor či trh na ktorom firma pôsobí. V prípade ak modifikácia business modelu nevychádza z takto významnej príležitosti, autori ju považujú za plytvanie časom a peňazí. Medzi takto významné príležitosti patrí:

- Naplnenie potrieb veľkej skupiny potenciálnych zákazníkov, ktoré sú momentálne zanedbané kvôli vysokej cenovej náročnosti alebo zložitosti.

- Vybudovanie business modelu na základe využitia novej technológie alebo aplikácia technológie na nové trhy.
- Sústredenie sa na proces vedúci k naplneniu potrieb, namiesto sústredenia sa na produkt alebo zákaznícky segment. Avšak možnosť využitia takejto príležitosti existuje v prípade, ak je na trhu aplikovateľná.
- Potreba odvrátenia lacnejších „rozvracačov“.
- Potreba odpovedať na meniacu sa konkurenčnú základňu súvisiacu s komodizáciou základných trhových segmentov (Johnson, Christensen a Kagermann, 2008).

Avšak obdobne ako aj pri definovaní business modelu je charakteristika modifikácie business modelu naprieč akademikmi výrazne odlišná. Napríklad Foss a Saebi (2015, s. 150) sumarizujú tri rozličné stupne zmeny business modelu. Medzi tieto stupne patrí evolúcia, adaptácia a inovácia.

Evolúcia business modelu súvisí s efektívnou štandardizáciou, opakovaním, implementáciou a udržiavaním existujúceho business modelu. Pri evolúcií samotná zmena business modelu súvisí s kontinuálnym zlepšovaním aktivít a vzťahov ktorými spoločnosť disponuje.

Spoločnosť svoj business model adaptuje v momente prispôsobenia sa prostrediu v ktorom sa nachádza. Podľa Teece (2010, s. 190) tento proces zahŕňa kontinuálny výber, samotnú adaptáciu a zlepšenie vedúce k prispôsobeniu sa stále meniacemu prostrediu.

Na záver má proces inovácie, ako druh modifikácie, tendenciu súčasne vplývať na rozličné časti business modelu. Tým konfiguruje alebo vytvára nové aktivity a procesy. Foss a Saebi (2015, s. 151-152) zdôrazňujú, že hlavnou motiváciou inovácie business modelov je za pomoci prevratných inovácií modelovať trhy.

2.3 Štruktúra business modelu

Podobu business modelu je možné štrukturalizovať do niekoľkých, navzájom závislých celkov. Ich charakteristika a kritický popis je spracovaný nižšie.

2.3.1 Business model Canvas

Osterwalder, Pigneur a Clark (2010, s. 15) popisujú business model ako súbor stavebných prvkov, ktoré definujú logiku toho ako spoločnosť získava peniaze a vo všeobecnosti predáva a získava hodnotu. Autori zdôrazňujú, že pomocou tejto koncepcie je k jednotlivých

segmentom možné pristupovať kriticky a zároveň ich aj upravovať (Osterwalder, Pigneur a Clark, 2010, s. 15). Podobne Carter a Carter (2020, s. 146) považujú tento nástroj ako vhodný prostriedok k vytvoreniu či premysleniu súčasného modelu. Business model Canvas vo všeobecnosti popisuje štyri základné oblasti. Medzi tieto oblasti patrí riadenie infraštruktúry, produkt, zákaznícke rozhranie a finančný aspekt. Tie sa ďalej rozdeľujú na deväť konkrétnych stavebných prvkov (Carter a Carter, 2020, s. 146).

Prvky tzv. „business modelu Canvas“ sú popísané v nasledujúcich odstavcoch.

Zákaznícke segmenty

Definujú rôzne skupiny subjektov alebo osôb, na ktoré sa podnik môže zamerať. Účelom je porozumieť potrebám, ktoré tieto subjekty/osoby majú. Osterwalder, Pigneur, Bernarda a Smith (2016, s. 34-35) podrobnejšie popisujú profil segmentu, na základe ktorého sa rozdeľuje do troch skupín - úlohy zákazníkov, ich ťažkosti a prínosy. Úlohy popisujú to, čoho sa zákazníci snažia dosiahnuť, prínosy hovoria o výstupoch a benefitoch ktoré chcú dosiahnuť a ťažkosti špecifikujú riziká, prekážky súvisiace s úlohami ktoré zákazník vykonáva.

Hodnotová ponuka

Definuje súvislosť medzi produktmi spoločnosti a ich hodnotou pre dané zákaznícke segmenty. Hodnotová ponuka uspokojuje potrebu alebo poskytuje odpoveď na problém konkrétne, pre daný zákaznícky segment. Podobne Osterwalder, et al. (2016, s. 34-35) podnecujú bližšiu charakteristiku výrobkov a služieb z ktorých je hodnotová ponuka vytvorená, ako aj špecifikáciu spôsobu tvorby prínosov a riešia ťažkostí.

Vytvorenie súladu medzi hodnotovou ponukou a zákazníckym segmentom je výsledkom zamerania sa na dôležité úlohy, vyriešenie ťažkostí a vytvorenia nutných prínosov ku ktorým zákazníci inklinujú (Osterwalder, et al., 2016, s. 68).

Kanály

Popisujú spôsob komunikácie spoločnosti, ako aj spôsob predania hodnotovej ponuky zákazníkom. Okrem ponímania kanálov ako styčných bodov pre kontaktovanie zákazníkov, sú taktiež dôležitým faktorom určujúcim mieru spokojnosti zákazníkov. Zároveň plnia funkcie zvyšovania povedomia o výrobkoch a službách spoločnosti, jednoduchého zhodnotenia hodnotovej ponuky, zakúpenia, predania hodnotovej ponuky a poskytnutia after-sales podpory. Jednotlivé kanály, v závislosti od daného typu vplývajú na zákazníka

priamo alebo nepriamo, pričom sú vlastnené partnerskou organizáciou alebo samotnou firmou (Osterwalder a Pigneur, 2015, s. 26-27), . Osterwalder a Pigneur (2015, s. 26) taktiež tvrdia, že kľúčovým je dosiahnutie správnej rovnováhy medzi vlastnými a partnerskými kanálmi, tak aby maximalizovali príjmy a spokojnosť zákazníkov.

Vzťahy so zákazníkmi

Sumarizujú typy vzťahov, ktoré firma buduje s jednotlivými zákaznickými segmentmi, nakoľko tie významne vplyvajú na úroveň ich spokojnosti. Typ vzťahu so zákazníkom môže byť rôzny, a to v závislosti od danej motivácie. Osterwalder a Pigneur (2015, s. 28) medzi hlavné motivácie radia získanie zákazníkov, udržanie zákazníkov a navyšovanie predaja. Samotné vzťahy s významným vplyvom na zákaznickú spokojnosť dokážu nadobudnúť rozličnú formu. Medzi najpodstatnejšie patrí:

- **Osobná asistencia** špecifická ľudskou interakciou, kedy pracovník poskytuje zákazníkovi pomoc počas a aj po uskutočnení predaja.
- **Individualizovaná osobná asistencia** je naj dôvernejším a najhlbším typom vzťahu, ktorý sa spravidla tvorí počas dlhého časového obdobia.
- **Samoobsluha** je špecifická absenciou priameho vzťahu so zákazníkom.
- **Automatizovaná služba** je sofistikovanejšou formou samoobsluhy, nakoľko sa vo vzťahu vyskytujú zautomatizované procesy.
- **Komunita** slúži na komunikáciu firmy a súčasných/potencionálnych zákazníkov, ako aj na sprostredkovanie vzájomného kontaktu medzi samotnými členmi komunity. Komunita sa najčastejšie vyskytuje a vytvára formou online.
- **Spoluvorba** je charakteristická vytváraním hodnoty spolu so zákazníkom. Účely spoluvorby sa rôznia, no najčastejším vplyvom je pridaná hodnota pre ostatných zákazníkov.

Tieto kategórie vzťahov môžu v rámci spoločnosti koexistovať a spoločne vplyvať na daný zákaznický segment (Osterwalder a Pigneur, 2015, s. 29).

Zdroje príjmov

Predstavujú peňažné prostriedky, ktoré podnik prostredníctvom predania hodnotovej ponuky získava z každého zákaznickeho segmentu. Medzi typy zdrojov príjmov sa radia transakčné príjmy z jednorazových platieb zákazníka a opakujúce sa príjmy z priebežných

platieb za predanie hodnotovej ponuky alebo poskytnutia popredajnej zákaznickej podpory. Množstvo peňažných prostriedkov získaných spoločnosťou sa určí prostredníctvom vybraného cenotvorného mechanizmu, ktorý sa pri jednotlivých zdrojov príjmu môže líšiť. Medzi najčastejšie spôsoby generovania príjmu sa radí predaj aktív, poplatky za používanie, predplatné, prenájom, poplatky za reklamu, poskytovanie licencií či provízia za sprostredkovanie služieb medzi dvoma a viacerými stranami (Osterwalder a Pigneur, 2015, s. 30-32).

Kľúčové zdroje

Predstavuje sumár najdôležitejších aktív potrebných pre správnu funkčnosť business modelu. Kľúčové zdroje umožňujú vytvoriť a prezentovať hodnotovú ponuku, preniknúť na trh, udržiavať vzťahy so zákazníkmi a generovať príjmy. Tie nadobúdajú fyzickú, finančnú, duševnú a ľudskú podobu. Pre fyzické zdroje je pravdepodobná relatívne vysoká náročnosť na kapitál, nakoľko sa jedná o budovy, systémy, stroje a iné fyzické aktíva. Medzi duševné zdroje sa radia napríklad značky, patenty, autorské práva, ktoré sa v súčasnosti stávajú čoraz dôležitejšie. Podobne zvyšujúca sa dôležitosť platí pre ľudské zdroje. V prípade finančných zdrojov ich potreba závisí od typu business modelu podniku (Osterwalder a Pigneur, 2015, s. 34-35).

Kľúčové činnosti

Popisujú najpodstatnejšie aktivity, ktoré musí spoločnosť v rámci svojho business modelu vykonávať. Podobne ako pri kľúčových zdrojoch sa jedná o činnosti zabezpečujúce vytvorenie a prezentáciu hodnotovej ponuky, preniknutie na trhy, udržiavanie vzťahu so zákazníkom a generovanie príjmu. Osterwalder a Pigneur (2015, s. 37) kategorizujú kľúčové činnosti do oblasti výroby, riešenia problémov a činností súvisiace s platformou. Dôležitosť týchto činností je v závislosti od spoločnosti relatívna. Do kategórie výroby sa radí navrhovanie a samotná výroba. V oblasti riešenia problémov sa jedná o činnosti zamerané na problém daného zákazníka, ktoré sa opierajú o znalostný manažment a pravidelné školenia. Kľúčové činnosti súvisiace so sieťou/platformou sa zaoberajú riadením, zaisťovaním služieb a propagáciou platformy (Osterwalder a Pigneur, 2015, s. 36-37).

Kľúčové partnerstvá

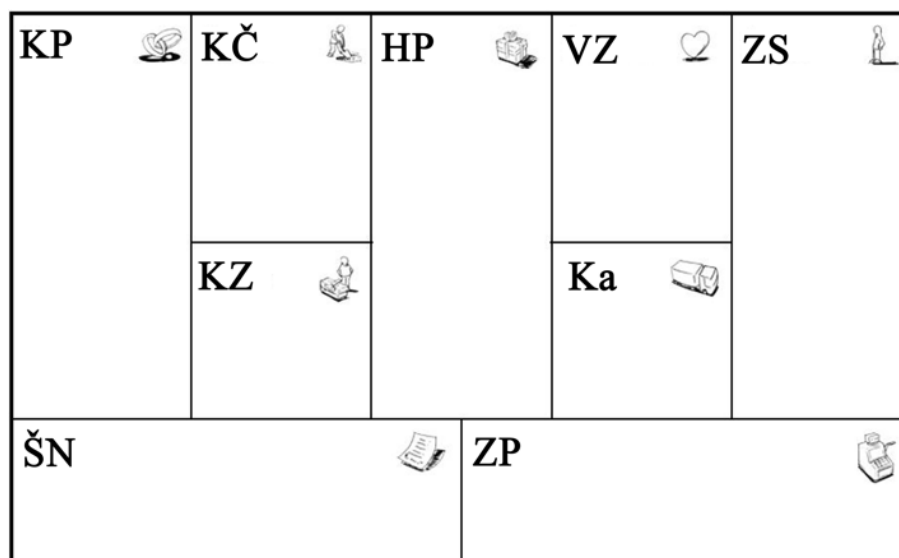
Zahŕňajú dodávateľov a partnerov, ktorí zabezpečujú funkčnosť daného aspektu/aspektov business modelu. Medzi základné typy partnerstiev patria strategické spojenectvá subjektov, spolupráca s konkurenčnými subjektami, spoločné podniky s cieľom vytvorenia nových

podnikateľských projektov a vzťahy medzi kupujúcim a dodávateľom. Osterwalder a Pigneur (2015, s. 39) taktiež rozlišujú partnerstvá na základe typu motivácie podniku. Prvou motiváciou pre vytvorenie partnerstva je optimalizácia a úspory z rozsahu. K tým dochádza pri optimálnom rozdelení zdrojov a činností. Ďalšou motiváciou je zníženie rizika a neistoty v konkurenčnom prostredí, tá je charakteristická pre partnerstvá medzi konkurenčnými subjektmi. Na záver je vytvorenie partnerstiev motivované potrebou získať znalosti, licencie či prístup k zákazníkom (Osterwalder a Pigneur, 2015, s. 38-39).

Štruktúra nákladov

Zahŕňa všetky náklady ktoré jednotlivé segmenty business modelu pre svoju funkčnosť vyžadujú. Na základe business modelu daného podniku sa rozlišuje model motivovaný nákladmi, ako aj model motivovaný hodnotou. Model motivovaný nákladmi sa sústreďuje na udržanie čo možno najštrhľejšej štruktúry nákladov prostredníctvom ponúk založených na nízkych cenách, outsourcingu a maximálnej automatizácii. Model motivovaný hodnotou je charakteristický prémiovými ponukami, či vysokou mierou personalizovaných služieb.

Osterwalder a Pigneur (2015, s. 41) však zdôrazňujú, že mnohé typy business modelov sa nachádzajú medzi motiváciou na hodnotu, ako aj motiváciou na náklady.



Obrázok 1 Business model CANVAS (Osterwalder et al., 2016, s. 221)

2.3.2 Výhody a nevýhody business modelu Canvas

Medzi najpodstatnejšie výhody využitia metódy Canvas ako strategického nástroja, sa radí jednoduchosť aplikácie tohto nástroja a zároveň jeho nenáročnosť interpretácie, prehľadné

vizuálne spracovanie a samotná orientácia na praktickú aplikáciu (Ching a Fauvel, 2013, s. 28-20; Joyce a Paquin, 2016, s. 2-3).

V súvislosti kritikou business modelu Canvas, tá sa sústreďuje najmä na aspekty ktoré tento model zo svojej podstaty zanedbáva. Ching a Fauvel (2013, s. 28-29) medzi nevýhody radia nedostatočné zameranie sa/zanalyzovanie konkurencie, zanedbanie efektu možných synergií ktorými konkurencia môže oplývať, zanedbanie akéhokoľvek strategického účelu - t.j. cieľov, vízie a misie spoločnosti a nesústreďenie sa na akékoľvek meranie a vyhodnotenie výkonu spoločnosti. Joyce a Paquin (2016, s. 3) taktiež upozorňujú na výhradne ekonomickú orientáciu nástroja business model Canvas, čím sa obmedzuje jeho využitie pre spoločnosti orientované na udržateľnosť a environmentálnu, či spoločenskú hodnotu.

V súvislosti s business modelom Canvas začali vznikať upravené verzie, ktoré sa snažili čeliť nevýhodám, špecifickým pre pôvodnú verziu. Joyce a Paquin (2016, s. 3-4) predstavili tzv. trojvrstvový business model Canvas, ktorého účelom bolo podporiť tvorbu kreatívnych a udržateľných business modelov. Okrem pôvodného ekonomického rozmeru, sa zameriava na ďalšie dve vrstvy, ktorými sú vytvorenie sociálnej a environmentálnej hodnoty. Všetky tri vrstvy sú vzájomne prepojené, čo má za následok hlbšie porozumenie tvorby hodnoty v podniku. Environmentálna vrstva sa podrobnejšie zaoberá životným cyklom produktu, zatiaľ čo sociálna vrstva sa venuje vplyvu spoločnosti na túto oblasť (Joyce a Paquin, 2016, s. 3-4).

2.3.3 Lean Canvas

Jednu z najzásadnejších alternatív k Osterwalderovmu modelu ponúka Maurya (2012, s. 25), ktorý navrhol koncept s názvom „Lean Canvas“. V porovnaní s originálnym business model Canvas sú zachované viaceré prvky, medzi ktoré patria zákaznicke segmenty, hodnotová ponuka, kanály, zdroje príjmov a štruktúra nákladov. Ďalším stavebnými prvkami sú:

- **Problém/potreba:** Vďaka úzkemu prepojeniu sa definujú zároveň so zákaznickými segmentami. Jedná sa o najdôležitejšie problémy týkajúce sa daných zákaznických segmentov. Maurya (2012, s. 47-48) zároveň tvrdí, že pri riešení tohto stavebného prvku je potrebné identifikovať jeden až tri hlavné problémy, identifikovať prehľad už existujúcich alternatív, charakterizovať súčasné užívateľské role a následne sa zamerať na možných prvotných užívateľov.
- **Riešenie:** Určuje riešenie na problémy súvisiace so zákaznickými segmentami. V rámci Lean Canvasu ich je vhodné charakterizovať čo najneskôr, nakoľko

v súvislosti so segmentom problému/potreby existuje vysoká pravdepodobnosť zmeny priorit a výskytu nových potrieb/problémov, na ktoré sa musí business model zamerať (Maurya, 2012, s. 52).

- **Kľúčové metriky:** Slúžia na meranie výkonnosti podniku. V kontexte Mauryaovo konceptu súvisia so životným cyklom zákazníka. Autor medzi odporúčané metriky radí (Maurya, 2012, s. 60-61):
 - **Akvizícia** popisujúca zmenu z náhodného návštevníka na potencionálneho kupcu.
 - **Aktivácia** referuje okamih, kedy zákazník po prvýkrát získa pozitívnu skúsenosť.
 - **Retencia** meria mieru interakcie s produktom spoločnosti.
 - **Príjem** odkazuje na zaplatenie zákazníkom.
 - **Odporúčenie** súvisí s pozitívnou skúsenosťou zákazníka, pričom prostredníctvom referencií prináša nových potencionálnych zákazníkov.
- **Nespravodlivá výhoda:** Predstavuje to, na základe čoho sa môže podnik od svojej konkurencie odlíšiť. Zároveň je to niečo, čo je pre konkurenciu náročné nakúpiť alebo odkopírovať. Maurya (2012, s. 63) taktiež zdôrazňuje fakt, že získanie nespravodlivej výhody sa môže prejaviť neskôr, a to prostredníctvom hodnôt spoločnosti.

Kritika nástroja Lean Canvas sa sústreďuje do troch hlavných oblastí (Bocken a Snihur, s. 2-3, 2020). Prvou je nedostatok konkrétnosti v tom, ako Lean Canvas pomáha vytvoriť jedinečné a cielené hypotézy a experimenty pre ich teoretické základy. Druhá súvisí so štíhlym prístupom. Nakoľko existuje vysoká závislosť od pozorovateľnej spätnej väzby, ako aj okamžitej validácie učenia sa. Na záver kritici metódy lean tvrdia, že pomocou tohto prístupu je možné generovať len určité zvýšenie súčasnej hodnoty (Bocken a Snihur, 2020, s. 2-3).

Johnson, Christensen a Kagermann (2008) však presadzujú odlišný model štruktúry business modelu. Autori tvrdia, že na rozdiel od Business model Canvas a Lean Canvas existujú len štyri základné segmenty. Prvým je Customer Value Proposition (CVP), ktorý identifikuje problém/potrebu daného zákazníka a ponuku ktorá určuje nie len predmet ale aj spôsob toho, ako je predaná. Druhým je vzorec zisku zahŕňajúci model tržieb, marginálneho zisku,

štruktúru nákladov a rýchlosť využitia zdrojov. Tretím segmentom sú kľúčové zdroje ktoré prinášajú CVP ziskovosť. Na záver sú to kľúčové procesy (procesy, pravidlá, metriky, normy), zabezpečujúce opakovateľnú a škálovateľnú CVP.

2.4 Hodnotový reťazec

Odlišná interpretácia funkcie business modelu vychádza z teórie podnikovej stratégie. V tomto prípade je business model chápaný ako súčasť konkurenčnej stratégie spoločnosti, zameraný na spôsob akým je produkt poskytnutý na vybraný trh (Foss a Saebi, 2015, s. 44).

Johnson et al. (2017, s. 108) v tejto súvislosti tvrdia, že je potrebné aby spoločnosti mali vedomosť o tom, ktoré aktivity spoločnosti sú dôležité pri vytváraní hodnoty a ktoré naopak nie.

Práve koncept hodnotového reťazca umožňuje premýšľať v rámci jednotlivých skupín aktivít. Primárne aktivity sa zameriavajú na tvorbu alebo dodanie produktu/služby. Patrí sem vstupná logistika, spracovanie, výstupná logistika, marketing - obchod a servis. Medzi podporné aktivity súvisiace s hladkým priebehom a efektivitou primárnych aktivít patrí obstarávanie zdrojov, rozvoj technológií, manažment ľudských zdrojov a infraštruktúra (Johnson et al., 2017, s. 108-109).

Autori uvádzajú, že pomocou tohto nástroja Michaela Portera, je možné porozumieť súčasnej strategickej pozícii spoločnosti, ako aj analyzovať svoje schopnosti a zdroje (Johnson et al., 2017, s. 109).

3 METÓDY SITUAČNEJ ANALÝZY

V nasledujúcej kapitole sú charakterizované podstatné metódy situačnej analýzy, medzi ktoré patrí McKinsey 7S, analýza 5F a PESTE, VRIO analýza, stratégia modrého oceánu a metódy zhodnotenia týchto analýz.

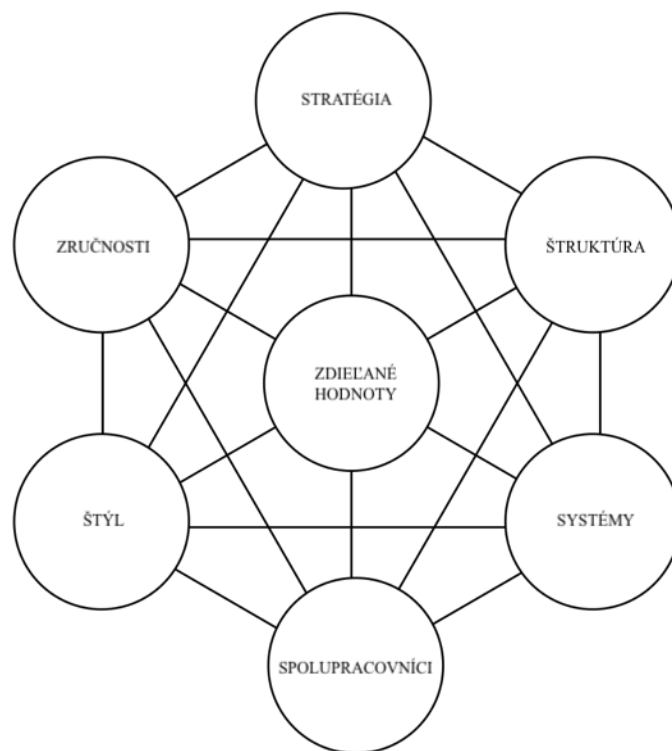
3.1 McKinsey 7S

Koncepcia McKinsey 7S, vytvorená poradenskou spoločnosťou McKinsey, vyzdvihuje potrebu vnímať jednotlivé stavebné prvky spoločnosti súčasne (Johnson et al., 2017, s. 458-459). Prostredníctvom tohto nástroja je možné analyzovať samotnú organizáciu a jej efektívnosť. Podstatou je doceliť, aby jednotlivé prvky štruktúry boli v súlade so zvyšnými internými súčasťami modelu (Singh, 2013, s. 40-41). Podobne Galbraith (2002, s. 194) zdôrazňuje potrebu, aby jednotlivé prvky boli jednotné nie len v celku, ale aj vzájomne medzi sebou. Medzi jednotlivé časti koncepcie McKinsey 7S patrí:

- **Štruktúra** definuje formálne role, povinnosti a toky informácií v spoločnosti. Štruktúra by mala byť úzko prepojená s firemnou stratégiou.
- **Stratégia** súvisí s poznaním podnikania, cieľmi rozvoja spoločnosti, ako aj ich spôsobu dosiahnutia a schopnosťou prispôsobenia zmenám a novým výzvam (Šulař, 2009, s. 271)
- **Systémy** sa vzťahujú na procesy a procedúry, ktoré sú nevyhnutne potrebné na vedenie podniku (Singh, 2013, s. 43).
- **Štýl** odkazuje na spôsob, akým top-manažment vedie spoločnosť. Existujú mnohé druhy vodcovstva, ktoré manažment môže praktizovať a tým vplývať na kultúru v celej organizácii.
- **Skupina** súvisí s témou pracovníkov, ich spôsobe rozvoja a motivácie v spoločnosti. Taktiež sa dotýka selekcie, socializácie, odmeňovania vhodnosti pracovníkov pre vedenie alebo aplikáciou nových stratégií.
- **Zručnosti** súvisia s kompetenciou a schopnosťami potrebnými na efektívne dosiahnutie cieľov spoločnosti (Singh, 2013, s. 43), ako aj so spôsobom s akým ich spoločnosť oplýva ako celok.

- **Zdieľané hodnoty** sa vzťahujú na účel organizácie ako celku. Konkrétne sa jedná o misiu, víziu a ciele ktoré tento účel tvoria. Všetky ostatné prvky nástroja McKinsey 7S na zdieľané hodnoty odkazujú a zároveň ich podporujú.

Pichová (2016, s. 134) považuje McKinsey 7S ako jeden z najvhodnejších nástrojov slúžiacich k analýze interného stavu spoločnosti. Dôvodom je možnosť identifikácie silných a slabých stránok spoločnosti, ako aj zistenie vplyvu všetkých najdôležitejších prvkov v oblasti riadenia súčasne. Ako však Johnson et al. (2017, s. 460) tvrdia, prílišný dôraz na tento koncept môže byť z hľadiska prispôsobenia sa neustále sa meniacemu prostrediu nevhodné. Podľa autorov môže úzke prepojenie prvkov spôsobovať ťažkosti spojené s prispôobením sa špecifickým potrebám trhu. Druhým možným problémom je výška nákladov spojená s adaptáciou sa na meniaci trh, nakoľko zmena jedného prvku vedie k zmene všetkých častí konceptu McKinsey 7S.



Obrázok 2 McKinsey 7S (vlastné spracovanie)

3.2 VRIO analýza

Slúži na vyhodnotenie spoločnosti z pohľadu vlastných zdrojov a schopností. Bresser a Powalla (2012, s. 340) ako aj Johnson et al. (2017, s. 101) tvrdia, že na základe jednotlivých prvkov Resource Based View (RBW) je spoločnosť schopná dosahovať udržateľnú konkurenčnú výhodu. Tá sa prejavuje vtedy, keď je organizácia schopná vytvoriť

väčšiu ekonomickú hodnotu na trhu ako konkurencia (Bresser a Powalla, 2012, s. 340). Podľa autorov ju firmy dosahujú vtedy, keď ich zdroje a schopnosti sú nie len hodnotné, ale aj vzácne, nenapodobiteľné a nenahraditeľné. Všetky tieto aspekty sú súčasťou tzv. VRIO analýzy, prostredníctvom ktorej je možné interné systematické zhodnotenie (Bresser a Powalla, 2012, s. 340-341). Podrobnejší popis aspektov je nasledovný:

3.2.1 Hodnotné zdroje a schopnosti

Sú také zdroje a schopnosti, ktoré vytvárajú produkt alebo službu hodnotnú pre zákazníka, dosahujú návratnosť a umožňujú odpovedať na príležitosti a neutralizovať hrozby prostredia. Pre zákazníka sú hodnotné len tie zdroje a schopnosti, ktoré súvisia s uspokojením potrieb zákazníka. V prípade využitia príležitostí sa zdroje a schopnosti odzrkadlia v znížení ceny alebo zvýšení atraktivity produktu či služby (Johnson et al., 2017, s. 101).

3.2.2 Vzácne zdroje a schopnosti

Vlastní spoločnosť osamote, prípadne sú dostupné len nízkemu počtu konkurentov. Špecifickou vlastnosťou týchto zdrojov a schopností je ich dlhá trvácnosť, ktorá by sa však z dlhodobého hľadiska mala pravidelne prehodnocovať (Johnson et al., 2017, s. 102).

3.2.3 Nenapodobiteľnosť

Súvisí s nákladovou náročnosťou zdroje a schopnosti napodobniť, získať alebo substituovať. Medzi kritéria nenapodobiteľnosti sa radí:

- **Komplexnosť** zdrojov a schopností. Tá je pre konkurenciou ťažko napodobiteľná, nakoľko je súčasťou úzkych interných prepojení medzi aktivitami a rozhodnutiami, ako aj externými väzbami s partnermi a zákazníkmi.
- **Nejednoznačnosť** v identifikácii podstaty konkurenčnej výhody spoločnosti, nakoľko je náročné rozlíšiť medzi jej príčinou a dôsledkom.
- **Kultúra a história**, ktorá sa v zdrojoch a schopnostiach prejavuje tak, že zahŕňa komplexné spoločenské interakcie a vzťahy v rámci organizácie, ktoré sú pre konkurenciu ťažko napodobiteľné (Johnson et al., 2017, s. 102-104).

3.2.4 Podpora organizácie

Tento aspekt nástroja VRIO sa zameriava na podporu zdrojov a schopností pomocou vhodných procesov a systémov. Účelom je správne riadenie vedúce k plnému využitiu konkurenčnej výhody prostredníctvom hodnotných/vzácných/nenapodobiteľných zdrojov a schopností.

Johnson et al. (2017, s. 107) zdôrazňuje, že čím viac zdroje a schopnosti spoločnosti splňujú kritéria VRIO konceptu, tým je pre spoločnosť pravdepodobnejšie dosiahnutie a udržanie konkurenčnej výhody.

Knott (2015, s. 1808-1809) však upozorňuje na fakt, že pre manažment spoločnosti môže byť problematické identifikovať relevantné zdroje, ktoré by spĺňali kritéria VRIO a následne v nich prostredníctvom investícií udržali potrebnú úroveň výkonnosti. Podobne neexistuje žiadny všeobecne uznávaný postup, pomocou ktorého by VRIO analýza mala byť vykonávaná (Knott, 2015, s. 1808-1809).

3.3 Analýza 5F

Analýza 5F je odvetvovou analýzou, ktorá popisuje charakteristiky týkajúce sa hodnotenia konkurencieschopnosti spoločností, ich výkonnosť a vývoj samotného prostredia. Medzi jednotlivé konkurenčné sily patrí vyjednávací sila dodávateľov a odberateľov, hrozba existencie substitútov, konkurencia v obore a hrozba novej potencionalnej konkurencie (Fotr, Vasík, Souček, Špaček a Hájek, 2020, s. 60). Taktiež Magretta (2012, s. 41) v súvislosti s Porterovými piatimi silami zdôrazňuje, že konkurenciu je potrebné vnímať v širšom ponímaní, nakoľko konkurenciou nie sú len priami konkurenti ale aj ostatné štyri konkurenčné prúdy. Autorka taktiež dodáva, že zmyslom konkurenčného boja je dosiahnutie zisku (Magretta, 2012, s. 41). Špecifikácia piatich konkurenčných síl je nasledovná:

3.3.1 Kupujúci

Oplývajú významnou vyjednávacou silou a takisto majú značný dopad na mieru pravdepodobnosti zníženia ceny produktu/služby. Kupujúci môžu spoločnosť donútiť k tomu, aby mali ich produkty vyššiu hodnotu, čo v konečnom dôsledku vedie k zníženiu zisku spoločnosti. V tomto kontexte Fotr et al. (2020, s. 61) vyzdvihujú dôležitosť aspektov akými sú pre zákazníka obchodné podmienky, korektnosť, flexibilita a ústretovosť spoločnosti. Vyjednávací sila kupujúceho závisí od úrovne unikátnosti produktu, ceny

vzhľadom na jej/jeho kúpnu silu a potencionálu s akým môže dôjsť k zlepšeniu vlastnej výkonnosti (Magretta, 2012, s. 42-44).

3.3.2 Dodávateľia

Predstavujú všetky subjekty od ktorých spoločnosť nakupuje vstupy, vrátane zamestnancov. Veľká vyjednávací sila dodávateľov môže spôsobiť zvýšenie ceny vstupov pre kupujúceho či jednoduchšie presadenie podmienok ktoré by mali vplyv na zníženie ziskovosti odvetvia. Veľkosť vyjednávací sily závisí od veľkosti podielu predaja dodávateľa v danom odvetví, dôležitosti dodávateľa v odvetví, nákladov na zmenu dodávateľa, jedinečnosti ponuky či hrozby vstupu do odvetvia kupujúceho. Fotr et al. (2020, s. 61) zdôrazňujú, že vplyv dodávateľa závisí aj od prepojenia interného prostredia spoločnosti s procesmi dodávateľa. Úzke prepojenie vedie k vyššej flexibilitě, inovácií produktov a zefektívneniu technológií a logistiky.

3.3.3 Substitúty

Sú charakteristické tým, že prichádzajú z neočakávaných miest. Predstavujú produkty, ktoré uspokojujú potreby zákazníkov iným spôsobom ako výrobky a služby súčasného odvetvia. Vyhodnotenie hrozby substitútov spočíva najmä v tom, či ponúkajú lepší pomer ceny a výkonu v porovnaní s terajšími produktami. Fotr et al. (2020, s. 62) však taktiež dopĺňa rozsah garančných a servisných služieb, dostupnosť substitútov, náročnosť investícií zákazníka a schopnosť prispôbiť sa zmene. Ako to však platí aj v prípade dodávateľov, úspech substitútov taktiež závisí od výšky prechodných nákladov.

3.3.4 Hrozba novej konkurencie

Závisí od súčasných bariér vstupu do odvetvia. Bariéry bránia príchodu nových aktérov, ktorí by zvýšili kapacitu odvetvia a znížili zisk. Ten je znížený prostredníctvom stagnácie ceny, nakoľko vyššia cena v odvetví je pre novú konkurenciu príťažlivá a zároveň zvyšuje náklady súvisiace s udrжанím spokojnosti zákazníkov. Dôležitosť bariér vstupu do odvetvia závisí od výhod plynúcich z objemu produkcie, nákladoch prechodu, sily sieťového efektu, kapitálových investícií pre vstup do odvetvia, výhod súvisiacich s dlhodobým pôsobením na trhu, aktuálnej legislatívy a regulácií a očakávanej reakcie súčasnej konkurencie (Magretta, s. 52-54).

3.3.5 Konkurencia v obore

Prejavuje sa zvýšenými nákladmi na získanie zákazníka alebo nižšími cenami z ktorých kupujúci prospievajú. Cenová konkurencia je však najviac zaťažujúcou formou súperenia v odvetví. Tá sa najčastejšie vyskytuje v prípade, keď je náročné medzi jednotlivými subjektami rozoznať ich ponuky, ich produkty zo svojej podstaty rýchlo strácajú svoju hodnotu, majú vysoké fixné náklady a nízke medzné náklady, pričom prírastky nových kapacít sú vysoké. Fotr et al. (2020, s. 62) tvrdí, že intenzita konkurencie je závislá od počtu subjektov na trhu s čím môžu súvisieť kartelové dohody.

Magretta (2012, s. 59) tvrdí, že výsledkom tejto analýzy by malo byť rozhodnutie, kde a ako by mala firma konkurovať.

3.4 PESTEL analýza

Analýza Koncept PESTEL analýzy je výsledkom vývoja tzv. „ETPS“ modelu vytvoreného Aguilar-om v 60. rokoch minulého storočia. Pôvodný model odkazoval na ekonomický, technický, politický a sociálny prvok prostredia (Singh a Srivastava, 2019, s. 33). Neskôr sa koncept rozšíril, pričom sa podľa Johnsona et al. (2017, s. 34) medzi úplné environmentálne faktory radia politické, ekonomické, sociálne, technologické, ekologické a legislatívne vplyvy. Podľa Järvenpää, Kuuntu a Mäntyneva (2020, s. 41-42) stavebné prvky PESTEL analýzy stále dostatočne sumarizujú zmeny, výzvy a príležitosti v trhovej ekonomike. Konkrétna charakteristika faktorov je nasledovná:

3.4.1 Politické prostredie

Dôležitosť politického prostredia v krajine je relatívna. V závislosti od sektoru však môže byť úloha štátu ako zákazníka, dodávateľa, majiteľa alebo regulátora veľmi významnou. Ďalšou súčasťou politického prostredia sú spoločenské zoskupenia, ktoré môžu zviditeľniť rôzne politické spory, lobovať, vytvárať kampane a mediálne pôsobiť a vplývať tak na angažovanie štátu.

Podľa Johnson et al. (2017, s. 37) je pre analýzu politického prostredia potrebné vykonať analýzu politického rizika, ktoré sa skladá z makro/mikro a interného/externého rozmeru. Makro rozmer opisuje politické riziko z hľadiska krajiny ako celku, pričom mikro rozmer je špecificky zameraný na politické riziko organizácie/sektoru v rámci daného štátu. Interný rozmer súvisí najmä s rizikom zmeny politickej garnitúry. Medzi vonkajšie politické riziká patria udalosti mimo územia danej krajiny.

3.4.2 Ekonomické prostredie

Zahŕňa faktory vplývajúce na kúpyschopnosť a zmeny nákupného správania sa zákazníkov. Dôležitými aspektmi sú distribúcia príjmu a úroveň príjmu, ktoré súvisia od konkrétneho typu národnej ekonomiky. Autori taktiež tvrdia, že akákoľvek zmena v podstatných ekonomických ukazovateľoch, ako sú príjem, úroková miera, náklady na bývanie či úroveň zadlženosti a sporenia má významný trhovú vplyv (Kotler a Armstrong, 2016, s. 106). Johnson et al. (2017, s. 38) dodáva, že jedným z kľúčových konceptov pri makroekonomickej analýze je ekonomický cyklus, vplývajúci na podstatné ekonomické ukazovatele. Analýza ekonomického cyklu je preto potrebná pri dlhodobých strategických rozhodnutiach manažmentu.

3.4.3 Sociálne prostredie

Medzi hlavné vplyvy sociálneho prostredia patrí dosah na ponuku a dopyt v rámci ekonomického rastu, ako aj dosah na podobu inovácií, vplyvu a efektívnosti organizácií.

Ponuku a dopyt ovplyvňuje stav a vývoj demografických ukazovateľov, distribúcia bohatstva vplývajúca na veľkosť trhov, koncentrácia priemyslu a trhov v určitých lokalitách a zmena kultúrnych postojov.

Dosah na podobu inovácií, vplyvu a efektívnosti spoločnosti majú sociálne interakcie s ostatnými organizáciami, združeniami, jednotlivcami či business partnermi s ktorými firma prichádza najčastejšie do styku (Johnson et al., 2017, s. 39).

3.4.4 Technologické prostredie

Predstavuje jeden z najdynamickejších faktorov makroprostredia. Vďaka svojmu rýchlo meniacemu sa charakteru vytvára nové trhy a príležitosti, pri ktorých v prípade ich nevyužitia hrozí úpadok (Kotler a Armstrong, 2016 s. 108-111). Johnson et al. (2017, s. 43) tvrdia, že analýza technologického prostredia spočíva v identifikovaní inovačných činností súvisiacich s rapidnou technologickou zmenou, ako aj lokalizovaním technologických centier. Medzi indikátory inovačných činností patria najmä rozpočty na výskum a rozvoj, patentovanie, analýza citácií, oznámenia firiem o nových produktoch, či medializácia najnovších technológií.

3.4.5 Ekologické prostredie

Analýza ekologického prvku sa spája so znečistením, odpadom a klimatickou zmenou súvisiacou s možným navýšením nákladov a novými príležitosťami. Autori v spojitosti s ekologickými problémami ako faktorom makroprostredia zdôrazňujú existenciu troch hlavných výziev s ktorými sa podnik môže stretnúť. Prvou sú povinnosti spojené s priamym znečistením, ktoré súvisia so snahou dosiahnuť čo najekologickejšie procesy v rámci spoločnosti. Druhou výzvou je prevzatie zodpovednosti za vplyv na životné prostredie produktu v rámci jeho hodnotového toku a životného cyklu. Záverečnou výzvou je udržateľný rozvoj, ktorý popiera vytvárať produkty a služby pri obmedzených prírodných zdrojoch (Johnson et al., 2017, s. 44-45).

3.4.6 Legislatívne prostredie

Faktor legislatívy v rámci makroprostredia zahŕňa množstvo tém súvisiacich s pracovnoprávnymi a environmentálnymi reguláciami, právami zákazníka, daňovou úpravou či pravidlami dotýkajúcich sa konkurencie alebo vlastníctva. Z legislatívnej úpravy môžu vzniknúť nové príležitosti či hrozby, a preto je vhodné zvážiť nie len explicitné a formálne zákony, ale aj neformálne pravidlá (Johnson et al., 2017, s. 45-46).

Napriek všeobecnej akceptácii vhodnosti konceptu PESTEL pre analýzu makroprostredia (Singh a Srivastava, 2019, s. 33-34), Ruiz, Baker, Mason a Tierney (2020, s. 1391) však zdôrazňujú niekoľko nedostatkov analýzy makroprostredia. Podľa autorov dochádza k zjednodušovaniu a zovšeobecňovaniu, nakoľko je makroprostredie príliš komplexným a nešpecifickým predmetom k analýze. Z toho vyplýva, že nie všetky informácie sú relevantné a akcieschopné. Ďalším nedostatkom je fakt, že z hľadiska strategického plánovania analýza týchto prvkov nevedie k vysvetleniu toho, aký konkrétny prvok makroprostredia je tým prevratným (Ruiz et al., 2020, s. 1391).

3.5 Stratégia modrého oceánu

Kim a Mauborgne (2015, s. 30) definovali modrý oceán ako miesto charakteristické vytváraním dopytu, príležitostí k vysokému rastu zisku a taktiež ako miesto, kde doposiaľ nebol plne využitý tržný priestor. Modré oceány sú zo svojej podstaty taktiež miestom, kde konkurencia nie je považovaná za významnú, nakoľko predstavujú nový neznámy priestor.

Proces hľadania modrého oceánu zahŕňa nasledujúcich 5 krokov:

- 1. Vybranie správneho miesta pre zahájenie cesty modrého oceánu a zostavenie vhodného tímu.
- 2. Definovanie súčasnej pozície spoločnosti prostredníctvom obrazu stratégie a uvedenie si dôležitosti potreby modrého oceánu.
- 3. Odhalenie slabých miest ponuky odvetvia prostredníctvom mapy úžitku a následná identifikácia celkového dopytu, ktorý je možné dosiahnuť.
- 4. Využitie systematických postupov a príprava alternatívnych variant stratégie, vedúce k diferenciacii a nízkym nákladom prostredníctvom systémového rámca štyroch opatrení.
- 5. Testovanie najvhodnejšej varianty z pohľadu trhu, proces vyladovania, formulácia podnikateľského modelu a aplikácia do praxe.

Medzi najpodstatnejšie analytické nástroje modrého oceánu patria:

3.5.1 Obraz stratégie

Zachycuje súčasnú situáciu na trhu, t.j. aké sú investičné priority konkurentov súvisiace s ich jednaním z hľadiska služieb, výrobkov, dodacích podmienok a ďalších súvisiacich oblastí (Kim a Mauborgne, 2015, s. 50). Podstatou tohto nástroja je zmeniť strategické zameranie z konkurentov na možné alternatívy a zo zamerania sa na zákazníkov odvetia na terajších nezákazníkov (Kim a Mauborgne, 2015, s. 53). Obraz stratégie sa skladá z vodorovnej osy zachycujúcej register faktorov tvoriacich základ konkurenčného jednania v odvetví. Na zvislej osi je zaznačená úroveň ponuky z hľadiska faktorov vodorovnej osi. K porovnaniu dochádza prostredníctvom spojenia bodov zvislej a vodorovnej osi takzvanou hodnotovou krivkou (Kim a Mauborgne, 2015, s. 51-52).

3.5.2 Systémový rámec šiestich ciest

Sumarizuje šesť spôsobov prostredníctvom ktorých je možné vnímať tržné prostredie z iných uhľov pohľadu a tým posunúť hranicu medzi hodnotou a nákladmi. Patrí sem: rozhliadnutie sa cez alternatívne odvetvie, strategické skupiny v rámci odvetvia, reťazec zákazníkov a znovu definovanie skupiny zákazníkov odvetvia, ponuku doplnkových výrobkov a služieb, opätovné premyslenie funkčnej a emočnej orientácie odvetvia a zapojenie sa do formovania externých trendov (Kim a Mauborgne, 2018, s. 167-168).

3.5.3 Systémový rámec štyroch opatrení

Slúži na špecifikáciu rozhodnutia medzi diferenciáciou, nízkymi nákladmi a novou hodnotovou krivkou. Zahrňuje štyri základné oblasti, ktorými sú obmedzenie, odvrhnutie, vyzdvihnutie a vytvorenie. Obmedzenie charakterizuje faktory, ktoré by mali mať výrazne nižšiu úroveň ako je štandard v odvetví. Odvrhnutie zahŕňa faktory, ktoré sú považované za samozrejmé a mali by byť odstránené. Faktory ktoré by mali byť na výrazne vyššej úrovni ako je štandard odvetvia sú začlenené v oblasti pozdvihnutia. Na záver systémový rámec definuje faktory, ktoré neboli nikdy poskytované a mali by byť vytvorené (Kim a Mauborgne, 2015, s. 60-62).

Kritika stratégie modrého oceánu sa sústreďuje najmä nedostatok dôkazov súvisiacich s účinnosťou a existenciou tejto stratégie, nakoľko bol model aplikovaný, prezentovaný a študovaný výhradne na úspešných spoločnostiach. Medzi ďalší kritizovaný aspekt stratégie modrého oceánu patrí jej krátkodobosť. Aithal a Kumar (2015, s. 50) tvrdia, že konkurenti sú schopní sa rýchlo prispôbiť a business model spoločnosti v „modrom oceáne“ pohotovo odkopírovať.

3.6 Metódy zhodnotenia analýz

Medzi metódy zhodnotenia analýz patrí SWOT analýza a TOWS matica.

3.6.1 SWOT analýza

Pomocou SWOT analýzy je možné sumarizovať silné a slabé stránky interného prostredia spoločnosti, ako aj príležitosti a hrozby externého prostredia. Účelom je vyhodnotiť, do akej miery je interné prostredie spoločnosti schopné čeliť zmenám vo vonkajšom prostredí. Johnson et al. (2017, s. 115) však zdôrazňujú, že jednotlivé prvky SWOT sú relatívne vo vzťahu ku svojim konkurentom.

Nedostatkom tejto analýzy je hrozba nekonkrétnej sumarizácie silných a slabých stránok, ako aj ich príležitostí a hrozieb. Takisto je nutné podotknúť, že slúži len ako sumarizácia už vykonaných analýz a nie je samostatnou analýzou.

Odlišný pohľad na používanie SWOT analýzy má Brandenburger (2019). Autor tvrdí, že doterajšie ponímanie vzťahov medzi jednotlivými prvkami SWOT nemusí byť v súčasnom dynamickom prostredí vždy správne. Súčasné silné stránky môžu byť pre spoločnosti hrozbou a zároveň terajšie slabé stránky príležitosťou. Podobne slabé stránky ostatných môžu viesť k hrozbe ako aj silné stránky ostatných spoločností môžu viesť k príležitostiam.

Brandenburger (2019) tvrdí, že vhodným prístupom je dokázať prijať aj opak a to v závislosti od danej situácie.

3.6.2 TOWS matica

Priamo nadväzuje na už vykonanú SWOT analýzu. Skladá sa zo štyroch častí na základe ktorých je možné identifikovať príležitosti akými spoločnosť dokáže reagovať na rozličné kombinácie svojich silných a slabých stránok a na hrozby a príležitosti externého prostredia. Kombinácia silných/slabých stránok a príležitostí hovorí o možnostiach akými môže firma tieto príležitosti využiť. Takisto definuje možnosti ktoré zahŕňajú využitie silných stránok k tomu, aby sa spoločnosť vyhla hrozbám. Podobne zahŕňa možnosti ktoré minimalizujú slabé stránky a zároveň sa vyhnú možným hrozbám (Johnson et al., 2017, s. 118-119).

4 ZHODNOTENIE TEORETICKÝCH POZNATKOV

V rámci teoretickej časti diplomovej práce boli identifikované všetky potrebné pojmy, metódy, analýzy a teórie súvisiace s témou business modelu a jeho modifikácie. Teoretická časť ponúka všeobecnú a postupne konkretizovanú literárnu rešerš všetkých dotknutých tém. Pri spracovaní rešerše boli identifikované a použité nielen tie najpodstatnejšie a najdôležitejšie zdroje daných tém, ale aj moderné akademické zdroje informujúce o súčasných poznatkoch, predpokladoch či kritike.

V úvode literárna rešerš poskytla informácie, kritiku a rôzne pohľady na základné témy akými sú podnik, podnikanie a podnikateľ. Následne sa v rámci témy business modelu sumarizujú rozličné pohľady na definíciu business modelu, charakterizuje sa modifikácia business modelu, pomenúva sa štruktúra business modelu Canvas a to spolu s jeho kritikou, variáciami a nadväznosťou na hodnotový reťazec. Ďalšia kapitola približuje podstatné informácie o prvkoch situačnej analýzy, vrátane ich využitia v praxi. Medzi popísané metódy, nástroje a analýzy sa radí McKinsey 7S, VRIO analýza, analýza 5F, PESTE analýza a stratégia modrého oceánu. Na záver boli identifikované a popísané metódy zhodnotenia medzi ktoré patrí SWOT analýza a TOWS matica.

Vykonaná literárna rešerš je podstatným prvkom pre správne spracovanie praktickej časti diplomovej práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PREDSTAVENIE FIRMY XYZ

Pre zachovanie anonymity analyzovanej firmy sa pre účely diplomovej práce používa označenie „firma XYZ“. V nasledujúcich kapitolách sú o firme XYZ zverejnené najmä informácie všeobecného charakteru.

5.1 História a tradícia

Korene firmy XYZ siahajú do 60. rokov minulého storočia, kedy predstaviteľ 1. generácie začal pôsobiť v stolárskom remesle v priestoroch bývalej hospodárskej budovy. Na prelome tisícročia sa do podnikania pripojila 2. generácia stolárov z čoho sa z bežného podnikania stalo rodinné. Počas niekoľkoročného fungovania firmy došlo k násobnému rozšíreniu výroby či už z hľadiska počtu zamestnancov alebo rozsahu poskytovaných výrobkov. Zároveň s nástupom 3. generácie do rodinného podnikania došlo k najvýznamnejšej rekonštrukcii výrobných, skladovacích a administratívnych priestorov analyzovanej firmy.

5.2 Profil firmy XYZ

Firma XYZ je zameraná na výrobu komplexného interiérové nábytku a prvkov na mieru pre súkromných a firemných zákazníkov. Firma sa zameriava najmä na interiéry, ktoré vyžadujú vysokú úroveň remeselnej zručnosti či už z dôvodu použitých materiálov alebo náročnosti výrobného spracovania. Výroba ako hlavná činnosť firmy XYZ je podporená súborom servisných a podporných služieb.

Pri svojom vzniku analyzovaná firma zamestnávala dvoch ľudí. V súčasnosti sa priemerný počet pracovníkov pohybuje na úrovni 10 zamestnancov. Títo pracovníci sa od výrobnéj až po komunikačnú stránku starajú o úspešné zhotovenie každého realizovaného projektu.

Medzi hodnoty analyzovanej firmy patrí kvalita, profesionalita, orientácia na zákazníka a ľudskosť súvisiaca s prístupom k zamestnancom.

Misiou firmy XYZ je: *„Vytvárať jedinečné hodnoty, pre ktoré sa oplatí žiť a pracovať.“*
(interný materiál firmy)

6 INTERNÁ ANALÝZA FIRMY XYZ

V rámci identifikácie vnútorného fungovania a charakteristík firmy XYZ boli použité nástroje Canvas, McKinsey 7S a VRIO analýza.

6.1 Analýza business modelu Canvas

Podoba business modelu firmy XYZ vo forme Canvas je zobrazená v prílohe P I. Jednotlivé segmenty business modelu sú špecifikované nižšie.

6.1.1 Zákaznícky segment

Najpodstatnejšími zákazníckymi segmentami firmy XYZ sú súkromní klienti žijúci v dvoch a viac členných domácnostiach. Konkrétne sa jedná o budúce rodiny - partnerov, domácnosť s deťmi a domácnosť bez detí. Z dlhodobého hľadiska tvorí tento B2C segment viac ako 90% zákazníkov firmy.

Na základe vykonanej analýzy súkromných zákazníkov boli identifikované nasledovné úlohy, prekážky a prínosy s ktorými sa zákazníci dostávajú do kontaktu (Tab. 1).

Tabuľka 1 Úlohy, prekážky a prínosy zákazníkov firmy XYZ (vlastné spracovanie)

Prior.	Úlohy	Prekážky	Prínosy
1.	Zabezpečenie rodinného pohodlia	Vysoká cena	Vytvorenie priestoru pre život
2.	Tvorba spoločného & osobného, funkčného a oddychového priestoru pre rodinu	Časovo náročné a komplikované	Výborná hodnota za peniaze
3.	Pocit bezpečia a súkromia	Potreba rozumieť technickým súvislostiam	Vysoká miera individualizácie a možnosť výberu
4.	Individuálne riešenie	Neserióznosť poskytovateľa služby	Úroveň rozsahu a profesionality výrobkov a služieb
5.	Dizajn a výborná kvalita	Nárazová finančná náročnosť	Najmodernejšie riešenia

Zákaznícke segmenty z firemného okruhu (B2B) predstavujú zvyšok odbytu firmy XYZ, pričom sa jedná najmä o nadštandardné vybavenie kancelárií a administratívnych priestorov. V ojedinelých prípadoch sú taktiež zákazníkmi spoločnosti z oblasti hotelov, reštaurácií a kaviarní (HORECA).

6.1.2 Hodnotová ponuka

Hodnotovú ponuku spoločnosti tvorí nižšie sumarizovaný súbor produktov a služieb. Tie zároveň poskytujú odpoveď na to, akým spôsobom dané produkty a služby riešia prekážky a tvoria prínosy.

Tabuľka 2 Hodnotová ponuka firmy XYZ (vlastné spracovanie)

Produkty a služby	Riešenie prekážok	Tvorba prínosov
Realizácia interiéru - stolárske a ostatné remeselné prvky, vrátane zamerania, výroby, dopravy, montáže a after-sales servisu	Priame a nepriame referencie zhotovených realizácií	Uspokojenie potreby komplexnej realizácie interiéru na mieru. Nadštandardná záručná doba
Doplnkové služby interiérového dizajnu, upratovania, povýrobného ošetrovania a servisu		Flexibilná miera individualizácie produktov a služieb
Projektový manažment	Cenová ponuka v rôznych variantoch s ohľadom na rozpočet klienta Zrozumiteľný spôsob komunikácie a reporting	Poradenstvo v oblasti výberu riešení

Vo všeobecnosti je možné hodnotovú ponuku definovať ako: „Vytvorenie unikátneho prostredia pre bývanie a prácu“.

6.1.3 Kanály

Vo väčšine prípadov firma XYZ získava nových zákazníkov prostredníctvom osobných referencií od spokojných klientov alebo obchodných partnerov. Doplnkovým prostriedkom pre zvyšovanie povedomia o výrobkoch a službách sú WEB a sociálne siete.

Práve vďaka WoM, goodwill-u a online prezentácií majú noví zákazníci možnosť relatívne spoľahlivo zhodnotiť ponuku firmy XYZ. Samotná komunikácia od nákupu služieb až po after-sales servis je mixom osobnej, telefonickej a e-mailovej komunikácie. Komunikácia s konečným zákazníkom v prípade existencie prostredníka prebieha sprostredkovaním, za pomoci rovnakých nástrojov.

V súvislosti s dodaním položiek nábytku a prvkov firma XYZ využíva prostriedky cestnej osobnej a nákladnej prepravy.

6.1.4 Vzťahy

Intenzita vzťahu so zákazníkom závisí najmä od prípadnej existencie sprostredkovateľa, ktorým je vo väčšine prípadov interiérový dizajnér/architekt. Vo všeobecnosti je však možné tvrdiť, že vzťah so zákazníkom je na báze osobnej asistencie až individualizovanej osobnej asistencie. Tá je zrejmá hlavne v prípadoch, kedy sa zákazník prostredníctvom návrhov a požiadaviek stáva súčasťou procesu a tým sa podieľa na tvorbe hodnoty. Ďalším dôkazom úzkeho prepojenia sa so zákazníkom je hodnotová ponuka firmy XYZ, ktorá je taktiež zameraná na dlhodobú starostlivosť o zrealizovaný projekt.

Riadenie vzťahu so zákazníkom zastrešuje najmä projektový manažér, prípadne v súvislosti s technickým poradenstvom vedúci výroby.

Základnou motiváciou pri tvorbe vzťahov je z podstaty ponuky získanie zákazníkov. Vedľajšou motiváciou je udržanie zákazníkov.

Sila vzťahov so zákazníkom je napriek „jednorazovej“ povahe ponuky hodnotená ako vysoká. Toto ponímanie firmy XYZ vychádza práve z efektívnosti WoM kanálu a relatívne vysokej miery návratnosti zákazníkov.

6.1.5 Kľúčové partnerstvá

Firma XYZ definuje niekoľko druhov partnerstiev, ktoré sa podieľajú na jej plynulom chode.

Z hľadiska zabezpečenia materiálov, tovarov a remeselných služieb sa jedná najmä o nadnárodné podniky, ako aj malé remeselné dielne. Okrem týchto podnikov sa na úplnej

realizácií ponuky firmy XYZ podieľajú poskytovatelia upratovacích služieb a organizácia na ochranu životného prostredia.

K zabezpečeniu interného chodu firmy prispievajú najmä dodávatelia softvérových riešení a účtovnícka firma.

V oblasti obchodu sú najdôležitejšími partnermi interiérové/architektonické štúdiá, ktoré priamo a nepriamo vstupujú do vzťahu firmy XYZ s konečným zákazníkom.

Ostatné kľúčové zdroje a činnosti sú samostatne zabezpečené firmou XYZ.

6.1.6 Kľúčové zdroje

Najdôležitejšími zdrojmi pre firmu XYZ sú ľudské zdroje, pričom sa jedná najmä o pracovníkov vo výrobe.

Na podobnej úrovni sú z hľadiska dôležitosti duševné zdroje. Konkrétne ide o hodnotu značky zastrešujúcu know-how, goodwill a tradíciu výroby interiérového nábytku. Medzi podstatné duševné zdroje taktiež patrí online prezentácia a niekoľkoročné partnerstvá s dodávateľmi a obchodnými partnermi.

Podstatné sú taktiež finančné zdroje - dostatok hotovosti a prostriedkov na účte pre zabezpečenie zdravého toku peňazí. Dostatok likvidných prostriedkov sa vzhľadom na zvyšujúcu sa dobu trvania jednotlivých projektov stáva čoraz dôležitejším zdrojom.

Medzi dôležité fyzické zdroje sa radia výrobné stroje, nástroje a prepravné prostriedky.

6.1.7 Kľúčové činnosti

Kľúčovou činnosťou firmy XYZ je samotná realizácia interiéru. Tá sa skladá zo zamerania, výroby, dopravy, montáže a ďalších doplnkových služieb. Na tieto činnosti nadväzuje popredajný záručný a pozáručný servis.

Medzi podstatné interné činnosti patrí kontinuálna analýza a zlepšovanie procesov, udržiavanie vzťahu s partnermi firmy XYZ, riadenie pracovníkov a činnosti projektového manažéra. Na základe analýzy sa medzi najväčšie rezervy v oblasti kľúčových činností radí interné riadenie pracovníkov, ktoré je spôsobené nedostatočnou racionalizáciou a optimalizáciou terajších procesov.

Z hľadiska vzťahov so zákazníkom sa medzi podstatné radia činnosti projektového manažéra, zahŕňajúce komunikáciu, naceňovanie a všeobecnú podporu pre potreby zákazníka.

6.1.8 Zdroje příjmov

Příjmy firmy XYZ sú generované prostredníctvom predaja vyrobeného nábytku a poskytnutím súvisiacich služieb. Takmer 100% príjmov pochádza z tuzemska, pričom počet klientov je každoročne rozdielny v závislosti od veľkosti daných zákaziek.

Zaužívaným spôsobom platby je fakturácia, a to prevažne so 14-dňovou lehotou splatnosti. Platobné podmienky, až na určité výnimky, sú špecifické 50%-nou zálohovou platbou a konečným doplatkom. Doplatok je upravený o prípadné cenové zmeny v súvislosti so zmenou špecifikácie zákazky v priebehu výrobného procesu.

Cenová kalkulácia je aktualizovaná niekoľkokrát ročne, a to v závislosti od cenových zmien jednotlivých nákladových položiek. Kalkulácia sa skladá z variabilnej, fixnej a ziskovej zložky, pričom nie je vytvorený nijaký priestor na zjednávanie cenovej kalkulácie. V prípade potreby zjednávania sa cena mení v závislosti od alternatívnych materiálových či výrobnospracovateľských verzií. Vzhľadom na povahu dopytu sa však spravidla vytvárajú 2-3 cenové kalkulácie líšiace sa cenou, úrovňou služieb, použitým materiálom a úrovňou výrobného spracovania.

6.1.9 Náklady

Business model analyzovanej spoločnosti je viac motivovaný tvorbou hodnoty ako nízkymi nákladmi. Tie sú však považované za veľmi dôležitý aspekt ponuky. Medzi najdôležitejšie náklady, v súvislosti s kľúčovými zdrojmi a činnosťami sa radia osobné náklady, odpisy a variabilné náklady súvisiace s materiálom a remeselnými službami. Z podstaty business modelu firmy XYZ nie je možné variabilné náklady na materiál a služby vopred kalkulovať, nakoľko závisia od konkrétnej podoby realizačnej dokumentácie projektu.

Medzi najvýznamnejšie náklady firmy XYZ, s výnimkou variabilných nákladov na materiál a služby patria osobné náklady - 48% z celkových nákladov a odpisy - 20% z celkových nákladov (interný materiál firmy).

Úspory z rozsahu a úspory zo sortimentu, najmä z dôvodu povahy hodnotovej ponuky firmy XYZ v súčasnosti nepredstavujú podstatné nákladové výhody.

6.2 Analýza McKinsey 7S

6.2.1 Stratégia

Stratégiu firmy XYZ je možné charakterizovať ako kombináciu dvoch protichodných škôl stratégie. Firma využíva Ansoffovu metódu strategického plánovania špecifickú plánovaním a jasným zámerom, ktorá sa odzrkadľuje vo všeobecných zámeroch rôznych oblastí firmy. Stratégia však nie je detailne štruktúrovaná. Zo skúseností analyzovanej firmy vyplýva, že detailné definovanie stratégie je zbytočným, nakoľko je častokrát v priebehu času výrazne ovplyvnená rozhodnutiami reagujúcimi na aktuálnu situáciu.

V súčasnosti firma XYZ nevyužíva žiadny analytický nástroj či metódu, ktorá by pravidelne reportovala o stave, kondícii či zmenách na trhu. Vykonávané sú nepravidelné a jednorazové analýzy v kombinácií s pozorovaním vonkajšieho prostredia.

Stratégia spoločnosti sa rozdeľuje na päť základných oblastí, medzi ktoré patrí: finančná a investičná oblasť, procesy a výroba, HR, marketing a nákupná oblasť.

6.2.2 Štruktúra

Firma podniká pod živnostenským oprávnením, z čoho vyplýva 100%-né vlastníctvo majiteľa živnostenského oprávnenia.

Nakoľko má analyzovaný subjekt relatívne nízky počet zamestnancov, počet úrovní organizačnej štruktúry je taktiež nízky, s čím súvisí aj jej plochý charakter. Vo všeobecnosti je možné organizačnú štruktúru charakterizovať ako líniovo-štábnu, pričom niektorí zamestnanci zastupujú väčšie množstvo funkcií. Najvyššie postavený je samotný živnostník, ktorý nesie zodpovednosť za chod celej firmy a zároveň figuruje aj ako vedúci výroby. Štábný útvar je tvorený jedným zamestnancom, pričom je zameraný na viac oblastí medzi ktoré patrí najmä HR, financie a marketing. Činnosti súvisiace s nákupom, investíciami, projektovým riadením a dlhodobou stratégiou je rozdelená medzi vedúceho firmy a pracovníka štábného útvaru. Ostatní zamestnanci sú pracovníkmi vo výrobe.

V prípade rozhodovania platí to, že každý má možnosť samostatne rozhodnúť v rámci svojich kompetencií. Pokiaľ sa však jedná o rozhodnutie mimo stanovených kompetencií, a to najmä vo výrobe, rozhoduje vedúci výroby.

Komunikácia je vo všeobecnosti vnímaná ako efektívna a priama. Môže za to najmä malá veľkosť firmy a priame spôsoby komunikácie prostredníctvom mobilu alebo osobného

kontaktu. Možné problémy s nedostatočnou komunikáciou sa vyskytujú v prípadoch, kedy je vedúci výroby alebo štábný zamestnanec nadmerne zaťažený.

6.2.3 Systémy

Z hľadiska technológií a systémov, ktoré podporujú chod firmy XYZ patrí okrem bežných PC/mobilných aplikácií MS Office, dochádzkový systém, systém pre sledovanie produktivity pracovníkov a 3D zobrazovací softvér. Externá alebo interná komunikácia je technologicky zabezpečená najmä telefonicky alebo e-mailom.

V súčasnosti sa softvér pre sledovanie produktivity pracovníkov len začleňuje do podnikového procesu. Firma si od aplikácie tohto dotykového systému okrem samotného sledovania produktivity jednotlivcov sľubuje zlepšenie dlhodobého a operačného výrobného plánovania, skladovania tzv. „MRP“ položiek, zvýšenie motivácie zamestnancov, identifikáciu slabých stránok vo výrobnom procese a s tým súvisiace podnety na zlepšovacie návrhy.

Keďže je z charakteru spoločnosti zrejmá jej neopakovateľnosť výstupu, okrem popisu práce sa vykonávajú stretnutia ku každej položke výstupu daného projektu. Tieto stretnutia spolu s výrobnou dokumentáciou do určitej miery zabezpečujú plynulý chod výrobného spracovania.

6.2.4 Zdieľané hodnoty

Hodnoty firmy nie sú nijak exponované či komunikačne zdieľané vo vnútri podniku. Napriek tomu však existujú hodnoty, ktoré sú nepriamo komunikované prístupom pracovníkov a majiteľa. Medzi tieto hodnoty patrí:

- Profesionalita vo vzťahu k zákazníkovi vyjadrená odborným, korektným a transparentným prístupom.
- Kvalita výrobného spracovania.
- Priateľský, otvorený a férový vzťah v rámci všetkých členov firmy.
- Orientácia na zákazníka vyjadrená najmä v individuálnom prispôbení sa potrebám a požiadavkám klientov.

Zároveň je možné kultúru v spoločnosti zhodnotiť ako korektnú a nadmerne priateľskú. Významným vplyvom pre stanovenie takejto kultúry je práve malá veľkosť firmy.

6.2.5 Štýl

Firma praktizuje liberálny manažérsky štýl, vychádzajúci z jej vlastnej kultúry. Avšak najmä v situáciách kedy sa firma dostane do časovej tiesne nie je tento štýl veľmi efektívny. V takomto prípade sa praktizuje autoritatívny štýl.

Najmä z dôvodu veľkosti firmy sa zamestnanci skláňajú ku kooperatívne prístupu a vo všeobecnosti je akýkoľvek náznak súperenia medzi pracovníkmi úplne mizivý.

6.2.6 Zamestnanci

V súčasnosti sa priemerný počet zamestnancov pohybuje na úrovni 10 členov, ten sa však mení v závislosti od aktuálnej potreby pomocných pracovníkov. Jednotliví zamestnanci vo výrobe sa neformálne delia v závislosti od ich špecializácie. Jeden pracovník sa zaoberá najmä povrchovou úpravou, ďalší spracovaním dyhovaných materiálov a zvyšok sa zameriava na všeobecné výrobné procesy a montážne činnosti.

Rast počtu zamestnancov je minimálny, a to približne jeden zamestnanec ročne. Zároveň je však fluktuácia zamestnancov v priebehu posledných troch rokov nulová.

V súvislosti s mzdovými podmienkami a benefitmi pre zamestnancov sa firma výrazne neodlišuje od všeobecne známych podmienok na trhu. Zamestnanci sú platení mesačne, časovou formou mzdy. K tejto mzde sa okrem príplatkov a povinností daných zákonom poskytujú prémie za produktivitu a 13. plat, ktorý závisí od hospodárenia firmy za dané obdobie. Zamestnanci majú taktiež možnosť nakúpiť produkty firmy za zľavnenú cenu.

Najzávažnejším problémom v oblasti zamestnancov a zamestnanosti je nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily. Z ďaleka nedostatočný je počet pracovníkov so skúsenosťami s výrobou nábytku na mieru, ako aj počet manuálne zručných a učelivých absolventov. Tento nedostatok značne obmedzuje rast firmy a príležitosť ďalej prenikať na domáci či zahraničný trh.

6.2.7 Schopnosti

Medzi schopnosti firmy XYZ, ktoré patria medzi najlepšie hodnotené patrí schopnosť vyrábať a poskytovať jedinečné a kvalitné riešenia, ako aj schopnosť aktívne komunikovať a konzultovať. Tieto kvality sú naprieč historickým vývojom kontinuálne zlepšované a v súlade s hodnotami firmy.

V súčasnosti je možné vo všeobecnosti tvrdiť, že zamestnanci ako celok majú dostatok schopností na plnenie svojej práce. Existujú však výrazné rozdiely medzi úrovňou schopností jednotlivých zamestnancov pri špecifických stolárskych úlohách. V súvislosti so zamestnancami sú taktiež badateľné nedostatky pri práci s modernými mobilnými zariadeniami, či neporozumenie a nedostatok dôvtipu pri vykonávaní samotných pracovných úloh.

Momentálne nie sú schopnosti zamestnancov nijak monitorované a ani hodnotené.

Ako nedostatočné sa však môžu považovať schopnosti, akými sú schopnosť učiť sa a schopnosť dobrého time-managementu. Z dôvodu ich nedostatočnosti vznikajú viaceré problémy, najmä v oblasti organizácie práce.

6.3 VRIO analýza

Zdroje firmy XYZ, z hľadiska ich charakteru je možné rozdeliť na hmotné a nehmotné, finančné a ľudské. Medzi hmotné a nehmotné zdroje sa radia priestory, stroje, nástroje a dopravné prostriedky, materiál, softvér a značka zahrňujúca know-how, goodwill a tradíciu. Finančným zdrojom je najmä dostatok peňažných prostriedkov. Medzi podstatné ľudské zdroje patria zamestnanci a dodávatelia remeselných činností.

V rámci schopností sa vzhľadom k vyššie sumarizovaným zdrojom radí výrobné spracovanie, podporné výrobné činnosti, after-sales služby, projektový manažment a činnosti súvisiace s komplexnou skúsenosťou klienta, marketingom, finančným riadením a udržiavaním partnerstiev.

6.3.1 Hodnota

V porovnaní s odvetvovou konkurenciou firmy XYZ je možné väčšinu zdrojov a schopností analyzovaného subjektu považovať za nevyhnutné k udržaniu dostatočnej konkurencieschopnosti. Patrí sem najmä fyzický kapitál, softvér, podporné výrobné činnosti (zameranie, montáž) a finančné riadenie. Tieto zdroje a schopnosti sú špecifické tým, že priamo nereagujú na príležitosti a hrozby vonkajšieho prostredia, rovnako nevlývajú na hodnotu zákazníka.

Na zákaznícku hodnotu však významne vplýva úroveň výrobných detailov realizovaných zamestnancami firmy XYZ a výkon projektového riadenia v kombinácii so sprevádzaním klienta celým procesom realizácie interiéru. Podobne na kvalitu materiálov a dobu spracovania vplývajú vysokokvalitné vzťahy s dodávateľmi a obchodnými partnermi.

Pozitívny vplyv na hodnotu zákazníka, ako aj na výzvy vonkajšieho prostredia má smerovanie firmy XYZ, vyjadrené prostredníctvom značky a marketingu. Firma podporuje environmentálne združenia na ochranu a obnovu životného prostredia na Slovensku.

Z hľadiska nákladov sú všetky vyššie menované zdroje a schopnosti považované za významné a dôležité pre hodnotu zákazníka.

6.3.2 Vzácnosť

Medzi vzácne zdroje a schopnosti, ktorými firma XYZ oplýva patrí niekoľko fyzických kapitálových zdrojov a s tým súvisiace výrobné schopnosti. Konkrétne sa jedná o stroje opracujúce drevený materiál a komplexné remeselné schopnosti zamestnancov. Ďalším podstatným zdrojom splňujúcim definíciu vzácnosti je kultúra a značka spoločnosti, špecifická pre svoj jedinečný príbeh, hodnoty, tradíciou a kultúru. Následne so značkou a špecifickými výrobnými schopnosťami firmy XYZ súvisia jej marketingové činnosti. Tie komunikujú nie len tieto aspekty ponuky, ale aj komplexnú starostlivosť o zákazníka v rámci celého životného cyklu výrobku.

6.3.3 Nenapodobiteľnosť

Jedinými skutočne nenapodobiteľným zdrojmi je značka a kultúra firmy XYZ. Značka komunikuje špecifický príbeh, tradíciu výroby interiérového nábytku a progres firmy počas jej histórie. Taktiež je spájaná s tým, ako zákazníci vnímajú jej hodnoty a schopnosti na základe referencií a/alebo vlastných skúseností či skúseností svojich známych.

Kultúra v spoločnosti je nenapodobiteľná najmä vďaka dlhoročnej spolupráci stálych zamestnancov. Tá sa odzrkadľuje v tom, aké majú jednotliví zamestnanci postavenie, ako sú jednotlivé činnosti pridelované a taktiež akým spôsobom sú vykonávané.

6.3.4 Organizačná podpora

Z hľadiska organizačnej podpory firma XYZ nepodporuje a nevyužíva žiadne systematické nástroje, ktoré by podporovali zdroje a činnosti vedúce k získaniu/využitiu konkurenčnej výhody.

6.4 Zhodnotenie internej analýzy

Z hľadiska súčasného business modelu firmy XYZ je možné zákaznícky segment považovať za úzko špecializovaný na určité typy súkromných zákazníkov. Dôvodom tejto špecializácie

je najmä cenová náročnosť produktov firmy XYZ, ktorá je hlavným dôvodom štihlosti zákazníckeho segmentu. Pozitívnym aspektom je však široké portfólio produktov a služieb. Tie sú v značnej miere individuálne prispôbených potrebám a požiadavkám zákazníkov. Ďalším pozitívom je kvalitatívna úroveň produktov a služieb, ktorú je možné považovať za relatívne vysokú.

Avšak v oblasti akvizície zákazníkov, komunikácie a predania ponuky sa firma XYZ výrazne neodlišuje od svojej konkurencie. Ako jedinečné sa však môžu považovať osobné referencie jednotlivých zákazníkov. Tí sú zároveň podstatou veľmi úzkych vzťahov, ktoré sa snaží firma XYZ v priebehu procesu vybudovať. Vzťahy so zákazníkmi sú hodnotené ako veľmi pozitívne.

Medzi kľúčové partnerstvá patrí množstvo rôznych typov subjektov. Tými najdôležitejšími sú však pre firmu XYZ zo svojej podstaty interiérové/architektonické štúdiá a remeselné dielne. Na základe vykonanej analýzy je možné tvrdiť, že skúmaná firma je do určitej miery na týchto subjektoch závislá.

Z hľadiska kľúčových zdrojov a činností je najdôležitejší ľudský kapitál vykonávajúci odborné výrobné činnosti. Tento zdroj a s tým súvisiace činnosti, vrátane určitých kapitálových zdrojov sú považované za veľmi hodnotné a vzácne. Súčasný nedostatok ľudského kapitálu je najväčšou prekážkou v raste sledovanej firmy.

Taktiež dôležitými sú duševné zdroje a interné zlepšovanie procesov. Práve kultúra a značka firmy XYZ sú ako jediné považované za nenapodobiteľné, vzácne a hodnotné zdroje. Je ich možné považovať za najmenej napodobiteľné, tzv. zdroje diferenciácie od konkurencie. Ostatné zdroje a činnosti sledovanej firmy sú považované za hodnotné a dôležité vo vzťahu k zákazníkovi a z dôvodu udržania konkurencieschopnosti. Negatívom je však nedostatočná organizačná podpora týchto zdrojov a schopností.

Z hľadiska zdrojov príjmov a ich riadenia sa firma XYZ od svojej konkurencie nelíši. Podobne sa náklady firmy XYZ vo svojej štruktúre a podstate od konkurencie významne nelíšia. Je však nutné zdôrazniť potenciál v ich racionalizácii a tým aj nedostatok firmy XYZ ich optimalizovať.

Stratégia firmy XYZ síce reaguje na okolité zmeny vnútorného a vonkajšieho prostredia, avšak nedostatočným možno považovať konkrétne určenie a definovanie smerovania firmy. Ostatné prvky zdieľaných hodnôt a štýlu sú považované za vyhovujúce.

V súvislosti s organizačnou štruktúrou firmy, tú možno považovať za vhodnú a dostatočnú, slabou stránkou však môže byť nekonkrétne definovanie pracovnej náplne. Oblasť systémov firmy XYZ je považovaná za nedostatočnú. Tá však po aplikácií avizovaných úprav bude na potrebnej a akceptovateľnej úrovni.

Ohľadom schopností pracovníkov firmy XYZ je možné tvrdiť, že sú vo všeobecnosti dostatočné, avšak nie každý pracovník oplýva rovnakou úrovňou schopností. Významným nedostatkom a problémom analyzovanej firmy v tejto oblasti je najmä schopnosť učiť v rámci svojho interného prostredia.

7 ANALÝZA VONKAJŠIEHO PROSTREDIA FIRMY XYZ

Analýza vonkajšieho prostredia vplyvajúceho na firmu XYZ bola vykonaná prostredníctvom Porterových piatich konkurenčných síl a PESTE analýzou.

7.1 Analýza 5F

7.1.1 Konkurencia

Konkurenčná politika firmy XYZ je založená najmä na analýzach konkurenčného prostredia. Na trhu výroby interiérového atypického nábytku je možné v súčasnosti identifikovať dve hlavné kategórie konkurencie.

Prvou kategóriou sú podniky zamerané špeciálne na výrobu atypického interiérového nábytku. Z kvalitatívneho hľadiska sú rozdiely medzi ponukou súčasných konkurentov a firmy XYZ veľmi individuálne. Vo všeobecnosti sa medzi spoločné prvky radí komplexná atypická stolárska výroba interiérových prvkov, montáž týchto prvkov a ponuka pridružených remeselných služieb. Rozdiely v ponuke medzi konkurenciou z prvej kategórie a firmou XYZ sú najmä v kvalite spracovania, kvalite materiálov, úrovni projektového manažmentu, doplnkových službách a v schopnosti realizovať jedinečné projekty. Jedným z najpodstatnejších rozdielov je cena. Na základe internej cenovej analýzy konkurencie vykonanej na vzorke 20 subjektov pôsobiacich na domácom trhu, firma XYZ figuruje ako 7. najdrahší subjekt (interný materiál firmy). V porovnaní s ostatnými spoločnosťami má firma XYZ, v prípade, kedy bola lacnejšia nižšiu priemernú cenu na úrovni 17,24%. V prípade kedy bola firma XYZ drahšia je priemerná cena vyššia o 28,21% (interný materiál firmy).

Druhou kategóriou sú interiérové a architektonické štúdiá s integrovanou stolárskou výrobou. Na základe interných analýz firmy XYZ sa počet týchto konkurentov pohybuje na úrovni 10 až 20% z dopytovaných 96 relevantných subjektov (interný materiál firmy). Tieto údaje je však nutné vnímať s rezervou, nakoľko aj podľa skúseností firmy XYZ tieto spoločnosti častokrát účelne komunikujú dodávateľský vzťah ako „vlastníctvo“. V porovnaní s firmou XYZ sú kvalitatívne a cenové rozdiely výroby atypického interiéru týchto konkurentov totožné s prvou kategóriou konkurentov. Dôležitou diferenciáciou sú však prechodné náklady a aspekt zákaznickej lojality, ktoré sú významne podporené obchodnou politikou konkurencie. Obchodná politika väčšiny interiérových a architektonických štúdií s integrovanou stolárskou výrobou je zameraná na výrazné

zľavy/benefity v prípade, ak sa dizajnerský výstup zrealizuje v ich vlastnej výrobe. Podľa názoru firmy XYZ ide o relatívne ziskový marketingový trik.

Obe kategórie konkurencie je možné považovať za relatívne významnú konkurenčnú silu.

7.1.2 Substitúty

Ponímanie substitútov závisí od prioritizácie konkrétnych potrieb daného zákazníka. V tejto súvislosti boli substitúty rozdelené na dve kategórie - subjekty splňujúce základnú potrebu a subjekty poskytujúce podobné riešenie ako firma XYZ.

Medzi subjekty ktoré substituujú základnú potrebu zariadenia interiéru patria nasledovné:

- Obchodné reťazce, obchodné reťazce s integrovanou výrobou a obchody s nábytkom ponúkajúce hromadne a veľkosériovo vyrábaný nábytok pre širokú škálu ľuďí. Medzi tieto subjekty sa radí Ikea, Decodom, Sconto, Askonábytok a iné.
- Vyhľadávače nábytku pôsobiace ako sprostredkovateľ ku kúpe najmä cenovo dostupného, veľkosériovo vyrábaného nábytku medzi ktoré patrí Bianco, Bonami a iné.
- Kuchynské a kúpeľňové štúdiá ponúkajúce svoje produkty na mieru. Patrí sem Oresi, Siko a iné.
- Predajne a výrobcovia prémiového nábytku medzi ktorých patrí Javorina, Hanák nábytek a iné.
- Interiérový nábytok z plastových, kovových či sklenených materiálov.

V prípade uspokojenia potreby realizácie kompaktného celku interiéru na mieru je za substitúty druhej kategórie možné z časti taktiež považovať prémiové predajne a značky.

V súvislosti s jednotlivými druhmi substitútov sú prechodné náklady nulové. Konkurenčná sila substitútov nie je považovaná za významnú.

7.1.3 Dodávatelia

Firma XYZ má relatívne vysoký počet dodávateľov, ktorých je možné kategorizovať do niekoľkých skupín. Prostredníctvom analýzy boli identifikované tri hlavné kategórie dodávateľov. Patria sem:

- veľkoobchodníci a veľkoobchodníci s integrovanými stolárskymi službami

- remeselné spoločnosti
- zamestnanci

Sila jednotlivých kategórií dodávateľov, ako aj jednotlivých dodávateľov v rámci kategórie je rozdielna a podrobnejšie sumarizovaná nižšie:

Veľkoobchodníci a veľkoobchodníci s integrovanými stolárskymi službami

Počet relevantných dodávateľov z hľadiska ich lokálnej dostupnosti pre firmu XYZ je osem. Všetky tieto spoločnosti majú niekoľkonásobné zastúpenie na Slovensku, prípadne v zahraničí. Podľa počtu zamestnancov sa kategorizujú najmä ako stredné a veľké. Jedná sa o dodávateľov dreva, drevených polotovarov, materiálov na báze dreva, kovania, spotrebného materiálu a špecifických stolárskych služieb. Firma XYZ však do tejto kategórie nezaradzuje spoločnosti zaoberajúce sa obchodom s osvetlením či špecifickým kovaním. Dôvodom je ich nízky podiel na celkové náklady, na základe čoho sa nepovažujú za dôležité.

Tovar a služby týchto ôsmich dodávateľov sú do značnej miery navzájom zastupiteľné. Ich diferenciácia ponuky je z hľadiska kvalitatívnych faktorov, medzi ktoré patrí kvalita tovaru, jedinečnosť tovaru, dostupnosť tovaru, rýchlosť dodania, kvalita servisu a podpory minimálna. Najpodstatnejším faktorom je preto cena, ktorá je však naprieč dodávateľmi s ktorými má firma XYZ vybudované už dlhoročné vzťahy takmer identická.

Z tohto dôvodu je preto možné považovať jedinečnosť ponuky týchto dodávateľov, s výnimkou niektorých tovarov, ako nízku, zastupiteľnú a s nízkymi nákladmi na zmenu dodávateľa.

Remeselné spoločnosti

Do tejto kategórie patria firmy zameriavajúce sa najmä na výrobu, spracovanie a predaj sklenárskych, čalúnnických, kováčskych, kamenárskych a lakérnických tovarov a služieb. Z hľadiska ich počtu a veľkosti v rámci typu ponúkaných remeselných služieb sú považované za relatívne ojedinelé mikropodniky. Jedinečnosť výstupu týchto dodávateľov je z hľadiska spracovania kvality vysoká a zároveň je to aj najväčším zdrojom ich diferenciácie. Z tohto dôvodu sú považované za ťažko zastupiteľné. Peňažné náklady na zmenu dodávateľa sú nulové, nakoľko tieto spoločnosti neponúkajú žiadne druhy cenových zvýhodnení, partnerstiev či iných benefitov.

Zamestnanci

Najpodstatnejším faktorom zo všetkých kategórií sú dodávatelia pracovnej sily - zamestnanci. V súčasnosti je lokálna dostupnosť vyučených/skúsených stolárov a nábytkárov mizivá, a to napriek kontinuálnemu zvyšovaniu pracovných a platobných podmienok. To sa v súvislosti s postupným starnutím terajších zamestnancov firmy XYZ stáva kritickým problémom. Dôvodmi sú nedostatočná perspektíva tohto remesla, nedostatok absolventov, ako aj nedostatočná zručnosť pre zvládnutie výstupov ktoré firma XYZ produkuje.

Na základe týchto faktov je ponuka zamestnancov považovaná za jedinečnú a takmer nezastupiteľnú.

7.1.4 Kupujúci

V skúmanom odvetví sa zákazníci rozdeľujú na firemné subjekty a súkromné osoby. Spoločným znakom týchto zákazníkov je nízka predvídateľnosť frekvencie objednávok, avšak do veľkej miery sa v oboch prípadoch jedná o jednorazové projekty. Pre obe skupiny je miera substitúcie závislá od konkrétnych potrieb daného zákazníka a podobne individuálna je aj miera cenovej senzitivity. V prípade cenovej senzitivity je taktiež dôležité, či je výroba atypického nábytku vnímaná ako komodita. Takéto ponímanie je opäť veľmi individuálne a vo všeobecnosti je možné tvrdiť, že najmä B2B segment má tendenciu nerozlišovať a nevnímať kvalitatívne rozdiely. Prechodné náklady sú však pre B2C aj B2B segment nulové. To však neplatí vtedy, keď sa zákazník rozhodne pre prechod v procese projektu (a po dokončení určitých položiek). V takom prípade môžu byť prechodné náklady vysoké.

V súvislosti s informovanosťou a porozumením ponuky je vo všeobecnosti platné to, že firemní zákazníci majú lepší prehľad o materiálových a iných špecifikáciách výstupu firmy XYZ.

Z hľadiska veľkosti a počtu je možné považovať firemných zákazníkov v súvislosti s tržbami za relatívne veľkých zákazníkov, ktorých počet je nízky. Opačná charakteristika platí pre súkromné osoby, ktorých je relatívne viac, no sú považovaní za malých zákazníkov.

Na základe týchto faktov a súčasnej situácie na trhu je možné považovať kupujúcich za relatívne významnú a ťažko predvídateľnú konkurenčnú silu.

7.1.5 Potencionálna konkurencia

Napriek koronakríze v odvetví výroby interiérového atypického nábytku prevláda optimistická atmosféra. Na základe trendu posledných dvoch rokov a priebežných interných prieskumov firmy XYZ je možné považovať dopyt po produktoch za vyrovnaný až jemne prevísajúci v porovnaní s ponukou na trhu. Z tohto pohľadu je možné považovať odvetvie výroby atypického nábytku pre nových konkurentov za relatívne zaujímavé.

Medzi hlavné bariéry úspešného vstupu do odvetvia patrí najmä vysoká kapitálová náročnosť na výrobné a skladovacie priestory, stroje, zariadenia, ostatné technológie a absencia partnerstiev s dodávateľmi či sprostredkovateľmi obchodu. Okrem nich sa čoraz dôležitejšou až kritickou bariérou stáva nedostatok skúseností, povesti a známosti novej značky, no najmä nedostatok kvalitných pracovníkov na trhu. Na druhej strane však súčasné firmy v odvetví výroby atypického nábytku zo svojej podstaty nedokážu dostatočne využiť úspory z rozsahu či iné výhody vplývajúce na zníženie nákladov.

7.2 PESTEL analýza

7.2.1 Politický faktor

Slovensko je slobodnou parlamentnou demokraciou v ktorej dochádza k pokojnému prebratiu moci medzi politickými stranami (Freedomhouse.org, 2020). Politické smerovanie krajiny je vo všeobecnosti považované ako proeurópske a prozápadné (Gov.uk, 2021). Vo voľbách v roku 2020 vyhralo protikorupčné hnutie „Obyčajní Ľudia“, ktoré získalo mandát na zvrátenie „netransparentného“ stavu slovenskej spoločnosti (Tab. 3).

Tabuľka 3 Korupcia a dôvera na Slovensku (Transparency.org, 2020)

Rok	2017	2018	2019	2020
Vnímanie korupcie (poradie)	54	60	59	60

Napriek progresu v boji proti korupciám je stabilita vlády neistá, a to najmä z dôvodu rozkolu vládnych strán v otázke riadenia krízy spojenej s COVID19. Medzi príčiny súvisiace s pandemickou situáciou sa okrem dlhodobu poddimenzovaného zdravotníctva podľa kritikov radí nepredvídateľnosť lídra vládnucej strany a nesystematické, populisticky orientované riadenie (China-cee.eu, 2020).

Podľa indexu byrokracie (tab. 4) sa na Slovensku veľmi mierne znižuje počet hodín, ktoré musí podnik vynaložiť byrokratickým úkonom. Posun v znížení byrokracie za rok 2020 je

najmä dôsledkom zmeny vládnej garnitúry, ktorá sa zaviazala celkovému znižovaniu náročnosti byrokracie. Podľa rebríčku „Doing Business“ (Tab. 4), zameraným na pozitívne a negatívne regulácie štátu na podnikateľské prostredie, sa za posledných 5 rokov Slovensko pohybuje na relatívne podobných úrovniach, avšak stráca svoje konkurenčné prostredie.

Tabuľka 4 Byrokracia v SR (*Bureaucracyindex.org, 2020; Doingbusiness.org, 2021*)

Rok		2016	2017	2018	2019	2020
Index byrokracie (h)		/	/	222	221	217
Doing Business	Skóre	75,62	75,61	74,9	75,17	75,6
	Celkové poradie	25	35	39	42	45

Z hľadiska celkového daňového zaťaženia a odvodov Slovenská republika dosahuje príjmy na úrovni 34,74% HDP, čo je mierne nad hranicou priemeru krajín OECD (33,84% HDP). Zároveň je to však výrazne nižšie v porovnaní s vyspelými európskymi štátmi (Oecd.org, 2021a). Najpodstatnejšími príjmami sú odvody na sociálne zabezpečenie 14,98% HDP (3. najvyšší podiel na HDP z pomedzi krajín Európskej únie) a dane z produktov a služieb predstavujúcich 12,21% HDP (Oecd.org, 2021b).

V súvislosti s doterajšími fiškálnymi stimulmi na zmiernenie dôsledkov COVID19 však zostáva otáznou téma zvyšovania daní a zníženia výdavkov štátu, ktoré by viedli k zlepšeniu ekonomickej kondície štátu (Sneider a Singhal, 2021).

Politické záujmy a dôležitosť nábytkárskeho priemyslu v rámci slovenského priemyslu sú minimálne. V roku 2019 predstavovala výroba nábytku 0,87% hrubého obratu celého priemyslu na Slovensku a 2,42% priemerného počtu zamestnancov v priemysle (Štatistický úrad SR, 2020).

Z nadnárodného politického hľadiska je jednou z výziev zvládnutie populizmu, ktorý aj kvôli kríze spôsobenej COVID19 stúpa a dokáže významne poškodiť samotnej EÚ. Ďalšou podstatnou výzvou pre Európsku úniu je implementovanie reforiem, ktoré by zachovali jej legitimitu (Globalsecurityreview.com, 2019).

7.2.2 Ekonomický faktor

Z hľadiska rastu HDP sa slovenská ekonomika v predpandemickom období pohybovala na relatívne stabilných úrovniach nízkeho rastu (Tab. 5). Tie však v porovnaní s Eurozónou možno považovať za relatívne na vysoké. Rok 2020 bol špecifický radikálnymi reštrikčnými

opatreniami spôsobenými ochorením COVID19 ktoré vyústili k poklesu HDP o 6,3%. Tento pokles je v porovnaní s finančnou krízou z roku 2009 výraznejší o 0,8%. Koronakríza mala taktiež významný vplyv na súvisiacu nezamestnanosť, štátny dlh, infláciu a export výrobkov a služieb (Tab. 5). Podľa OECD je odhadovaný rast slovenskej ekonomiky v roku 2021 na úrovni 4,2% a 5,2% v roku 2022. Zároveň sa na základe efektívnej distribúcie vakcín očakáva postupné obnovenie spotreby, ako aj zníženie nezamestnanosti (Oecd.com, 2020).

Tabuľka 5 Ekonomické ukazovatele SR (Oecd.org, 2021c; Imf.org, 2021)

	2018	2019	2020 - odhad	2021 - odhad	2022 - odhad
Rast HDP v stálych cenách (%)	3,7	2,5	-4,8	4,2	5,2
Nezamestnanosť (%)	6,54	5,75	6,69	7,60	7,17
Miera inflácie (%)	2,5	2,8	2,0	1,1	2,2
Štátny dlh (% HDP)	49,9	48,5	60,7	64	64,3

V súvislosti s koronakrízou sa taktiež počíta s Plánom obnovy EÚ prostredníctvom ktorého bude mať Slovenská republika od roku 2022 do roku 2026 k dispozícii 5,8 mld. €. Úlohou týchto zdrojov je podpora dynamiky a rastu ekonomiky (Mfsr.sk, 2021).

Z hľadiska zamestnanosti je pre Slovensko kľúčovou výzvou čeliť automatizácii, ktorá závažne ohrozuje až 33% pracovných pozícií, pričom ďalších 34% pracovných pozícií je v stave ohrozených. Zamestnanosť na Slovensku je najviac ohrozená spomedzi 28 rozvinutých krajín sveta (Spectator.sme.sk, 2021).

Z hľadiska kúpyschopnosti obyvateľstva sa pandémia negatívne prejavila nielen v roku 2020, ale aj v roku 2021. V prvom štvrtroku 2021 sa v porovnaní so 4. štvrtrokom 2020 prepadla o viac ako jednu miliardu eur (Tradingeconomics.com, 2021a).

Podobne index dôvery zákazníkov zahrňujúci očakávanú finančnú situáciu domácností, ekonomickú perspektívu, budúcu úroveň nezamestnanosti a očakávanú úroveň domácností zostáva v reakcii na vznik koronakrízy hlboko v negatívnych úrovniach. V posledných mesiacoch je však jasne badateľný zlepšujúci sa trend, pričom sa v budúcnosti očakáva výrazné zlepšenie (Tradingeconomics.com, 2021b).

Za predpokladu efektívnej vakcinácie a fiškálnej pomoci by z globálneho hľadiska podľa Kupelian-a a Clarry-ho (2021) mala celosvetová ekonomika v roku 2021 rásť rekordným tempom. Odhadovaný rast je však rozdielny v závislosti od krajiny, sektoru či úrovne

príjmu. Taktiež sa očakáva zvýšenie nezamestnanosti v porovnaní s predkrízovým obdobím o 1,5% v krajinách OECD, a to najmä pri nízkopríjmových skupinách. V rámci Európy sa v budúcnosti očakáva mierny rast HDP (Gaub, 2019).

7.2.3 Sociálny faktor

Z hľadiska demografických faktorov je pre Slovensko najväčšou výzvou starnutie obyvateľstva. K dynamickému starnutiu dôjde v horizonte najbližších 10-15 rokov, pričom hrozí, že sa Slovensko stane jednou z najstarších populácií. V dôsledku starnutia bude v roku 2050 chýbať až 21% pracovnej sily. K starnutiu populácie taktiež prispieva vyššia stredná dĺžka života, ako aj nízka plodnosť a pôrodnosť (Epale.ec.europa.eu, 2019).

V súvislosti s nedostatkom pracovných síl v budúcnosti taktiež súvisí migrácia obyvateľstva. V priebehu posledných 15 rokov odišlo zo Slovenska 300 000 obyvateľov. Od roku 2015 žil/žije každý 10. vysokoškolsky vzdelaný Slovák, ako aj každý 15. Slovák v produktívnom veku v zahraničí. Pre Slovensko to znamená ročný pokles HDP na obyvateľa o 2,2% (Spap.leaf.sk, 2019).

Z hľadiska dosiahnutého vzdelania sa Slovensko postupne stáva krajinou s vyššou vzdelanostnou štruktúrou. Podiel vysokoškolsky vzdelaných obyvateľov v skupine 25-39 rokov dosahuje približne 36,5%, pričom v skupine 50-64 rokov je to približne 17,8%. Podobný nárast sa taktiež vyskytuje pri stredoškolskom maturitnom vzdelaní. K vyššej úrovni vzdelanie dochádza na úkor základného vzdelania a stredného vzdelanie bez maturity. To v súčasnosti u obyvateľov vo veku 20-29 rokov dosahuje približne 12% (Cvtisr.sk, 2019).

Podľa MPSVaR je perspektíva zamestnania stolár/výrobca nábytku v nábytkárskom odvetví nízka, s hodnotením 2 body zo 100. Dôvodmi sú nízky mzdový potenciál a stabilita miesta zamestnaných stolárov, nedostatočné množstvo pracovných pozícií a relatívne nízka perspektíva do budúcnosti (Trendyprace.sk, 2021a). Podobne hodnotený je aj obor stolár, ktorý patrí medzi 22% najmenej perspektívnych stredoškolských oborov na Slovensku v horizonte piatich rokov (Trendyprace.sk, 2021b).

Z hľadiska demografie je v prípade domácností jasne identifikovateľný trend znižujúceho sa počtu rodín s deťmi (Tab. 6). V celkovej štruktúre domácností (v porovnaní s rokom 1991) je a bude celkové zníženie na úrovni 17,3% v roku 2020 a 19,3% v roku 2030. Tento stav je spôsobený najmä prudkým nárastom domácností jednotlivcov od roku 1991 o približne 30%. O tom svedčí aj zloženie domácností (Tab. 7). Okrem už identifikovaného zvýšenia

jednočlenných domácností je taktiež viditeľný trend zníženia počtu domácnosti so 4, 5 a 6+ členmi.

Tabuľka 6 Typ domácností na Slovensku (Infostat, 2014)

Rok	1991	2001	2011	2020 - odhad	2030 - odhad
Úplné bez závislých detí (%)	25,8	25,3	28,0	28,6	29,9
Úplné so závislými deťmi (%)	41,6	31,1	24,4	24,3	22,3
Neúplné bez závislých detí (%)	5,0	5,2	7,9	8,2	8,7
Neúplné s nezávislými deťmi (%)	5,4	6,7	8,1	7,0	5,5
Domácnosti jednotlivcov (%)	21,7	30,0	29,5	29,9	31,7
Viacčlenné nerodinné (%)	0,5	1,7	2,1	2,0	1,9

Tabuľka 7 Zloženie domácností na Slovensku (Infostat, 2014)

Rok	1991	2001	2011	2020 - odhad	2030 - odhad
Jednočlenné (%)	21,7	30,0	29,5	29,9	31,7
Dvojčlenné (%)	24,0	23,2	24,0	24,2	25,0
Trojčlenné (%)	18,4	17,9	19,9	19,4	18,5
Štvorčlenné (%)	23,0	19,5	17,9	17,7	16,6
Päťčlenné (%)	9,2	6,5	5,7	5,7	5,4
Šesť a viac členov (%)	3,7	2,8	3,2	3,1	2,9

Podľa najaktuálnejších údajov sa na Slovensku v roku 2011 k vierovyznaniu hlási 75,97% občanov, čo je však približne pokles o 8% v porovnaní s rokom 2001. (EACEA, 2021).

Podľa KPMG (2020) sa hľadiska zákazníckeho správania v dôsledku koronakrízy zvýšila potreba bezpečného nakupovania, ako aj návrat k základným potrebám na úkor prémiových značiek. Ďalšími podstatnými faktormi, ktoré však nemajú priamy súvis so súčasnou pandemickou situáciou je zákaznícka skúsenosť a dôvera v značku.

V súvislosti s pandemickou situáciou však výrazne vzrástlo povedomie o podpore lokálnych firiem a spoločenská zodpovednosť. Kľúčovou konkurenčnou výhodou je podľa spoločnosti digitalizácia.

7.2.4 Technologický faktor

Z globálneho hľadiska je podstatným technologickým faktorom konektivita. Do roku 2030 očakáva až 125 miliárd zariadení pripojených na internet. To predstavuje takmer o 100 miliárd zariadení viac v porovnaní s rokom 2017. Podľa prognózy bude internet nielen v našich komunikačných zariadeniach, ale aj v autách, spotrebičoch či dokonca telách. V súčasnosti je trend presunu zákazníkov do online priestoru jasne badateľný. Pandémia spôsobila urýchlenie digitálnej adaptácie o 2-3 roky v porovnaní s tým, ak by k nej nedošlo (Sneider a Singhal, 2021).

Podobne dôležitým technologickým faktorom sú sociálne siete, ktoré sa vnímajú ako nový spôsob komunikácie, organizácie a života mladých ľudí. Sociálne siete už nie sú považované len ako ďalší marketingový kanál (Pwc.co.uk, 2021).

V prípade automatizácie priemyslu sa samotná automatizácia nevníma ako voľba, ale ako nevyhnutnosť. Medzi hlavné dôvody automatizácie patrí nedostatok zamestnancov a potreba zvyšovania produktivity a kvality (Iness.sk, 2018). Ako už bolo spomenuté, približne 67% zamestnaní je na Slovensku do určitej miery ohrozených automatizáciou. K tomuto stavu prispieva nielen neustáli rozvoj AI, ale aj robotizácia v priemysle či použitie 3D tlačiarň v rôznych sektoroch podnikania.

Ďalšími podstatnými technológiami sú cloud technológie a zbieranie dát v súvislosti s využitím 5G sietí. Tieto technológie do určitej miery umožnia a už umožňujú rozvíjať produkty a technológie v krátkych cykloch, ako aj analyzovať zákazníka, či prispôbovať produkt vďaka 5G. 5G technológia taktiež umožní IoT technológiám využívať všetky benefity 4. priemyselnej revolúcie (Chow, 2021).

V súvislosti s nábytkárskym odvetvím je nutné zdôrazniť technológie virtuálnej a rozšírenej reality. Virtuálna realita umožňuje simulovať prostredie pomocou 3D obrazu, v ktorom je možné vykonávať realistické interakcie. Rozšírená realita prináša možnosť prepojiť digitálny obsah s reálnym prostredím vďaka čomu zákazníkovi prinesie väčšiu istotu nákupu, možnosť konfigurácie, emočné prepojenie so samotnou značkou a vo všeobecnosti novú nákupnú skúsenosť (Cook, Ohri, Kusumoto, Reynolds, Schwertzel, 2020).

Z lokálneho hľadiska sa výskumu a vývoju na Slovensku zaoberá 6,75 výskumníkov na 1000 zamestnancov. Priemerný počet výskumníkov v krajinách Európy a OECD je menší o približne 2 ľudí na 1000 zamestnancov. Tento ukazovateľ síce môže identifikovať Slovensko ako relatívne vhodné prostredie pre výskum, avšak podľa štatistík sa v roku 2018 do R&D investovalo len 0,838% HDP čo je o 2,5 krát menej ako je priemer krajín Európskej Únie (Oecd.org, 2021d).

7.2.5 Environmentálny faktor

Z globálneho Ponímanie slovenského obyvateľstva o environmentálnych problémoch postupne narastá (Sgi-network.org, 2020). K súčasnému miernemu rastu napomáhajú najmä občianske iniciatívy. Medzi tie najznámejšie patrí „My sme les“, ktorá aktívne kritizuje prístup štátnych orgánov k prírodnému prostrediu.

Pre Slovensko však momentálne, napriek svojej účasti vo viacerých pro-environmentálnych agendách ako je Parížsky dohovor či Európska klimatická a energetická agenda 2030, nie je ochrana prostredia prioritou. Prioritným zostáva ekonomický rast a nízky progres v uplatnení environmentálnych daní, zlepšenia politiky odpadových vôd a už spomínaného odpadového manažmentu a kvality ovzdušia. Podobne je pre Slovensko prioritou energia z atómových elektrární, ktorá v súčasnosti predstavuje podiel na úrovni 62% z celkovej dodávky energie (Sgi-network.org, 2020).

Z globálneho, a najmä európskeho hľadiska predstavuje environmentálne prostredie kľúčovú agendu, ktorá už dnes ovplyvňuje politiky štátov a organizácií. Z dôvodu globálneho otepľovania sa očakáva ľahšia implementácia politík či technológií, ktoré zredukujú množstvo vypúšťaných emisií (Gaub, 2019). Kupelian a Clarry (2021) zdôrazňujú, že rok 2021 bude z hľadiska životného prostredia významný hneď niekoľkými udalosťami. Patrí sem realizácia 5-ročného plánu zvýšenia energetickej efektívnosti Číny, USA sa opäť zapojí do Parížskej dohody a Európska únia sfinalizuje svoj plán transformácie do zelenej a digitálnej ekonomiky. Európska únia na spomínanú agendu vyčlenila 0,5% HDP Eurozóny ročne. EÚ sa taktiež v súvislosti s \$ 880 miliardovým balíkom obnovy po COVID19 zaviazala až 30%-ným podielom na boj proti klimatickým zmenám (Sneider a Singhal, 2021).

Faktor životného prostredia taktiež vplýva na stratégie a fungovanie dnešných spoločností. Z dôvodu zvyšujúceho sa tlaku by mali spoločnosti postupne nahrádzať ekonomicky marginálne a uhlíkovo náročné aktíva. Taktiež v súvislosti so súčasnou dĺžkou

dodávateľských reťazcov a úrovňou digitalizácie sa vo všeobecnosti predpokladá, že spoločnosti využijú environmentálne prospešné príležitosti vo svete. Medzi tieto príležitosti patrí skrátenie dĺžky dodávateľských reťazcov, zvýšenie digitalizácie obchodu, marketingu, interného fungovania firiem, ako aj zvýšenie energetickej efektivity spracovania a výroby (Pinner, Rogers a Samandari, 2020). K efektívnemu využitiu týchto príležitostí však môže zabrániť pomalé obnovenie popandemických ekonomík, ktoré by sa mohlo odzrkadliť v nedostatočných investíciách, reguláciách a angažovanosti.

Faktom však zostáva, že napriek snahe zákazníkov nakupovať environmentálne priateľské a udržateľné produkty sa častokrát ich náklonnosť stáva relatívnou, nakoľko sú obmedzení svojimi ekonomickými možnosťami (Lobaugh, Stephens, Reynolds, Bamford a Davis, 2020).

7.3 Zhodnotenie externej analýzy

V porovnaní s konkurenciou v oblasti realizácie nábytku na mieru je firma XYZ vo všeobecnosti považovaná za konkurencieschopnú, ako vo vzťahu k stolárskym podnikom, tak aj vo vzťahu k interiérovým/architektonickým štúdiám s integrovanou stolárskou výrobou. Vzhľadom na konkurenciu sú najvýznamnejšími výhodami firmy XYZ relatívne prijateľná cena, kvalita materiálov a úroveň spracovania. V porovnaní so štúdiami sú pre sledovanú firmu nevýhodou prechodné náklady a vysoká lojalita zákazníka.

Z pohľadu analyzovanej firmy nie je sila substitútov považovaná ako kritická. Avšak napriek tomu, že ponuka väčšiny substitútov cieľi na rozdielny zákaznícky segment, predajne a výrobcovia prémiového nábytku môžu predstavovať dôležitú konkurenčnú silu. Ich sila však závisí od požiadaviek konkrétneho zákazníka. V prípade, ak sa zákazník rozhoduje medzi týmito dvoma možnosťami a zároveň aspekty atypickej výroby nepredstavujú významnú pridanú hodnotu, sila prémiových značiek nábytku je pre analyzovanú firmu enormná.

Veľkoobchodní dodávateľia, ako aj dodávateľia interných služieb nie sú podstatnou konkurenčnou silou, nakoľko ich služby/tovary nie sú kriticky dôležité, nenahraditeľné a nezastupiteľné. Naopak remeselné spoločnosti predstavujú veľmi dôležitú a jedinečnú súčasť hodnotovej ponuky sledovanej firmy. Na základe tejto skutočnosti sú v súčasnom business modeli firmy XYZ dôležité, ťažko zastupiteľné a častokrát nenahraditeľné.

V súvislosti s kupujúcimi platí, že najmä B2C zákazníci tvoriaci podstatnú časť zákazníckeho segmentu sú ťažko predvídateľní a ich vnímanie hodnoty je veľmi individuálne. Silu kupujúcich je však nutné považovať za významnú.

Naopak sila potencionálnej konkurencie je diskutabilná, nakoľko napriek relatívnej prítlačivosti odvetvia sú bariéry vstupu do odvetvia výrazné a ťažko prekonateľné.

Politickú situáciu na Slovensku je možné považovať za málo predvídateľnú, no s dlhodobou snahou o zlepšenie v oblasti stavu korupcie, byrokracie a podnikateľského prostredia. V súčasnosti však Slovensko stráca svoje konkurenčné postavenie a nepredvídateľné sú aj opatrenia na zlepšenie ekonomického stavu. Samotný stav domácej a globálnej ekonomiky sa po otrase spôsobenom pandemiou má v nasledujúcich rokoch výrazne zlepšiť, a to najmä vďaka európskym fondom obnovy. Avšak kľúčovou ekonomickou výzvou pre Slovensko bude radikálne zautomizovanie minimálne tretiny pracovných pozícií na Slovensku.

Ďalšou výzvou bude znižovanie domácností, starnutie obyvateľstva a s tým súvisiaci nedostatok pracovných síl. To v spojení so zmenou vzdelanostnej štruktúry môže spôsobiť výrazný nedostatok pracovných síl v určitých, už dnes nepopulárnych oblastiach akým je aj nábytkárske odvetvie.

Z hľadiska technológie je nutné vyzdvihnúť rýchlu adaptáciu obyvateľstva na digitálne prostredie. Avšak pre oblasť nábytkárskeho priemyslu bude v nasledujúcom období kľúčová najmä adaptácia sa na virtuálnu a rozšírenú realitu.

8 PROJEKTOVÁ ČASŤ

8.1 Identifikácia príležitostí modifikácie business modelu

Pre identifikáciu príležitostí sa použije nástroj obrazu stratégie, SWOT analýza a TOWS matica.

8.1.1 Stratégia modrého oceánu - obraz stratégie

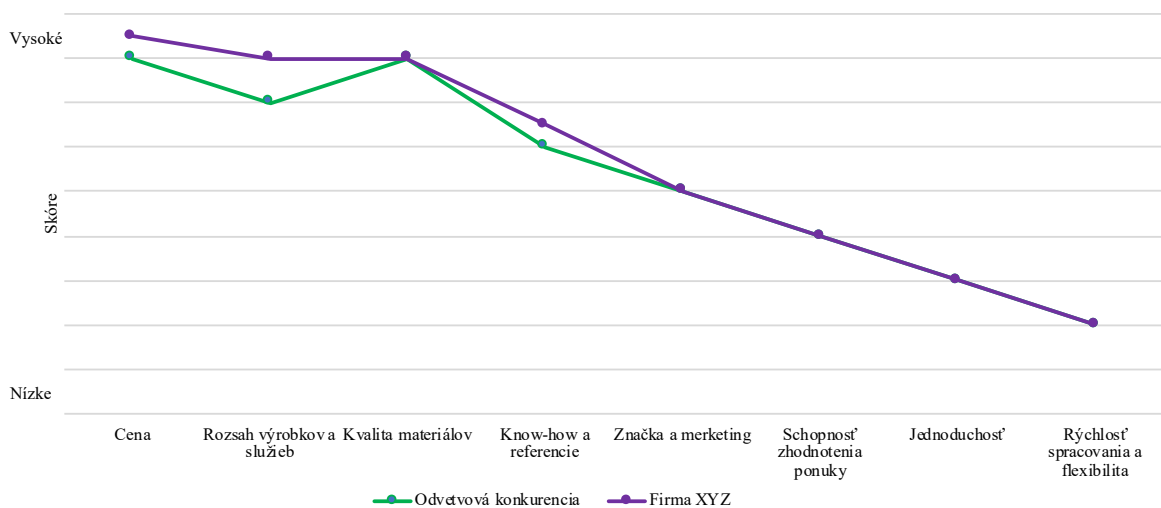
Súčasný obraz stratégie v odvetí definovanom ako výroba interiérového nábytku na mieru sa skladá z 8 rôznych faktorových oblastí na ktoré sa konkurencia v súčasnosti zameriava.

Medzi tieto oblasti patrí:

- **Cena** radiaca sa medzi najzásadnejšie faktory na ktoré sa súčasná konkurencia sústreďuje. Platí, že cenová senzitivita je naprieč spektru zákazníckych segmentov rozdielna. Rovnako individuálne je ponímanie ceny v rámci jednotlivých subjektov v B2C a B2B segmente.
- **Značka a marketing** patria medzi faktory, ktoré v rámci konkurenčného odvetvia postupne naberajú na svojej dôležitosti. Prostredníctvom značky a marketingu firmy komunikujú najmä hodnotu ktorú svojim zákazníkom poskytujú.
- **Know-how a referencie** sú pre spoločnosti najpodstatnejšími prvkami komunikácie hodnoty, ako aj základným podkladom pre komunikáciu ceny.
- **Jednoduchosť** súvisí s náročnosťou a množstvom úkonov ktoré zákazník rieši pred, počas a po realizácii interiérového nábytku. Ďalej sem patrí náročnosť komunikácie ohľadom technických a odborných riešení, miera zapojenia sa klienta do celého procesu a rozhodovanie sa medzi pomerom kvality a ceny.
- **Doba spracovania a časová flexibilita** je faktorom ktorého dôležitosť pre klienta je opäť individuálna. Vo všeobecnosti je však možné tvrdiť, že tento faktor v súčasnosti naberá na svojej dôležitosti.
- **Rozsah výrobkov a služieb** predstavuje základný faktor na ktorý sa konkurencia v odvetví sústreďuje.
- **Kvalita materiálov** súvisí s výrobnou náročnosťou a dizajnom interiérového nábytku. Niektorí konkurenti sa sústreďujú na určitý typ materiálov.

- **Schopnosť zhodnotenia ponuky** pred zakúpením súvisí so znížením rizika ktoré klienti podstupujú pri svojej kúpe a porozumeniu rozdielov medzi ponukami, ako aj after-sales službami a záručnou dobou.

Súčasná podoba obrazu stratégie odvetvia v porovnaní s firmou XYZ je nasledovná (Obr. 3).



Obrázok 3 Súčasný obraz stratégie firmy XYZ (vlastné spracovanie)

8.1.2 SWOT a TOWS matica

SWOT analýza

V súvislosti s vyhodnotením vzťahu medzi externými vplyvmi a silnými & slabými stránkami analyzovanej firmy bola využitá škála od -5 až po +5. Výška kladnej hodnoty vypovedá o schopnosti firmy XYZ v prípade vonkajšieho prostredia využiť príležitosti, prekonať problém alebo sa ho úplne zbaviť. Výška zápornej hodnoty vypovedá o znížení silnej stránky alebo o schopnosti slabej stránky zamedziť problémom spojeným s vonkajším prostredím. Úplná SWOT matica je zobrazená na prílohe P II.

Najdôležitejšími výzvami prostredia je zvyšujúca sa komodizácia atypickej výroby, zvyšujúca sa cenová senzitivita, no najmä nedostatok pracovníkov na trhu práce. Medzi významné silné stránky firmy XYZ sa v súvislosti s príležitosťami a hrozbami externého prostredia radí tradícia, dobré meno spoločnosti a orientácia na potreby a problémy zákazníka. Naopak, najväčšími slabými stránkami sú nízka produktivita zamestnancov, zameranie sa na úzky zákaznícky segment a nedostatočná interná racionalizácia procesov.

TOWS matica

Na základe vykonanej analýzy interných a externých faktorov a ich vzájomnej interakcií boli identifikované nasledovné možnosti (Tab. 8).

Tabuľka 8 TOWS matica firmy XYZ (vlastné spracovanie)

	Silné stránky	Slabé stránky
Príležitosti	Podpora využitia moderných technológií pre komunikáciu o špecifikách ponuky a súčasnej orientácii na ŽP pre zníženie vnímaného rizika zákazníkov, ako aj ich získanie.	Integrácia moderných technológií pre zvýšenie počtu zákazníckych segmentov a zlepšenie interných procesov.
Hrozby	Podpora nedostatočne vnímanej diferenciácie a hodnoty prostredníctvom marketingu.	Racionalizácia interných procesov, zefektívnenie a zjednodušenie procesu výroby, aj v súvislosti s komplexnosťou ponuky. Účelom je zníženie potreby špecialistov, zníženie ceny a tým zvýšenie dostupnosti produktov a služieb.

8.2 Charakteristika modifikácie business modelu

Na základe výstupov z aplikovaných analytických nástrojov a metód z predošlej kapitoly bola identifikovaná nasledovná modifikácia business modelu firmy XYZ.

8.2.1 Popis úpravy súčasného business modelu

Modifikovaná podoba business modelu firmy XYZ je vizualizovaná prostredníctvom nástroja Canvas (Obr. 4).

Klíčové partnerství Dodávateľia materiálu Dodávateľia softvérových riešení a interných služieb Interiérové / architektonické štúdiom Organizácia na ochranu životného prostredia	Klíčové činnosti Realizácia nábytku Renovácia a sprostredkovanie second-hand predaja Podpora zákazníka pri kúpe Analýza a zlepšovanie procesov	Hodnotová ponuka Vytvorenie unikátneho prostredia pre bývanie a prácu z domu - hlavné - výroba modelového / komplexného dreveného nábytkového programu na mieru - 2-hand platforma pre validáciu, renováciu a predaj - doplnkové - nacenenie a "seriové" vizualizácie nábytku podľa špecifikácie - nadštandardná záruka - ošetrovací balíček - doprava, montáž - voľiteľné - Interiérový dizajn na mieru	Vzťahy Osobná asistencia Co-creation Kanály Povedomie: Online - web a sociálne siete, WoM, partnerstvá Zhodnotenie: Certifikácia materiálu, tradícia, vizualizácia, vzorky materiálov, videá a fotografie, VR/AR Nákup: Fakturácia Predanie: Nákladná cestná doprava Komunikácia: Online a telefonická	Zákaznícky segment B2C Partneri (budúce rodiny) Domácnosť s deťmi Domácnosť bez detí Jednotlivci
Náklady VN a FN Marketingové náklady Interiérový dizajnér	Príjmy Jednorázové tržby z predaja nábytku a súvisiacich služieb Tržba z renovácie pri second-hand platforme			

Obrázok 4 Upravený BM firmy XYZ (vlastné spracovanie)

Hodnotová ponuka

V porovnaní so súčasným business modelom sa gro upravenej hodnotovej ponuky vo svojej podstate nelíši. Prostredníctvom ponuky upraveného business modelu má v dlhodobom horizonte každý zákazník možnosť komplexného vybavenia interiéru nábytkom v totožnom štýle. Modifikovaný business model sa však na rozdiel od terajšej ponuky zameriava na „modelový“ nábytok, ktorý by bolo možné zakúpiť samostatne alebo v rámci nábytkového programu. Samotný modelový nábytok je charakteristický tým, že bude v značnej, no vopred určenej miere prispôsobiteľný podľa požiadaviek klienta a bude ho možné vnímať ako

samostatný kus nábytku. Prispôsobenie by sa netýkalo len rozmerov výrobku ale aj účelu použitia nábytku, výberu prírodného materiálu, preferovaného dizajnu/štýlu či spôsobu výrobného spracovania.

Nakoľko by proces špecifikácie prebiehal prostredníctvom online platformy, tak by na rozdiel od súčasného business modelu mal zákazník k dispozícii cenovú ponuku vo vybraných špecifikáciách, ako aj konkrétne vizualizácie špecifikovaného nábytku. Tie by boli dostupné v priebehu niekoľkých minút/hodín.

Podstatnou zložkou hodnotnej ponuky je vytvorenie second-hand platformy, ktorá v prípade potreby umožní zákazníkovi (ktorý už produkt zakúpil) svoj nábytok predať. Nakoľko budú produkty vyrábané z pevných prírodných materiálov, v prípade záujmu bude taktiež možnosť renovácie do ich pôvodnej podoby.

Medzi ďalšie služby, v závislosti od konkrétnych potrieb a požiadaviek zákazníka, patrí výkon interiérového dizajnu a zameranie priestoru.

Na rozdiel od súčasného business modelu by modifikovaný business model nevyžadoval súčasnú mieru vykonávania, riadenia a zabezpečovania projektového manažmentu, remeselných služieb a vybraných doplnkových a pomocných služieb (servisný kredit, upratovanie a čistenie). Ostatné aspekty ponuky by vo svojej podstate zostali rovnaké.

Zákaznícky segment

Hodnotová ponuka bude cieľiť na „persóny“ súkromného sektora, ktoré aj v súčasnom business modeli tvoria drvivú väčšinu objednávok firmy XYZ. Upravený business model takisto plní identifikované úlohy zákazníkov rovnakým spôsobom ako ten súčasný. V súvislosti s prínosmi pre zákazníkov, medzi ktoré patrí vytvorenie priestoru pre život, výborná hodnota za peniaze, vysoká úroveň profesionality a najmodernejšie riešenia, nie sú žiadne významné odlišnosti.

Modifikovaný business model však nedosahuje tak významnú mieru individualizácie, možností výberu a úrovne komplexnosti. Na opačnej strane však oveľa lepšie čelí prekážkam zákazníckeho segmentu, a to najmä vysokej cenovej náročnosti, časovej náročnosti, komplikovanosti a potreby rozumieť technickým súvislostiam.

Oproti terajšiemu business modelu by vďaka špecifikám „modelového“ nábytku bolo možné oveľa jednoduchšie dodávať do zahraničných krajín. Vzhľadom k tomuto faktoru sa

modifikovaný business model bude okrem tuzemských zákazníckych segmentov taktiež zameriavať najmä na zákazníkov v susedných krajinách a v Nemecku.

Vzťahy

Vzťahy so zákazníkom by pri upravenom business modeli boli menej osobné a bez potreby služieb projektového manažéra. Samotný vzťah so zákazníkom by bol vo forme co-creation a vo väčšine prípadov aj osobnej asistencie. Samotný vzťah by bol budovaný takmer výhradne prostredníctvom online prostredia a nepriamych komunikačných prostriedkoch. V prípade záujmu o komplexné riešenie by vzťah nadobudol prvky individuálnej osobnej asistencie.

Kanály

Povedomie o hodnotovej ponuke modifikovaného business modelu bude budované najmä prostredníctvom online marketingových nástrojov a WoM. Vedľajšími kanálmi budú vytvorené partnerstvá, a to najmä s interiérovými dizajnérmami a architektmi.

Podobne ako v terajšom business modeli sa zhodnotenie hodnotovej ponuky zákazníkom bude diať prostredníctvom referencií, online obsahu a dobrého mena. Novými spôsobmi zhodnotenia ponuky budú materiálové vzorky, fotorealistické vizualizácie a certifikácia o pôvode prírodného materiálu. Neskôr bude možné zhodnotiť daný produkt/komplexné riešenie prostredníctvom VR a AR technológie.

Zvyšné kanály týkajúce sa zaplatenia, predania produktu a popredajnej služby budú až na second-hand platformu totožné so súčasným business modelom.

Príjmy

Podobne ako v súčasnosti budú hlavným príjmom jednorazové platby za predaj nábytku a s tým súvisiacich služieb. Novým zdrojom príjmu budú príjmy súvisiace so second-hand platformou, kde sa konkrétne jedná o renováciu predaného nábytku a dopravu.

V súvislosti s platobnými podmienkami platí, že v prípade nákupov v nižšej hodnote bude vystavená fakturácia na 100% ceny produktu. Samotná cenová kalkulácia bude vytvorená na základe vybraných a požadovaných špecifik daného výrobku.

Náklady

Podstatnou zmenou v štruktúre nákladov modifikovaného business modelu je zmena pomeru medzi variabilnými a fixnými nákladmi. Zmena bude výsledkom zvýšenej úrovne

štandardizácie výrobného procesu. Tá by vychádzala zo zmeny výrobného programu na „modelový“ nábytok. Ďalším významným aspektom v štruktúre nákladov sú marketingové náklady, ktoré v porovnaní s terajším business modelom budú predstavovať výrazné navýšenie. Novým nákladom budú osobné náklady na pozíciu interiérového dizajnéra, ktorého úlohou bude asistovať a vytvárať úpravy modelového nábytku na základe podnetov od zákazníka.

Kľúčové partnerstvá

Zmena v kľúčových partnerstvách pri upravenom business modeli firmy XYZ je zníženie dôležitosti dodávateľov remeselných činností. Tá súvisí s tým, že výrobný program upraveného modelu bude zo svojej podstaty výrazne menej vyžadovať atypické riešenia. Dôležitosť ostatných partnerstiev zostáva zachovaná, prípadne sa ich vplyv z dôvodu špecifik upraveného business modelu zvýši.

Kľúčové činnosti

Novými kľúčovými činnosťami modifikovaného business modelu je priama podpora zákazníka pri kúpe výrobku, renovácia a s tým súvisiace sprostredkovanie second-hand predaja. Pre činnosti súvisiace so second-hand predajom je takisto nutné zabezpečenie plynulého chodu elektronickej platformy, prostredníctvom ktorej budú tieto aktivity vykonávané. Podobne v procese špecifikácie výrobku má online, telefonická a profesionálna poradenská činnosť zákazníkom za úlohu doceliť pozitívnu a hladkú skúsenosť zákazníka pri výbere a špecifikácií svojho nábytku.

Z podstaty upraveného business modelu sú však činnosti, ktoré stratia svoje pôvodné postavenie. Medzi tieto činnosti patrí záručný, pozáručný servis a projektový manažment. Ostatné kľúčové činnosti súčasného business modelu zostávajú kľúčovými aj v modifikovanom business modeli.

Kľúčové zdroje

Zdroje podstatné pre správnu funkčnosť modifikovaného business modelu sú rovnaké ako kľúčové zdroje súčasného business modelu. Z hľadiska dôležitosti však ľudské zdroje nebudú dosahovať súčasnú mieru dôležitosti. Naopak, hodnota duševných zdrojov bude pre firmu XYZ oveľa významnejšia.

8.2.2 Vplyv upraveného business modelu na súčasné výzvy

Informácie o tom, ako upravený business model reaguje na najvýznamnejšie identifikované výzvy je popísaný nižšie:

- **Komodizácia atypickej výroby** je výzvou, ktorej v súčasnosti firma XYZ čelí prostredníctvom goodwillu, tradície či referencií od zákazníkov. V modifikovanej podobe business modelu sa okrem súčasných spôsobov bude tejto výzve čeliť prostredníctvom zmeny výrobného programu na „modelový nábytok“ s možnosťou personalizácie. Všetky vyššie spomenuté spôsoby prispievajúce k zníženiu komodizácie budú v porovnaní so súčasným business modelom podporené výraznejšou marketingovou kampaňou.
- **Vysoká cenová senzitivita a úzky zákaznícky segment** sú výzvami, ktorým bude modifikovaný business model čeliť prostredníctvom zmeny typu výrobného programu. Vďaka tomu bude zároveň možné znížiť náklady na vyrábané produkty. Takisto si zákazník bude môcť flexibilne vybrať medzi rôznymi cenovými úrovňami produktu. Prostredníctvom týchto opatrení vznikne priestor na dostatočné korigovanie cenovej senzitivity a rozšírenie zákazníckeho segmentu.
- **Nedostatok odbornej pracovnej sily, nízka racionalizácia procesov a nízka produktivita** budú taktiež riešené najmä prostredníctvom zmeny typu výrobného programu. Množstvo výrobných procesov bude vo väčšej miere štandardizovaných, racionalizovaných a bez významnej potreby účasti vyškoleného a skúseného pracovníka. Prostredníctvom racionalizácie a štandardizácie sa taktiež očakáva zvýšenie produktivity výrobného procesu. No napriek maximálnej snahe o štandardizáciu výrobných procesov bude u väčšiny pracovníkov potrebná určitá miera zdatnosti, šikovnosti a odbornosti.

8.2.3 Mapa úžitku upraveného business modelu

Mapa úžitku (Obr. 5) zahŕňa fázy, ktorými zákazník modifikovaného business modelu v priebehu interakcie s firmou XYZ bude prechádzať.

	Výber dodávateľa	Obstarávací fáza				Užívanie	Počas užívania		Second-hand predaj
		Akvízia (naceňovanie, dohoda, záloha)	Výroba (zameranie, výroba, poradenstvo a PM)	Dodanie	Montáž		Odovzdanie	Záručný a pozáručný servis	
Zákazníkova produktivita	Pohotové nájdenie cez WEB a sociálne siete.	Jednoduchá špecifikácia online (vo väčšine prípadov).	/	Dodanie a montáž bez priamej asistencie.	V prípade potreby jednoducho doplnenie ďalšieho nábytku do interiéru.	Stredná doba opravy.	Dodané vhodné čistiace prostriedky.	Možnosť predaj svoj nábytok na mieru.	
Jednoduchosť	Prehľadná ponuka a spôsob obstarania. Prehľadné informácie o materiáloch, tovaroch a spracovaní.	Možný výber vhodnej cenovej alternatívy.	/	Relatívne krátka montáž (vo väčšine prípadov).	/	/	Zaslanie informácií o súčasnom stave a požadovanej cene.		
Užívateľské pohodlie	Rozsah možností špecifikácie a dizajnu. Tradícia a komunikácia firmy XYZ, referencie.	Relatívne krátka doba spracovania (vo väčšine prípadov).	/	Stredná doba spracovania.	/	/	Možnosť seriózne predaj svoj nábytok.		
Zníženie rizika		Vizualizácia a zaslanie vzoriek materiálu.	/	/	Certifikovaný materiál výrobku/výrobkov.	/	Second-hand predaj prostredníctvom firmy XYZ a prípadná renovácia.		
Zábavnosť a prvky vytvárajúce image	Možnosť vlastnej štylizácie, opýtať sa komunity na názor, ich skúsenosti a inšpirovať sa.	/	/	/	Možnosť inšpirácie, opýtať sa komunity na názor pre doplnenie nábytku.	/	/		
Šetrnosť k ŽP	Second-hand platforma a výsadba stromov.			Šetrné obaly výrobkov k ŽP.	Second-hand platforma a výsadba stromov.				

Obrázok 5 Mapa úžitku upraveného BM (vlastné spracovanie)

Jednotlivé fázy mapy úžitku zahŕňajú výber dodávateľa, obstarávaciu fázu (akvizícia, výroba, dodanie, montáž, odovzdanie), užívanie a údržbu, a takisto v prípade potreby záručný servis, pozáručný servis a second-hand predaj. Jednotlivé fázy cyklu úžitku modifikovaného business modelu sú posudzované na základe špecifik, medzi ktoré patrí zákazníkova produktivita, jednoduchosť, užívateľské pohodlie, zníženie rizika, zábavnosť a image a šetrnosť k životnému prostrediu.

V súvislosti s produktivitou zákazníka bude vďaka aktívnym marketingovým kampaniam relatívne jednoduché prvotne nájsť a zhodnotiť hodnotovú ponuku. Následná špecifikácia a nákup modelového nábytku prebehne prostredníctvom online platformy. Firma XYZ dopytovaný produkt/produkty bez priamej asistencie zákazníka vyrobí, dodá a poskytne vhodné čistiace prostriedky. Počas užívania má zákazník možnosť okrem doplnenia nábytku taktiež zaradiť svoj nábytok na second-hand platformu firmy XYZ. Možné nedostatky v efektívite zákazníckej produktivity súvisia s prípadmi, kedy by mal klient záujem o špeciálnu úpravu nábytku na mieru alebo komplexné riešenie. Prípadne by zákazník požadoval okamžitý záručný/pozáručný servis.

V procese výberu dodávateľa bude mať zákazník k dispozícii jednoduché a pohodlné prostredie, prostredníctvom ktorého sa zoznámí s ponukou firmy XYZ, ako aj možnosťami špecifikácie, postupom obstarania a informáciami ohľadom dostupných materiálov a výrobného spracovania. Následne vo fáze akvizície sa v relatívne krátkej dobe spracuje komplexná cenová ponuka z ktorej si zákazník môže vybrať vhodnú cenovú alternatívu. Po vyhotovení sa v porovnaní so súčasným business modelom nábytok výrazne rýchlejšie dodá, namontuje a odovzdá. V prípade potreby sa zákazník prostredníctvom second-hand platformy môže rozhodnúť o jednoduché a seriózne predanie svojho nábytku.

Z hľadiska potreby zníženia rizika pre zákazníka sa v priebehu samotného procesu vyskytuje hneď niekoľko spôsobov, akými je možné toto riziko znížiť. Patrí sem tradícia a referencie firmy XYZ, vizualizácie nábytku, vzorky materiálu, certifikáty pôvodu materiálu a predaj cez second-hand platformu.

Aspekt zábavnosti a prvky vytvárajúce image budú vyjadrené a realizované prostredníctvom komunity zákazníkov a potencionálnych zákazníkov. Nástrojom budú sociálne siete, ktorých komunity sprostredkujú možnosť inšpirovať sa od ostatných a opýtať sa na názor či vlastné skúsenosti.

Šetrnosť z životnému prostrediu bude jedným z kľúčových stavebných kameňov upraveného business modelu. Medzi prvky šetrnosti sa radí politika výsadby nových stromčekov, spracovanie výhradne vysokokvalitných prírodných a trvácnych materiálov, šetrné obaly výrobkov a možnosť predaja cez second-hand platformu.

8.2.4 Obraz stratégie upraveného business modelu

Obraz stratégie upraveného business modelu firmy XYZ sa zameriava na porovnanie nie len s odvetvovou konkurenciou, ale aj s konkurenciou, ktorej aspekty či stavebné prvky business

modelu sú podobné alebo rovnaké. Najzásadnejšími sú zameranie sa na rovnaký zákaznícky segment a podobné/rovnaké prvky hodnotovej ponuky. Takto široký obraz stratégie ponúka možnosť zhodnotenia firmy XYZ v rámci širšieho okruhu konkurencie.

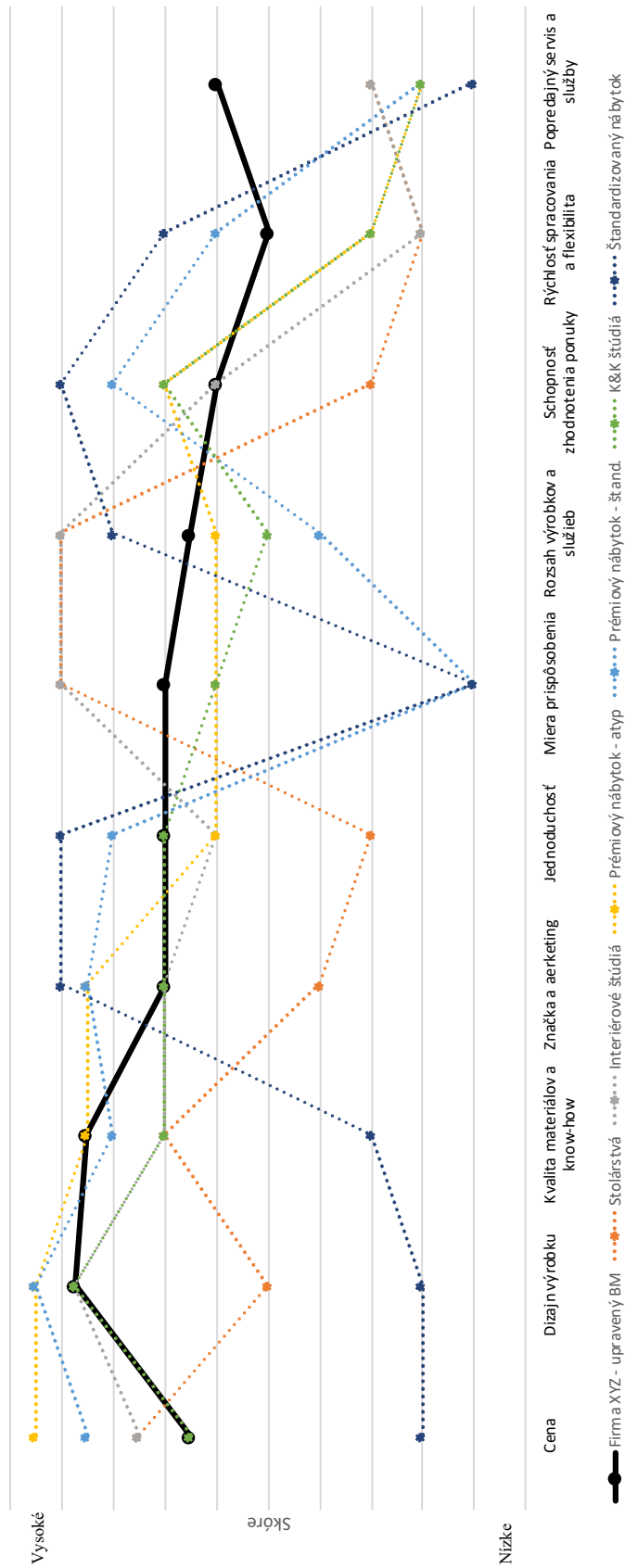
Medzi analyzované typy konkurencie patria stolárstva zamerané na atypickú výrobu interiérových produktov, interiérové (architektonické) štúdiá ponúkajúce vlastné spracovanie nábytku, výrobcovia a predajcovia prémiového dizajnového nábytku s integrovanou možnosťou prispôsobenia, výrobcovia a predajcovia prémiového dizajnového štandardizovaného nábytku, kuchynské a kúpeľňové štúdiá ponúkajúce riešenia na mieru a výrobcovia/predajne štandardizovaného nábytku špecifického svojou nízkou cenou.

Z hľadiska faktorových oblastí sa z dôvodu pridania ďalších konkurenčných typov subjektov takisto pridali faktory materiálového, dizajnového a rozmerového prispôsobenia produktu na základe požiadaviek zákazníka, úrovne dizajnu a after-sales služieb a podpory.

Podoba obrazu stratégie upraveného business modelu sa nachádza na konci podkapitoly.

Medzi najkonkurencieschopnejšie faktory obrazu stratégie modifikovaného business modelu firmy XYZ patrí nízka cena za produkty s vysokou úrovňou dizajnového prevedenia, kvalitou materiálov a výrobného spracovania. Z hľadiska značky, úrovne marketingu, jednoduchosti celého procesu a rozsahu výrobkov a služieb je modifikovaný business model považovaný za porovnateľný s ostatnými typmi konkurencie.

Samotné rozdiely medzi identifikovanou konkurenciou sú najmä dôsledkom základných špecifik jednotlivých typov konkurencie. Úroveň faktorov súvisiacich s mierou prispôsobenia produktu a rýchlosti modifikovaného business modelu je v porovnaní s konkurenciou vnímaná ako kompromisná, nakoľko je pozicionovaná ako relatívne uspokojujúca pre rozličné zákaznícke segmenty. Schopnosť zhodnotenia ponuky však možno považovať za najslabšiu stránku v konkurenčnom boji. Na opačnej strane je úroveň popredajného servisu a služby možné považovať ako jedinečnú konkurenčnú výhodu. V porovnaní s terajším business modelom firmy XYZ je modifikovaný business model výrazne konkurencieschopnejší v oblastiach ceny, značky & marketingu, jednoduchosti, rýchlosti spracovania a popredajnom servise & službách. Naopak zaostáva v miere prispôsobenia a rozsahu výrobkov.



Obrázok 6 Obraz stratégie upraveného BM (vlastné spracovanie)

8.3 Charakteristika Minimal Viable Product

Z dôvodu minimalizácie rizika spojeného s úspešným presadením sa modifikovaného business modelu na trhu vybraného zákazníckeho segmentu, je potrebné definovať tzv. „minimálne životaschopný produkt“ (MVP) tohto business modelu. Prostredníctvom MVP bude môcť firma XYZ určiť potenciál úspešnosti a správnosť jednotlivých aspektov modifikovaného business modelu. MVP spojené s nízkou investičnou náročnosťou, nižšou mierou prácnosti a rýchlym testovaním súladu medzi hodnotovou ponukou a zákazníckym segmentom je vnímané ako vhodnou alternatívou k investične náročnej a riskantnej aplikácií celého upraveného business modelu.

8.3.1 Podoba MVP

MVP upraveného business modelu firmy XYZ sa bude skladať z dvoch podstatných celkov. Prvým je vytvorenie online prezentácie prostredníctvom webovej stránky a súvisiaceho digitálneho obsahu. Druhým MVP celkom je vytvorenie fyzických prototypov vybraných kusov nábytku. Detailná špecifikácia častí MVP je popísané nižšie.

- **Online prezentácia** zahŕňa vytvorenie profesionálnej stránky vo forme one-page webu s integrovaným grafickým obsahom. Jedná sa najmä o video, ale aj iný grafický obsah akým sú ilustrácie, vizualizácie, fotografie a iné. Ďalej prostredníctvom online prezentácie bude možné vyhodnotiť jednotlivé charakteristiky a špecifiká stavebných prvkov business modelu. Na základe tohto vyhodnotenia bude následne možné upraviť, pridať alebo zrušiť jednotlivé špecifikácie.
- **Fyzické prototypy** taktiež budú kľúčovým prvkom online prezentácie. Nakoľko sa jedná o súčasť MVP, množstvo fyzických prototypov bude výrazne menšie ako cielený počet druhov výrobkov modifikovaného business modelu. Fyzické prototypy budú vyhotovené v rozličnom prevedení, a to podľa rozsahu vopred určených špecifik.

Online prezentácia a fyzické prototypy nábytku sú charakterizované ako podstata MVP, nakoľko vychádzajú zo špecifikácie hodnotovej ponuky modifikovaného business modelu firmy XYZ.

8.3.2 Definícia hypotéz MVP

Pre testovanie jednotlivých charakteristík modifikovaného business modelu je potrebné vytvoriť a testovať vhodné hypotézy, ktoré svojim potvrdením alebo zamietnutím definujú váhu a zmysel jednotlivých segmentov upraveného modelu. Závěry z testovaných hypotéz ďalej vplývajú a určujú podobu tohto business modelu. Vytvorené hypotézy boli rozdelené do troch častí, za účelom úplného pokrytia všetkých dôležitých skutočností a aspektov modelu. Jedná sa o hypotézy o zákazníckom segmente, hodnotovej ponuke a ostatných stavebných prvkoch business modelu. Pomocou týchto hypotéz bude overený záujem zákazníckeho segmentu o hodnotovú ponuku upraveného business modelu, možnosti jeho špecifikácie, ekologickú a zdraviu nezávadnú podstatu ponuky, či možnosti svoj nábytok ďalej predat'. Takisto bude možné overiť schopnosti dizajnérov, ako aj potreby ich zamestnania a možnosti racionalizácie výroby. Na záver sa vyhodnotí, či je online prostredie dostatočne vhodné pre získanie zákazníkov, jednoduché zhodnotenie ponuky a intuitívne používanie.

Hypotézy zákazníckeho segmentu

Medzi hypotézy zákazníckeho segmentu patria nasledovné:

- Existuje záujem vybraných zákazníckych segmentov o modelový nábytok, nábytok na mieru a kombináciu modelového nábytku a nábytku na mieru.
- Existuje záujem vybraných zákazníckych segmentov o vyhotovenie interiéru v jednom štýle/dizajne.
- Cenový rozsah ponuky je dostatočne široký na to, aby zaujal relevantné množstvo zákazníkov.
- Zákazníci ocenia jednotlivé štýly/dizajn výrobkov.
- Zákazníci ocenia profesionalitu služby.
- Zákazníci ocenia materiálovú kvalitu.
- Zákazníci ocenia úroveň výrobného spracovania.
- Zákazníci sú schopní si sami špecifikovať svoj nábytok.
- Existuje záujem zákazníkov žiť v zdravom a nezávadnom prostredí.
- Zákazníci ocenia ekologickú politiku firmy.

- Existuje záujem o možnosť kúpiť pôvodný/zrenovovaný nábytok z druhej ruky.
- Možnosť predat' svoj nábytok od firmy XYZ zvyšuje hodnotu pre zákazníka.
- Existuje záujem o nábytok z prírodných a zdraviu prospešných materiálov.

Hypotézy hodnotovej ponuky

Hypotézy súvisiace s hodnotovou ponukou sú sumarizované nižšie:

- Množstvo ponúkaných druhov nábytku je dostačujúce.
- Možnosti špecifikácie nábytku sú dostatočne komplexné.
- Spôsob špecifikácie je pre zákazníka dostatočne jednoduchý.
- Zákazníci ocenia ekologické balenie produktov.
- Digitalizovaná prezentácia a materiálové vzorky sú dostatočnými nástrojmi na zhodnotenie ponuky.
- Odborné informácie v súvislosti s materiálmi a spracovaním sú dostatočne zrozumiteľné a jednoducho prezentovateľné.

Ostatné hypotézy modifikovaného business modelu

Hypotézy zvyšku stavebných prvkov upraveného business modelu sú nasledovné:

- Prilákame dostatočne schopných dizajnérov, ktorí navrhnu nábytok v rôznych štýloch.
- Proces zákazníckeho cyklu je jednoduchý a nie je vyčerpávajúci.
- Online kanály a WoM predstavujú dostatočné metódy tvorby povedomia.
- Výrobný proces je možné optimalizovať, racionalizovať a následne bude vhodný aj pre nevyučených operátorov.
- Dodanie produktov je považované za rýchle.
- Zamestnať interiérového dizajnéra je z dôvodu výskytu atypických požiadaviek a komplexných riešení nutnosťou.

8.3.3 Časová analýza MVP

Nakoľko je úspešnosť modifikovaného business modelu plne závislá od úspešnosti MVP, časová analýza sa sústreďuje najmä na časové určenie úkonov spojených s minimálne

životaschopným produktom. Prostredníctvom časovej analýzy je možné vyčleniť, logicky usporiadať a určiť termíny najdôležitejších úkonov a hypotéz tvoriacich podstatu MVP. V súvislosti s časovou analýzou MVP však budú zohľadnené len tie hypotézy, ktorých potvrdenie je z hľadiska podstaty upraveného business modelu kľúčové. Sumár činnosti a hypotéz, spolu s popisom a definovaním stavu dokončenia je zobrazený nižšie (Tab. 9).

Tabuľka 9 Sumár časovej analýzy MVP (vlastné spracovanie)

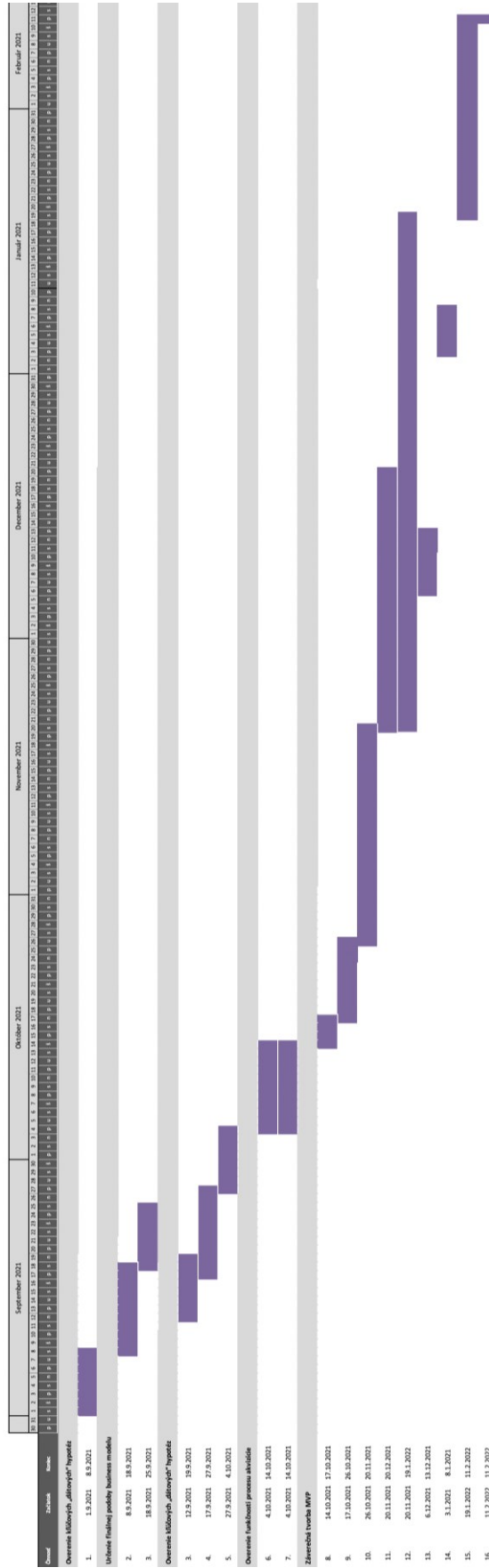
Činnosť	P. č.	Popis	Stav dokončenia
Overenie kľúčových „dátových“ hypotéz	1.	Analýza rastu tržieb vybraných spoločností. Analýza kľúčových slov.	Potvrdená/vyvrátená hypotéza ohľadom záujmu zákazníckych segmentov o modelový/modelový a „na mieru“ nábytok.
Určenie finálnej podoby business modelu	2.	Výber modelových typov nábytku pre konečnú podobu modifikovaného business modelu.	Vybrané modelové typy nábytku sú na základe porovnania s konkurenciou a názoru 3. strán dostatočne relevantné.
	3.	Určenie miery prispôsobenia a možnosti individualizácie nábytku.	Vytvorený zoznam všetkých dostupných alternatív.
Overenie kľúčových „dátových“ hypotéz	4.	Analýza cien najpodobnejších alternatív k modifikovanému business modelu na SK, ČR, AT, DE trhu.	Vytvorená cenová analýza konkurentov, podľa typu nábytku a použitých materiálov.
	5.	Vykonanie hrubého testu zisku a nákladov. Určenie približnej cenovej hladiny. Prognózovanie zisku a nákladov na základe typov nábytku konkurencie.	Možnosť určiť približnú cenovú hladinu, náklady a zisk modifikovaného business modelu.

Činnost'	P. č.	Popis	Stav dokončenia
Overenie funkčnosti procesu akvizície	6.	Zistenie možnosti vizualizácie/fotovizualizácie na mieru. Zistenie možnosti vizualizačných/fotovizualizačných úprav „na mieru“.	Zistenie cenovej náročnosti a kvalitatívnych možností vybraného spôsobu vizualizácie/fotovizualizácie a grafiky pri tvorbe prototypu.
	7.	Zistenie možnosti grafických metód pre prototypizáciu.	Zistenie cenovej náročnosti a kvalitatívnych možností grafiky pri tvorbe prototypu.
Záverečná tvorba MVP	8.	Definovanie špecifik MVP.	Detailne vytvorená podoba MVP.
	9.	Finálne definovanie materiálu. Tvorba vzoriek.	Detailne určený materiál (cena/kvalita/možnosti/ostatné kvalitatívne faktory).
	10.	Predstavenie modifikovaného business modelu a vytvorenie návrhov.	Potvrdenie/vyvrátenie záujmu zo strany interiérových dizajnérov a architektov.
	11.	Vytvorenie prototypov.	Úspešné vytvorenie prototypov so všetkými „voliteľnými“ prvkami.
	12.	Tvorba webu s ohľadom na možnosť potvrdenia/vyvrátenia hypotéz.	Vytvorenie jednoduchého, grafického webu s analytikou pre potvrdenie/vyvrátenie hypotéz.
	13.	Tvorba grafického obsahu.	Vytvorenie grafického obsahu pre web.
	14.	Úprava webu s ohľadom na nadväznosť k novej crowdfundingovej kampani.	WEB bude upravený podľa špecifik novej budúcej crowdfundingovej kampane.

Činnost'	P. č.	Popis	Stav dokončenia
Závěrečná tvorba MVP	15.	Definovanie reklamných kanálov, ich rozpočet a jednotlivé reklamy.	Vytvorenie marketingovej stratégie.
	16.	Spustenie webu. Spustenie marketingových kampaní.	Spustený web a kampaň.

Časový sled týchto činností je zobrazený prostredníctvom Ganttovho diagramu na Obr. 7, str. 81.

Medzi časovo najnáročnejšie činnosti patrí vytvorenie prototypu a súvisiacich prvkov, ako aj tvorba kompletnej webovej stránky. Obe činnosti je možné vykonávať súčasne, nakoľko budú do určitej miery pridelené rôznym osobám. Medzi ďalšie úkony, ktoré bude možné realizovať súčasne patria činnosti súvisiace s overením funkčnosti procesu akvizície, ako aj činnosti zamerané na definovanie špecifik MVP a určenie materiálu produktov. Tie je možné realizovať naraz, nakoľko sú veľmi podobné a zároveň sú od seba závislé. Zvyšné úkony sú plánované podľa odhadovanej časovej náročnosti.



Obrázok 7 Ganttov diagram (vlastné spracovanie)

8.3.4 Nákladová analýza MVP

Nákladová analýza plne sumarizuje kompletne náklady súvisiace s vytvorením funkčného MVP. Analýza nezahrňuje ďalšie náklady súvisiace s modifikovaným business modelom, nakoľko tie v podstatnej miere závisia od konkrétnej podoby produktu vzniknutého na základe potvrdených/vyvrátených hypotéz terajšieho MVP. Z tohto dôvodu by bola akákoľvek kalkulácia nákladov pre kompletný modifikovaný business model nepresná a neobjektívna. Z rovnakého dôvodu by bola nepresná a neobjektívna akákoľvek kalkulácia odhadovaných ročných nákladov a výnosov.

Firma XYZ pri tvorbe minimálne životaschopného produktu využije vlastné interné zdroje, ako aj externé služby, polotovary či výrobky. V prípade interných zdrojov pôjde najmä o náklady súvisiace s pracovníkmi firmy XYZ, či už ide o režijných pracovníkov (RP) alebo pracovníkov priamo vo výrobe (VP). Náklady interného charakteru budú počítané najmä pomocou určenej hodinovej sadzby príslušných pracovníkov. Náklady na externé služby (ES), polotovary či výrobky budú kalkulované v závislosti od druhu nákladu priamo alebo sadzbou za mernú jednotku.

Usporiadanie nákladov MVP je inšpirované časovou následnosťou súvisiacich s tvorbou MVP, ktoré zároveň tieto náklady vyvolávajú. Tie sú následne rozdelené do skupín a podskupín. Výška jednotlivých nákladov je vo významnej miere určená na základe skúseností firmy XYZ a racionálneho odhadu. Nákladová analýza je spracovaná v Tab. 10.

Tabuľka 10 Nákladová analýza MVP firmy XYZ (vlastné spracovanie)

P. č.	Činnosť/náklad	€/M. J.	M. J.	Σ v €
1	Analýza produktov vybranej konkurencie a KW	/	/	1229,9
1.1	Zakúpenie databázy Finstat Premium	/	/	350
1.2	(RP) Spracovanie analýzy vybranej konkurencie	16	37,5 (h)	600
1.3	Zakúpenie nástroja na sledovanie KW	/	/	39,9
1.4	(RP) Spracovanie analýzy KW	16	15 (h)	240
2	Výber modelových typov nábytku MVP	/	/	1348
2.1	(RP) Spracovanie analýzy popularity model. typov nábytku najbližšej konkurencie	16	46,5 (h)	744

P. č.	Činnost/náklad	€/M. J.	M. J.	Σ v €
2.2	(RP, ES) Konzultácie s dizajnérmi a 3. stranami	30	9 (h)	270
2.3	Dopravné a ostatné pridružené náklady	0,3	900 (km)	270
2.4	(RP) Odsúhlasenie modelových typov nábytku	16	4 (h)	64
3	Určenie miery individualizácie MVP	/	/	836
3.1	(RP) Určenie druhu a rozsahu prispôsobenia	16	45 (h)	720
3.2	(RP, ES) Konzultácie s 3. stranami	21	4 (h)	84
3.3	(RP) Odsúhlasenie miery individualizácie MVP	16	2 (h)	32
4	Analýza cien alternatív na tuzem. a zahr. trhu	/	/	1390
4.1	Zakúpenie databázy HitHorizons	/	/	550
4.2	(RP) Spracovanie cenovej analýzy	16	52,5 (h)	840
5	Prognózovanie a testovanie fin. ukazovateľov	/	/	648
5.1	(RP) Vytvorenie finančných prognóz a záverov	16	37,5 (h)	600
5.2	(RP) Schválenie prognóz a cenovej hladiny	16	3 (h)	48
6	Určenie grafických a vizualizačných možností	/	/	1217
6.1	(RP) Vyhľadanie adekvátnych partnerov	16	22,5 (h)	360
6.2	(RP) Os. konzultácie s možnými dodávateľmi	16	30 (h)	480
6.3	Dopravné a ostatné pridružené náklady	0,3	990 (km)	297
6.4	(RP) Výber dodávateľa a odsúhlasenie grafických a vizualizačných metód pre online prezentáciu	16	5 (h)	80
7	Charakteristika materiálu fyz. prototypov MVP	/	/	1921
7.1	(RP) Výber vhodných materiálov	16	15 (h)	240
7.2	Tvorba vzoriek	/	/	1681
7.2.1	Priamy materiál	/	/	1050
7.2.2	(VP) Výroba vzoriek	22	22,5 (h)	495

P. č.	Činnost/náklad	€/M. J.	M. J.	Σ v €
7.2.3	(RP) Testovanie vzoriek	16	7,5 (h)	120
7.3	(RP) Odsúhlasenie druhov materiálu pre fyzické prototypy	16	1 (h)	16
8	Návrh fyzického prototypu	/	/	2184
8.1	(RP) Výber dizajnéra/dizajnérskeho štúdia	16	10 (h)	160
8.2	(RP) Spracovanie dohody o spolupráci	16	0,5 (h)	8
8.3	(ES) Spracovanie návrhov	20	40 (h)	800
8.4	(RP, ES) Konzultácie a úprava návrhov	30	40 (h)	1200
8.5	(RP) Odsúhlasenie návrhov	16	1 (h)	16
9	Predvýrobná fáza fyzických prototypov MVP	/	/	68
9.1	(RP) Príprava výrobnjej dokumentácie	16	4 (h)	64
9.2	(RP) Zaradenie prototypov do rozvrhu výrobného plánu	16	0,25 (h)	4
10	Výrobná fáza fyzických prototypov MVP	/	/	5375
10.1	Priamy materiál	/	/	2900
10.2	(VP) Výroba jednotlivých fyzických prototypov	22	112,5 (h)	2475
11	Vytvorenie online prezentácie MVP	/	/	8878
11.1	Tvorba webovej stránky	/	/	3636
11.1.1	(RP) Konzultácie s digitálnou agentúrou	16	16 (h)	256
11.1.2	(ES) Tvorba one-page webovej stránky	40	50 (h)	2000
11.1.3	Zakúpenie hosting-u a spracovanie GDPR	/	/	130
11.1.4	Zakúpenie domén	/	/	50
11.1.5	Zakúpenie spracovania jazykových verzii	/	/	1200
11.2	(ES) Spracovanie grafického obsahu pre online prezentáciu	35	30 (h)	1050

P. č.	Činnosť/náklad	€/M. J.	M. J.	Σ v €
11.3	Vytvorenie marketingovej kampane	/	/	4192
11.3.1	(RP) Výber marketingových kanálov	16	15 (h)	240
11.3.2	(RP) Vyhľadanie marketingovej agentúry	16	5 (h)	80
11.3.3	(RP) Os. konzultácie s možnými dodávateľmi o rozpočte, obsahu, nástrojov a ich špecifik	16	10 (h)	160
11.3.4	Dopravné a ostatné pridružené náklady	0,3	600 (km)	180
11.3.5	(RP) Výber dodávateľa a odsúhlasenie marketingovej kampane	16	2 (h)	32
11.3.6	(ES) Tvorba a spustenie 2-3 mesačnej marketingovej kampane	/	/	3500
Celkové náklady na MVP				23746,9

Celkové odhadované náklady na vytvorenie MVP sú kalkulované na 23 746,9 €. Spôsob akým by sa tvorba MVP financovala sú vlastné zdroje firmy XYZ.

8.3.5 Riziková analýza MVP

Úspešnosť modifikovaného business modelu závisí od úspešnosti aplikácie MVP. Z tohto dôvodu je riziková analýza sústredená výhradne na aspekty súvisiace s tvorbou MVP.

Pre samotné posúdenie rizík bola vytvorená riziková analýza zahrňujúca organizačné, technické, operatívne a externé vplyvy ohrozujúce úspešnosť procesu tvorby a aplikácie MVP. Konkrétne riziká a hrozby sú určené na základe opatrení súvisiacimi s vytvorením MVP a skúsenosťami vedenia firmy XYZ.

Identifikované riziká sú charakterizované z hľadiska miery pravdepodobnosti a závažnosti dopadu. Pre potreby rizikovej analýzy je miera pravdepodobnosti (výskytu) a závažnosti určená v troch základných úrovniach. Patrí sem nízka pravdepodobnosť/závažnosť, stredná pravdepodobnosť/závažnosť a vysoká pravdepodobnosť/závažnosť. Kombináciou týchto dvoch faktorov je následne určená miera rizika. V rámci rizikovej analýzy MVP sú takisto navrhnuté opatrenia pre každý typ identifikovaného rizika.

Podoba rizikovej analýzy MVP modifikovaného business modelu firmy XYZ je nasledovná.

Tabuľka 11 Riziková analýza MVP firmy XYZ (vlastné spracovanie)

Riziko	Výskyt	Dopad	Miera	Opatrenie
Riziká súvisiace s organizáciou MVP				
Odloženie tvorby MVP na neurčité časové obdobie	nízky	vysoký	stredná	Vyvolanie pocitu nevyhnutnosti modifikácie BM u majiteľa firmy XYZ pomocou vykonaných analýz.
Neochota vynaloženia investície na tvorbu MVP.	nízky	vysoký	stredná	Porovnanie očakávaných nákladov a prínosov úspešného MVP.
Nedostatok času na spracovanie MVP a meškanie.	stredný	stredný	stredná	Plánovanie time-managementu všetkých zainteresovaných pracovníkov.
Nedostatok ľudského kapitálu pre tvorbu MVP.	nízky	nízky	nízka	Opatrenie nie je potrebné.
Negatívny prístup pracovníkov k MVP.	nízky	nízky	nízka	Opatrenie nie je potrebné.
Nezáujem o spoluprácu zo strany vybraných dizajnérov a architektov.	nízky	stredný	stredná	Pripravený zoznam vhodných dizajnérov a architektov pre ponuku spolupráce.
Riziká súvisiace s určením definitívnej podoby MVP				
Nesprávne určenie modelových typov nábytku pre prototypizáciu.	stredný	vysoký	vysoká	Vykonanie podrobnej analýzy popularity konkurenč. druhov výrobkov. Konzultácie s 3. stranou o správnosti výberu.
Nesprávne určené aspekty prispôsobenia nábytku.	stredný	stredný	stredná	Predbežné prehodnocovanie tech. súvislostí a pravidelné konzultácie s dizajnérmí.

Riziko	Výskyt	Dopad	Miera	Opatrenie
Nesprávne určené aspekty prispôsobenia nábytku.	stredný	stredný	stredná	Predbežné prehodnocovanie technickej realizovateľnosti a pravidelné konzultácie s dizajnérmí.
Riziká súvisiace s fyzickým prototypom				
Nedostatočné technické zázemie pre tvorbu navrhnutých fyzických prototypov MVP.	nízky	stredný	stredná	Outsourcing nevykonateľných výrobných činností spriatelénym business partnerom.
Nedostatočné znalostné zázemie pre tvorbu fyzických prototypov MVP.	nízky	vysoký	stredná	Dohodnutie konzultácií s externým technickým projektantom nábytku.
Nevhodný výber materiálu.	nízky	stredný	stredná	Vzorkovanie a testovanie vlastností rôznych materiálov v malom objeme.
Riziká súvisiace s online prezentáciou				
Fotovizualizácie nebudú dostatočne realistické.	stredný	stredný	stredná	Výber alternatívneho grafického štúdia.
Nevhodne navrhnutý web pre testovanie hypotéz.	nízka	vysoký	stredná	Neustála kontrola a konzultácie medzi zodpovednými pracovníkmi firmy XYZ a digitálnej agentúry.
Online prezentácia nepriláka také množstvo zákazníkov, aby otestovala význam upraveného BM.	nízka	vysoký	stredná	Spustenie reklamných kampaní vo vybraných miestach na ostatných zahraničných trhoch.

Takmer všetky sumarizované rizika súvisiace s tvorbou MVP môžu byť považované za relatívne dôležité a hodné predbežného monitorovania a kontrolovania. Najväčším rizikom je nesprávne určenie modelových typov nábytku pre prototypizáciu, nakoľko významne ovplyvňujú úspešnosť MVP a tým aj modifikovaného business modelu. Z tohto dôvodu je nutné vynaložiť maximálne úsilie do zníženia miery tohto rizika prostredníctvom definovaných opatrení. Naopak, riziká súvisiace s nedostatkom ľudského kapitálu pri tvorbe MVP či postoji terajších pracovníkov k MVP sú zanedbateľné.

8.3.6 Zhodnotenie prínosu projektu

Účel projektu tejto práce možno rozdeliť na dva navzájom naväzujúce celky. V prvom celku bola identifikovaná zmena súčasného business modelu firmy XYZ, na základe výstupov z použitých analytických nástrojov a metód. Dôležitosť tejto časti projektu spočívala v jasnom identifikovaní nového smerovania upraveného business modelu, či už v porovnaní so súčasným business modelom alebo so súčasnou konkurenciou. Práve vďaka výstupom z analytickej časti, v kombinácii s nástrojmi ako je BM Canvas, mapa úžitku či obraz stratégie bolo možné túto úlohu docieľiť v zrozumiteľnom a detailnom prevedení.

Keďže však z pohľadu akceptácie rizika a možností firmy XYZ nie je možné vytvárať nové a plnohodnotné podnikateľské modely s vysokou mierou neistoty a potreby finančných zdrojov, vytvorenie MVP je ideálnym riešením. Práve druhý celok projektovej časti sa detailne venuje MVP ako zjednodušenej verzii modifikovaného business modelu, ktorý s relatívne nízkym rizikom a nízkou spotrebou finančných zdrojov dokáže zrealizovať nutnú úpravu súčasného business modelu firmy XYZ. Práve vďaka charakteristickým črtám MVP, akými sú napríklad neustále testovanie predpokladov a sústavné učenie sa dokáže overiť jednotlivé časti navrhnutého modifikovaného business modelu rýchlo a efektívne. Taktiež je veľmi pravdepodobné, že prostredníctvom analytického prístupu MVP bude modifikovaný business model v podobe, ktorá bude úspešnejšia ako v prípade, ak by sa MVP nevyužilo. Druhý celok okrem hypotéz MVP zahŕňa časovú, nákladovú a rizikovú analýzu,

Súčasná situácia v internom a externom prostredí firmy XYZ zreteľne odkazuje na potrebu významnej zmeny. Otázkou nie je či, ale kedy bude nutné k zmene terajšieho business modelu pristúpiť. Z tohto pohľadu projekt ponúka firme XYZ možnosť potrebnú zmenu nastoliť.

ZÁVER

Cieľom tejto diplomovej práce bolo upraviť terajší business model firmy XYZ na základe súčasných potrieb a výziev ktorým musí firma čeliť. Výsledkom sú nie len identifikované úpravy jednotlivých celkov business modelu a ich vplyv na konkurencieschopnosť či skúsenosť zákazníka, ale aj konkrétne špecifikovaný MVP. Účelom MVP je práve vďaka svojmu vedeckému prístupu modifikovaný business model zhmotniť v podobe, v akej bude najefektívnejší a najrentabilnejší.

Samotnému spracovaniu projektu modifikovaného business však predchádzala komplexná a veľmi detailná analýza interného a externého prostredia firmy XYZ. Výsledkom analýzy interného prostredia bolo zistenie historických a súčasných súvislostí ovplyvňujúce akékoľvek konanie či prístup firmy XYZ. Následne sa kriticky zhodnotili jednotlivé súčasti a stavebné prvky podnikania firmy a určila sa skutočná hodnota zdrojov ktorými analyzovaná firma oplýva. Analýza externého prostredia firmy následne pomenúva a vyhodnocuje výzvy, ktorým je nutné skôr či neskôr čeliť.

Práve vďaka kombinácií internej a externej analýzy bolo možné získať ucelený pohľad na možnosti, ktoré sú pre firmu XYZ dostupné, realizovateľné a ktoré zároveň boli súčasťou projektovej časti práce.

V prípade samotného projektu modifikácie business modelu bol kladený dôraz najmä na skúsenosť zákazníka a odlíšenie sa od konkurencie. Modifikovaný business model možno považovať nie len za významnú zmenu od súčasného spôsobu podnikania, ale aj vzhľadom na silné a slabé stránky spoločnosti na zmenu, ktorá bude výzvou.

Verím, že v navrhovaných opatreniach vedenie firmy identifikuje reálnu hodnou a nasledujúce kroky firmy XYZ budú viesť k realizácii MVP. A to vo forme, časovej následnosti a nákladoch v akých bol minimálne životaschopný produkt definovaný. Samotná úspešnosť MVP určí nie len význam navrhovaného business modelu analyzovanej firmy, ale aj jeho konkrétnu podobu.

Na záver je nutné zdôrazniť fakt, že potreba zmeny a jej aplikácie nie je otázkou voľby, ale času. Napriek tomu, že firma XYZ má množstvo interných nedostatkov ktoré je dôležité riešiť, tie v súčasnosti nie sú prioritou. Tým je práve strategická a pre firmu kľúčová zmena smerovania, ktorú táto práca ponúka vo forme projektu modifikácie business modelu.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATURY

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

FOSS, Nicolai J. a Tina SAEBI, 2015. *Business model innovation: the organizational dimension*. Oxford: Oxford University Press, 308 s. ISBN: 9780198701873.

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 416 s. ISBN 978-80-271-2499-2.

JOHNSON, Gerry, Richard WHITTINGTON, Kevan SCHOLES, Duncan ANGWIN a Patrick REGNÉR, 2017. *Exploring strategy: text and cases*. Eleventh Edition. Harlow: Pearson Education Limited, 797 s. ISBN 978-129-2145-129.

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

KIM, W. Chan a Renée MAUBORGNE, 2018. *Nová strategie modrého oceánu. Pět kroků jak se posunout do modrého oceánu, vyhnout se konkurenci a zajistit si tak ziskový růst*. Praha: Management Press, 264 s. ISBN 978-80-7261-251-2.

KOŠTURIÁK, Ján, 2015. *O podnikání s nadhledem*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, s.r.o., 159 s. ISBN 978-80-7195-862-8.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2016. *Principles of marketing*. 16th ed. Harlow: Pearson, 736 s. ISBN 978-1-292-09248-5.

MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. 1. vydání. Praha: Management Press, 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.

MAURYA, Ash, 2016. *Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje*. 1. vydání. Brno: BizBooks, 232 s. ISBN 978-80-265-0506-8.

OSTERWALDER, Alexander, Yves PIGNEUR a Tim CLARK, 2010. *Business Model Generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken: Wiley & Sons, 288 s. ISBN 978-0470-876-41-1.

OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR, 2015. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 2. vydání. Brno: BizBooks, 278 s. ISBN 978-80-265-0425-2.

OSTERWALDER, Alexander, Yves PIGNEUR, Greg BERNARDA a Alan SMITH, 2016. *Vydělávajte svými nápady. Vytvářejte produkty a služby, po kterých zákazníci touží*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 312 s. ISBN 978-80-265-0452-8.

RIES, Eric, 2015. *Lean startup: jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace*. 1. vydání. Brno: BizBooks, 280 s. ISBN 978-80-265-0389-7.

ZOZNAM ELEKTRONICKÝCH ZDROJOV

- AITHAL, P.S., KUMAR, P.M., 2015. Black Ocean Strategy – A Probe into a New Type of Strategy Used for Organizational Success. *GE-International Journal of Management Research (GE-IJMR)* [online], August 2015, **3**(8), 45-65 [cit. 2020-01-10]. ISSN: 2321-1709. Dostupné z: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2779055
- BALGOVÁ, Mária, 2019. Dôsledky úniku mozgov na Slovensko. In: LEAF [online]. Nov, 2019 [cit. 2021-03-21]. Dostupné z: https://spap.leaf.sk/wp-content/uploads/sites/2/2019/12/vplyv-odlivu-mozgov-na-slovensko_leaf.pdf
- BALL, Joshua, 2019. 12 Predictions For Global Geopolitics For 2019 Through 2025—And Beyond. In: *Global Security Review* [online]. 7.6.2019 [cit. 2021-02-20]. Dostupné z: <https://globalsecurityreview.com/world-will-look-like-2025/>
- BOCKEN, Nancy, SNIHUR, Yuliya. Lean Startup and the business model: Experimenting for novelty and impact. *Long range planning* [online], August 2020, **53**(4), 101889 [cit. 2021-02-09]. DOI: 10.1016/j.lrp.2019.101953. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630119303887>
- BRANDENBURGER, Adam, 2019. Are Your Company's Strengths Really Weaknesses? In: *Harvard Business Review* [online]. 22.8.2019 [cit. 2021-01-08]. Dostupné z: <https://hbr.org/2019/08/are-your-companys-strengths-really-weaknesses>
- BRESSER, K.F. Rudi, POWALLA, Christian. Practical implications of the resource-based view. *Zeitschrift Für Betriebswirtschaft* [online], April 2008, **82**(4), 335-229 [cit. 2020-01-11]. DOI: 10.1007/s11573-012-0553-4. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1962773790/F2426C85346F45FDPQ/1?accountid=15518>
- CARTER, Michelle, CARTER, Chris. The Creative Business Model Canvas. *Social Enterprise Journal* [online], May 2020, **16**(2), 141-158 [cit. 2021-02-02]. DOI: 10.1108/SEJ-03-2019-0018. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SEJ-03-2019-0018/full/html>
- COOK, V. Allan, OHRI, Lokesh, KUSUMUTO, Laura, REYNOLDS, Chuck, SCHWERTZEL, Eric, 2020. Augmented shopping: The quiet revolution. In: *Deloitte Insights* [online]. 10.01.2020 [cit. 2021-03-03]. Dostupné z:

<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/emerging-technologies/augmented-shopping-3d-technology-retail.html>

DIAZ RUIZ, A. Carlos, BAKER, J. Jonathan, MASON, Katy. a TIERNEY, Kieran. Market-scanning and market-shaping: Why are firms blindsided by market-shaping acts? *The Journal of Business & Industrial Marketing* [online], May 2020, **35**(9), 1389-1401 [cit. 2020-01-14]. DOI: 10.1108/JBIM-03-2019-0130. Dostupné z: <https://www-proquest-com.proxy.k.utb.cz/docview/2469910585?accountid=15518>

DONALDSON, Thomas, WALSH, P. James. Toward a theory of business. *Research in Organizational Behavior* [online], November 2015, **45**, 181-207 [cit. 2021-01-24]. DOI: 10.1016/j.riob.2015.10.002 Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191308515000088>

EACEA. Populácia: demografická situácia, jazyky a náboženstvá. *EURIDICE* [online]. ©2021 [cit. 2021-05-02]. Dostupné z: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/population-demographic-situation-languages-and-religions-72_sk

FREEDOM HOUSE. Freedom in the world 2020 SLOVAKIA. *Freedomhouse* [online]. ©2020 [cit. 2021-02-06]. Dostupné z: <https://freedomhouse.org/country/slovakia/freedom-world/2020>

GALBRAITH, R. Jay. Organizing to deliver solutions. *Organizational Dynamics* [online], September 2002, **31**(2), 194-207 [cit. 2020-01-16]. DOI: 10.1016/S0090-2616(02)00101-8. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/210556971/A3A8881D7AC24F26PQ/1?accountid=15518>

GAUB, Florence, 2019. Global trends to 2030 – challenges and choices for europe. In: EUISS [online]. 8.4.2020 [cit. 2021-02-07]. Dostupné z: <https://www.iss.europa.eu/content/global-trends-2030-%E2%80%93-challenges-and-choices-europe>

GOVERNMENT DIGITAL SERVICE. Guidance Overseas Business Risk - Slovakia. *Government Digital Service* [online]. ©2021 [cit. 2021-02-20]. Dostupné z: <https://www.gov.uk/government/publications/overseas-business-risk-slovakia/overseas-business-risk-slovakia>

CHINA-CEE. Slovakia political briefing: Slovakia Political briefing: Slovakia's New Government. *China-Cee* [online]. ©2020 [cit. 2021-02-25]. Dostupné z: <https://china-cee.eu/2020/05/15/slovakia-political-briefing-slovakia-political-briefing-slovakias-new-government/>

CHING, Y. Hong, FAUVEL, Clemens. Criticisms, variations and experiences with business model canvas. *European Journal of Agriculture and Forestry Research* [online], December 2013, **1**(2), 26-37 [cit. 2021-02-02]. Dostupné z: <https://www.eajournals.org/journals/international-journal-of-small-business-and-entrepreneurship-research-ijbsber/vol-1-issue-4-december-2013/criticisms-variations-experiences-business-model-canvas-3/>

CHOW, Wilson, 2021. The global economic impact of 5G: Powering your tomorrow. In: Pricewaterhouse Coopers [online]. 2021 [cit. 2021-02-27]. Dostupné z: <https://www.pwc.com/gx/en/tmt/5g/global-economic-impact-5g.pdf>

INNES. *Bureaucracyindex.org* [online]. Institute of Economic and Social studies, ©2020 [cit. 2021-03-07]. Dostupné z: <http://bureaucracyindex.org/results-2020>

INTERNATIONAL MONETARY FUND. Slovak Republic. *International Monetary Fund* [online]. ©2021 [cit. 2021-05-20]. Dostupné z: <https://www.imf.org/en/Countries/SVK#ataglance>

JÄRVENPÄÄ, Anne-Mari, KUUNTU, Iivari, a MÄNTYNEVA, Mikko. Using Foresight to Shape Future Expectations in Circular Economy SMEs. *Technology Innovation Management Review* [online], July 2020, **10**(7), 41-50 [cit. 2020-01-10]. DOI: 10.22215/timreview.1374. Dostupné z: <https://timreview.ca/article/1374>

JOHNSON, W. Mark, CHRISTENSEN M. Clayton, KAGERMANN Henning, 2008. Reinventing Your Business Model. In: Harvard Business Review [online]. December 2008 [cit. 2021-01-02]. Dostupné z: <https://hbr.org/2008/12/reinventing-your-business-model>

JOYCE, Alexandre, PAQUIN, L. Raymond. The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production* [online], November 2016, **135**(1), 1474-1486 [cit. 2021-02-03]. DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.06.067. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0959652616307442>

KARNS, L. Gary. Stewardship: a new vision for the purpose of business. *Corporate Governance* [online], August 2011, **11**(4), 337-347 [cit. 2021-01-28]. DOI:

- 10.1108/14720701111159190. Dostupné z:
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14720701111159190/full/html>
- KNOTT, J. Paul. Does VRIO help managers evaluate a firm's resources? *Management Decision* [online], July 2015, **53**(8), 1806-1822 [cit. 2020-01-10]. DOI: 10.1108/MD-08-2014-0525. Dostupné z:
<https://search.proquest.com/docview/1718406394/62F45828FC9B4B36PQ/1?accountid=15518>
- KPMG SLOVENSKO SPOL. S R.O. Home.kpmg: *Nová éra zákaznickej skúsenosti* [online]. Slovensko: KPMG Slovensko Spol. s r. o. ©2020 [cit. 2021-03-24]. Dostupné z:
<https://www.research.net/r/kpmg-cx-2020-nova-era-zakaznickej-skusenosti>
- KUPELIAN, Barret, CLARRY, Rob, 2021. Global Economy Watch. In: Pricewaterhouse Coopers [online]. Jan, 2021 [cit. 2021-02-07]. Dostupné z:
<https://www.pwc.com/gx/en/issues/economy/global-economy-watch/assets/pdfs/gew-january-2021.pdf>
- KVAŠŇÁK, Lukáš, 2018. Slovensko patrí k lídrom automatizácie, no s robotmi netreba súperit' (Trend). In: INESS [online]. 2.5.2018 [cit. 2021-02-27]. Dostupné z:
<https://www.iness.sk/sk/slovensko-patri-k-lidrom-automatizacie-no-s-robotmi-netreba-superit-trend>
- LOBAUGH, Kasey, STEPHENS, Bobby, REYNOLDS, Chuck, BAMFORD, Rob, DAVIS, Stephanie, 2020. The future is coming ... but still one day at a time. In: Deloitte Insights [online]. 17.06.2020 [cit. 2021-03-16]. Dostupné z:
<https://www2.deloitte.com/za/en/insights/industry/retail-distribution/retail-and-consumer-products-predictions.html>
- MAHTO, V. Raj., MCDOWELL, C. William. Entrepreneurial motivation: a non-entrepreneur's journey to become an entrepreneur. *International Entrepreneurship and Management Journal* [online], April 2018, **14**(3), 513-526 [cit. 2021-01-20]. DOI: 10.1007/s11365-018-0513-8. Dostupné z:
<https://search.proquest.com/docview/2022765121/CB5E57CCC23D493EPQ/1?accountid=15518>
- MINISTERSTVO FINANCIÍ SLOVENSKEJ REPUBLIKY. Makroekonomická prognóza je lepšia, ako sa očakávalo [online]. *Ministerstvo financií Slovenskej Republiky* ©2021 [cit.

2021-02-23]. Dostupné z: <https://www.mfsr.sk/sk/media/tlacove-spravy/makroekonomicka-prognoza-je-lepsia-ako-ocakavalo.html>

OECD. Economy. *OECD Data* [online]. ©2021c [cit. 2021-06-02]. Dostupné z: <https://data.oecd.org/economy.htm>

OECD. Innovation and Technology. *OECD Data* [online]. ©2021d [cit. 2021-03-10]. Dostupné z: <https://data.oecd.org/innovation-and-technology.htm>

OECD. Slovak Republic. *OECD Economic Outlook* [online]. Paris: OECD Publishing, December 2020, vol. 2020, iss. 2, s. 236-238 [cit. 2021-02-24]. DOI: 10.1787/39a88ab1-en. Dostupné z: https://www.oecd-ilibrary.org/economics/oecd-economic-outlook-volume-2020-issue-2_f75fa565-en

OECD. Social security contributions. *OECD Data* [online]. ©2021b [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: <https://data.oecd.org/tax/tax-revenue.htm>

OECD. Tax revenue. *OECD Data* [online]. ©2021a [cit. 2021-03-04]. Dostupné z: <https://data.oecd.org/tax/tax-revenue.htm>

OVANS, Andrea, 2015. What Is a Business Model. In: Harvard Business Review [online]. 23.1.2015 [cit. 2021-01-05]. Dostupné z: <https://hbr.org/2015/01/what-is-a-business-model>

PICHOVÁ, Romana. Možnost využití modelu 7s při zpracování manažerského auditu/the possibility of using the model 7s processing management audit. *Mladá Věda* [online], December 2016, 4(2), 132-138 [cit. 2020-01-13]. ISSN: 1339-3189. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1853268978/fulltext/78A5F244A34B4EEFPQ/1?accountid=15518>

PINNER, Dickon, ROGERS, Matt, SAMANDARI Hamid, 2020. Addressing climate change in a post-pandemic world. In: McKinsey & Company [online]. 7.4.2020 [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/business-functions/sustainability/our-insights/addressing-climate-change-in-a-post-pandemic-world>

PROGNOSTICKÝ ÚSTAV SLOVENSKEJ AKADÉMIE VIED. *Prognóza vývoja rodín a domácností na Slovensku do roku 2030* [online]. Infostat ©2014 [cit. 2021-02-24]. ISBN 978-80-225-3961-6. Dostupné z: http://www.infostat.sk/vdc/pdf/Prognóza_rodin.pdf

PWC. *Technological breakthroughs* [online]. PWC ©2021 [cit. 2021-03-24]. Dostupné z: <https://www.pwc.co.uk/issues/megatrends/technological-breakthroughs.html>

SGI. *Slovakia* [online]. SGI ©2020 [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: https://www.sgi-network.org/2020/Slovakia/Environmental_Policies

SINGH, Ashu. A Study of Role of McKinsey's 7S Framework in Achieving Organizational Excellence. *Organization Development Journal* [online], Jeseň 2013, **31**(3), 39-50 [cit. 2020-01-13]. ISSN: 08896402. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1467437673/abstract/9110C80B86EF43E2PQ/1?accountid=15518>

SINGH, Sushmita, SRIVASTAVA, Shashi. External factors affecting indian hand loom industry: A paradigm shift. *International Journal of Business Insights and Transformation* [online], Mar 2019, **12**(1), 33-41 [cit. 2020-01-18]. IJBIT/ISSN 0974-5874/V12/02/242/RP. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/2209947444?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true>

SME. Automation poses a high risk to jobs in Slovakia [online]. *The Slovak Spectator* ©2020 [cit. 2021-02-24]. Dostupné z: <https://spectator.sme.sk/c/22556893/automation-poses-a-high-risk-to-jobs-in-slovakia.html>

SNEADER, Kevin, SINGHAL, Shubham, 2021. The next normal arrives: Trends that will define 2021—and beyond. In: McKinsey & Company [online]. 4.1.2021 [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/the-next-normal-arrives-trends-that-will-define-2021-and-beyond#>

ŠILHÁR, Klaudius, 2019. Starnutie obyvateľstva na Slovensku a zmeny na trhu práce. In: EPALÉ [online]. 30.1.2019 [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://epale.ec.europa.eu/sk/content/starnutie-obyvatelstva-na-slovensku-zmeny-na-trhu-prace>

ŠTATISTICKÝ ÚRAD SR. *Ročenka priemyslu SR 2020* [online]. Štatistický úrad Slovenskej Republiky ©2020 [cit. 2021-02-23]. ISBN 978-80-8121-769-2. Dostupné z: <https://slovak.statistics.sk/PortalTraffic/fileServlet?Dokument=01bca917-3fe6-4430-9998-b18c5d2db337>

TEECE, J. David. Business models, Business strategy and Innovation. *Longe Range Planning* [online], April-June 2010, **43**(2-3), 172-194 [cit. 2020-01-18]. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.003 Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S002463010900051X>

THE WORLD BANK GROUP. Easy of doing business in Slovak Republic. *The World Bank* [online]. ©2021 [cit. 2021-03-05]. Dostupné z: <https://www.doingbusiness.org/en/data/exploreeconomies/slovakia>

TRADING ECONOMICS. *Slovakia Consumer Confidence* [online]. Trading Economics ©2021b [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/slovakia/consumer-confidence>

TRADING ECONOMICS. *Slovakia Consumer Spending* [online]. Trading Economics ©2021a [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/slovakia/consumer-spending>

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. Corruption Perceptions Index. *Transparency International* [online]. ©2020 [cit. 2021-02-18]. Dostupné z: <https://www.transparency.org/en/cpi/2020/table>

Trendyprace.sk: Trendy trhu práce [online]. Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR, ©2021a [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.trendyprace.sk/sk/trendy-trhu-prace/moje-trendy/zamestnania?guide=1>

Trendyprace.sk: Uplatnenie absolventov [online]. Ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny SR, ©2021b [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.trendyprace.sk/sk/absolventi/moje-trendy/odbory-vzdelania>

ZELEKHA, Yaron, YAAKOBI, Erez, AVNIMELECH, Gil. Attachment orientations and entrepreneurship. *Journal of Evolutionary Economics* [online], August 2018, **28**(3), 495-522 [cit. 2021-01-20]. DOI: 10.1007/s00191-018-0570-8. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/2019699690/BDBCDCA2A2CA4B17PQ/1?accountid=15518>

ZHU, Fangwei, SUN, Shiguang a SUN Mouxuan. Influence of entrepreneurs' personality and personal characteristics on new venture performance: A fuzzy-set qualitative comparative analysis. *Social Behavior and Personality: An international journal* [online], December 2020, **48**(12), 1-13 [cit. 2021-01-11]. DOI: 10.2224/sbp.9199. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/2468686651/A3DCF81B9C6C4BBEPQ/1?accountid=15518>

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

Σ	Suma
€	Euro
AR	Rozšířená realita
B2B	Business-to-business
B2C	Business-to-costumer
BM	Business model
CVP	Customer value proposition
ES	Externé služby
EÚ	Európska Únia
h	Hodiny
HDP	Hrubý domáci produkt
HR	Ľudské zdroje
km	kilometre
M. J.	Merná jednotka
MRP	Plánovanie potreby materiálu
MVP	Minimálny životaschopný produkt
OECD	Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj
P. č.	Poradové číslo
RP	Režijní pracovníci
VP	Pracovníci vo výrobe
VR	Virtuálna realita
WoM	Word of Mouth

ZOZNAM OBRÁZKOV

<i>Obrázok 1 Business model CANVAS (Osterwalder et al., 2016, s. 221)</i>	<i>20</i>
<i>Obrázok 2 McKinsey 7S (vlastné spracovanie)</i>	<i>25</i>
<i>Obrázok 3 Súčasný obraz stratégie firmy XYZ (vlastné spracovanie).....</i>	<i>64</i>
<i>Obrázok 4 Upravený BM firmy XYZ (vlastné spracovanie)</i>	<i>66</i>
<i>Obrázok 5 Mapa úžitku upraveného BM (vlastné spracovanie).....</i>	<i>71</i>
<i>Obrázok 6 Obraz stratégie upraveného BM (vlastné spracovanie)</i>	<i>74</i>
<i>Obrázok 7 Ganttov diagram (vlastné spracovanie).....</i>	<i>81</i>

ZOZNAM TABULIEK

<i>Tabuľka 1 Úlohy, prekážky a prínosy zákazníkov firmy XYZ (vlastné spracovanie)</i>	38
<i>Tabuľka 2 Hodnotová ponuka firmy XYZ (vlastné spracovanie)</i>	39
<i>Tabuľka 3 Korupcia a dôvera na Slovensku (Transparency.org, 2020)</i>	54
<i>Tabuľka 4 Byrokracia v SR (Bureaucracyindex.org, 2020; Doingbusiness.org, 2021)</i>	55
<i>Tabuľka 5 Ekonomické ukazovatele SR (Oecd.org, 2021c; Imf.org, 2021)</i>	56
<i>Tabuľka 6 Typ domácností na Slovensku (Infostat, 2014)</i>	58
<i>Tabuľka 7 Zloženie domácností na Slovensku (Infostat, 2014)</i>	58
<i>Tabuľka 8 TOWS matica firmy XYZ (vlastné spracovanie)</i>	65
<i>Tabuľka 9 Sumár časovej analýzy MVP (vlastné spracovanie)</i>	78
<i>Tabuľka 10 Nákladová analýza MVP firmy XYZ (vlastné spracovanie)</i>	82
<i>Tabuľka 11 Riziková analýza MVP firmy XYZ (vlastné spracovanie)</i>	86

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha P I: Súčasný BM CANVAS firmy XYZ

Príloha P II: SWOT matica

PRÍLOHA P I: SÚČASNÝ BM CANVAS FIRMY XYZ

Kľúčové partnerstvá Dodávatelia materiálu Dodávatelia remeselných činností Dodávatelia softvérových riešení a interných služieb Architektonické a interiérové štúdiá Organizácia na ochranu životného prostredia	Kľúčové činnosti Realizácia interiéru Záručný a pozáručný servis Udržiavanie partnerstiev Riadenie a projektový manažment Analýza a zlepšovanie procesov	Hodnotová ponuka Vytvorenie unikátneho prostredia pre bývanie a prácu	Vzťahy Osobná asistencia / individualizovaná osobná asistencia Co-creation	Zákaznícky segment B2C Partneri (budúce rodiny) Domácnosť s deťmi Domácnosť bez detí B2B Administratívne priestory a kancelárie HORECA
Kľúčové zdroje Ľudské zdroje - zamestnanci Duševné zdroje - tradícia, know-how, goodwill, partnerstvá, online prezentácia Finančné zdroje - peniaze Fyzické zdroje - stroje, nástroje, dopr. prostriedky	Kanály WoM a goodwill Web a sociálne siete Osobná, telefonická, e-mailová komunikácia Nákladná cestná doprava	Príjmy Tržby z predaja nábytku a súvisiacich služieb		
Náklady Variabilné náklady - osobné, materiál a služby, ostatné náklady				

PRÍLOHA P II: SWOT MATICA

Príležitosti a hrozby	Vnímanie atypickej výroby ako komodity	Nedostatok výrobných pracovníkov na trhu práce	Rastúci počet menej-členných a bezdetných domácností	Rastúce ceny nehnuteľností s efektom na cenovú senzitivitu	Zvyšujúca sa digitalizácia	Využitie VR a AR technológií	Zvýšenie povedomia o životnom prostredí	+	-
Silné stránky Komunikácia tradície, referencií a goodwill Komplexnosť výrobkov a služieb Kvalita výrobného spracovania Dlhoročná vzťahy s obchod. partnermi Orientácia na zákazníka	3 1 3 0 1	1 -2 -4 0 0	0 -1 0 0 1	2 1 0 2 2	2 0 1 0 2	1 -2 1 0 1	0 0 0 0 3	9 2 5 2 10	0 -5 -4 0 0
Slabé stránky Slabá úroveň a riadenie interných procesov Závislosť na špecializovaných remeslách Zameranie sa na úzku skupinu zákazníkov Nedostatočný fyzický kapitál Nízka produktivita pracovníkov	0 0 -3 -2 0	-1 0 -3 0 -5	0 0 -3 0 0	-4 -1 -1 0 -3	-2 0 0 0 0	0 -2 -2 0 0	0 0 -3 0 0	0 0 1 0 0	-7 -3 -15 -2 -8
Celkový vplyv príležitostí a hrozieb	8 -5	1 -15	1 -4	7 -9	5 -2	3 -6	3 -3		