



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NOVÉ OBCHODNÍ MODELY SE ZŘETELEM NA UDRŽITELNÉ VYTVÁŘENÍ MNOHONÁSOBNÉ HODNOTY PRO ZÁKAZNÍKA

NOVEL BUSINESS MODELS BASED ON SUSTAINABLE MULTIPLE CUSTOMER VALUE CREATION

DIZERTAČNÍ PRÁCE

DOCTORAL THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Ing. Peter Kita

ŠKOLITEL

SUPERVISOR

doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.

BRNO 2018

Zadání dizertační práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Ing. Peter Kita**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D.**
Akademický rok: 2018/19

Nové obchodní modely se zřetelem na udržitelné vytváření mnohonásobné hodnoty pro zákazníka

Charakteristika problematiky úkolu:

1. Zaměření, cíle a oblast zkoumání práce
2. Metodologie
3. Teoretická východiska
4. Výzkumná část
5. Závěry výzkumu a doporučení
6. Přínosy disertační práce

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem disertační práce je tvorba konceptů nových obchodních modelů se zřetelem na udržitelné vytváření mnohonásobné hodnoty pro zákazníka v podnicích českého chemického průmyslu zařazených do kategorie CZ_NACE 20.1.

Dílní cíle disertační práce:

1. Z teoretického hlediska identifikovat přístupy a prvky nových obchodních modelů.
2. Zmapovat teoretické přístupy k problematice vytváření mnohonásobné hodnoty pro zákazníka.
3. Z praktického hlediska ověřit relevantnost identifikovaných prvků nových obchodních modelů v podmínkách chemického průmyslu.
4. Vytvořit minoritní a majoritní obchodní model pro dané odvětví.
5. Vytvořit koncepty nových obchodních modelů používaných v odvětví.

Základní literární prameny:

[1]ELKINGTON, J. 2004. Enter the triple bottom line. In: Henriques, A., Richardson, J. 2004. The Triple Bottom Line Does It All Add Up? London: Earthscan, 208 p. ISBN 978-1-844-07015.

[2]DAUCHY, D. 2013. 7 étapes pour un business model solide. Paris: Dunod, 177 p. ISBN 978-2-10-058753.

- [3]BASCOUL, G., MOUTOT, J. M. 2009. Marketing et développement durable. Paris: Dunod, 240 p. ISBN 978-2-10-053265-0.
- [4]AMIT, R., ZOTT, C. 2012. C. Creating value through business model innovation. MIT Sloan Management Review, Spring 2012, 53 (3), pp. 41-49. ISSN 15329194.
- [5]ACOSTA, P. et al. 2014. Les business models du développement durable. L'expansion management review, 152, pp. 20-29. ISSN 1254-3179.
- [6]CHOU, C. J., CHEN, C. W., CONLEY, C. 2015. Creating sustainable value through service offerings. Research-Technology Management, 58, 2, pp. 48-55. ISSN 0895-6308.
- [7]JONKER, J., RAUTER, R., BAUMGARTNER, R. J. 2013. Living apart together? Business models and multiple value creation, [online]. [2014-01-09]. Dostupné z: http://www.crrconference.org/downloads/abstract_jonker-j.-crrc2013-1.pdf.
- [8]LASZLO, Ch., ZHEXEMBAYEVA, N. 2011. Embedded Sustainability : The next big competitive advantage. Sheffield: Greenleaf, 270 p. ISBN 978-1-906093-58-7.
- [9]LÜDEKE-FREUND, F. 2010. Towards a conceptual framework of business models for sustainability. The 14th European Roundtable on Sustainable Production and Consumption (ERSCP), Delft. The Netherlands, October 25-29, pp. 1-28. [online]. [2018-03-04]. Dostupné z: <https://repository.tudelft.nl/islandora/object/uuid%3A98d90ab2-a675-42de-9e48-8afe78c62ed6>.

Termín odevzdání dizertační práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19.

V Brně, dne



předseda oborové rady



doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Dizertačná práca je zameraná na nové obchodné modely so zreteľom na udržateľné vytváranie mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka. Táto téma je posudzovaná z hľadiska nových prístupov v oblasti obchodných modelov, ktoré integrujú environmentálne, spoločenské a ekonomické hodnoty v činnosti podniku.

Cieľom dizertačnej práce je tvorba konceptov nových obchodných modelov so zreteľom na udržateľné vytváranie mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka v podnikoch českého chemického priemyslu zaradených do kategórie CZ_NACE 20.1.

K preskúmaniu danej oblasti bol využitý primárny a sekundárny výskum. Výsledky výskumu sú prezentované vo forme čiastkových záverov charakterizujúcich jednotlivé oblasti, ako aj vo forme súhrnného záveru. Z hľadiska jednoduchšej interpretácie výsledkov, v práci je kladený dôraz na vizualizáciu návrhu konceptov nových obchodných modelov. V závere práce sú sumarizované prínosy pre vedu a výskum, prax a pedagogickú oblasť.

Kľúčové slová: nový obchodný model, mnohonásobná hodnota pre zákazníka, chemický priemysel, udržateľný rozvoj, inovácia

Abstract

The dissertation deals with the issue of novel business models based on sustainable multiple customer value creation. The issue is evaluated from the perspective of novel approaches to business models integrating environmental, social, and economic value into corporate activities.

The dissertation's objective is creating novel business model concepts based on sustainable multiple value creation for the Czech chemical industry, namely category CZ_NACE 20.1.

Primary and secondary research was conducted in the making of dissertation. Research results are presented as partial conclusions describing individual areas, as well as a general conclusion. For easier interpretation of results, the dissertation emphasizes visual interpretations of provided novel business model concepts. The conclusion provides contributions for theory and research, practitioners and teaching practice.

Key words: novel business model, multiple customer value, chemical industry, sustainable development, innovation

Bibliografická citácia

KITA, P. *Nové obchodní modely se zřetelem na udržitelné vytváření mnohonásobné hodnoty pro zákazníka*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2019. 199 s.
Vedoucí dizertační práce doc. PhDr. Iveta Šimberová, Ph.D..

Čestné prehlásenie autora

Prehlasujem, že som celú dizertačnú prácu spracoval samostatne na základe uvedenej literatúry a pod vedením školiteľky dizertačnej práce. Prehlasujem, že citácie použitých zdrojov sú úplné a že som neporušil autorské práva v zmyslu zákona č.121/2000 sb., o autorskom práve a o právach súvisiacich s autorským právom.

V Brne dňa 12.9. 2018

OBSAH

Úvod	11
1 Zameranie, ciele a oblasť skúmania dizertačnej práce	13
1.1 Vymedzenie cieľov dizertačnej práce	13
1.1.1 Formulácia výskumných otázok a hypotéz dizertačnej práce.....	13
1.2 Oblasť riešenej problematiky	14
1.3 Vymedzenie charakteristík skúmanej vzorky	22
1.4 Relevantnosť a aktuálnosť témy.....	24
2 Metodológia spracovania dizertačnej práce	27
2.1 Metódy získavania a zhromažďovania informácií	27
2.1.1 Výskumné vedecké postupy	28
2.2 Metóda obchodného modelovania	28
2.2.1 Business model Canvas.....	29
2.3 Výskumné vedecké metódy	29
2.3.1 Logické metódy	29
2.3.2 Komparácia a analógia.....	32
2.3.3 Rozhovor.....	32
2.3.4 Dopytovanie.....	33
2.3.5 Štúdium dokumentov	33
2.3.6 Obsahová analýza	34
2.3.7 Benchmarking	34
2.3.8 Indexy a ukazovatele.....	35
2.3.9 Štatistické metódy	37
2.4 Postup riešenia dizertačnej práce	42
3 Teoretické východiská	48
3.1 Kontext skúmanej problematiky - udržateľný rozvoj	48
3.1.1 Udržateľné inovácie.....	50

3.2	Pojem nový obchodný model.....	51
3.2.1	Jedinečnosť koncepcie nového obchodného modelu v kontexte udržateľnosti.....	53
3.2.2	Jedinečnosť predajného argumentu - získanie pozitívneho ekonomického efektu na základe predaja.....	56
3.2.3	Vzťah nového obchodného modelu k podnikovej stratégii	57
3.2.4	Integrácia udržateľného rozvoja v podnikovej stratégii	59
3.3	Východiská a definícia pojmu mnohonásobná hodnota pre zákazníka.....	64
3.3.1	Vzťah pojmu mnohonásobná hodnota pre zákazníka k ostatným pojmom.....	69
3.3.2	Rozšírenie hodnotovej ponuky na základe mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka.....	72
3.4	Architektúra mnohonásobnej hodnoty	75
3.4.1	Riadenie hodnotového reťazca.....	75
3.4.2	Environmentálna a spoločenská účinnosť a efektívnosť	79
3.4.3	Dodávateľský reťazec	82
3.4.4	Hodnotová sieť podniku	85
3.4.5	Podnikateľský ekosystém a online platformy	87
3.5	Prístupy a východiská tvorby nových obchodných modelov	90
3.5.1	Projekt nového obchodného modelu na základe systémového prístupu.....	90
3.5.2	Tvorba majoritného a minoritného modelu	94
3.6	Zhrnutie súčasného stavu riešenej problematiky	95
4	Výskumná časť.....	98
4.1	Analytická časť primárneho výskumu v podnikoch chemického priemyslu	99
4.1.1	Štúdium dokumentov a ich obsahová analýza.....	99
4.1.2	Pološtrukturovaný rozhovor.....	102
4.1.3	Dotazníkový prieskum.....	109
4.1.4	Zhrnutie 1. výskumnej časti.....	111
4.2	Návrhová časť výskumu dizertačnej práce	111

4.2.1	Zhluková analýza	114
4.2.2	Koncepty nových obchodných modelov	116
4.2.3	Zhrnutie 2. výskumnej časti	132
5	Závery výskumu a odporúčania	134
5.1	Výsledky z overenia štatistických hypotéz	134
5.2	Návrh odporúčaní na inováciu obchodného modelu so zreteľom na vytváranie mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka	138
5.3	Limity výskumu dizertačnej práce a podnety pre ďalšie výskumy	141
6	Prínosy dizertačnej práce	144
6.1	Prínosy pre vedu a výskum	144
6.2	Prínosy pre prax	144
6.3	Prínosy pre pedagogickú oblasť	145
	Záver	146
	Zoznam použitej literatúry	149
	Zoznam použitých skratiek	170
	Zoznam obrázkov	171
	Zoznam grafov	172
	Zoznam tabuliek	172
	Zoznam schém	173
	Zoznam príloh	174
	Curriculum vitae	175

Úvod

Kontext globalizácia trhov a nové spoločenské výzvy orientované na udržanie a posilnenie konkurencieschopnosti podnikov vyžadujú nachádzanie nových spôsobov vytvárania mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka. Táto hodnota by sa mala prejavovať v praktických a viditeľných prínosoch a výhodách pre zákazníkov, pretože sú konkrétnym a transparentným dôkazom, ktoré zákazníci a priemyselní kupujúci očakávajú od podnikov a značiek.

Inovačné úsilie zamerané na tvorbu nových hodnôt pre zákazníkov, kvalifikované ako nová oblasť inovácie, vedie k vzniku nových obchodných modelov, ktoré presahujú rámec ekonomického zamerania a ktoré vytvárajú a integrujú environmentálne, spoločenské a ekonomické hodnoty v činnosti podniku.

Je vhodné inovovať obchodný model s cieľom tvorby konkurenčnej výhody v kontexte udržateľnosti a vytvárania mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka vzhľadom na to, že nové konkurenčné sily na globálnych trhoch sú schopné narušiť konkurenčné výhody mnohých podnikov fungujúcich na obchodných modeloch, ktoré sa neprispôbujú situácii. V kontexte globalizácie trhov, ak podniky zaostávajú s rekonfiguráciou súčasných obchodných modelov, môžu byť ohrozené inovovanými obchodnými modelmi konkurentov, ktorí začínajú uvažovať o európskych trhoch s hodnotovými ponukami, ktoré majú potenciál narušiť celé odvetvia.

Strategický význam budovania nových obchodných modelov sa zdôrazňuje v súvislosti so spoločenskou zodpovednosťou podnikov, vedúcou k prosperite podnikov. Tým, že sa obchodný model zaujíma o vytváranie mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka, je nositeľom rôznych nástrojov a pojmov zo strategického manažmentu, ale taktiež z financií, sociológie a marketingu.

Chemický priemysel Českej republiky je jedným z najväčších priemyselných odvetví krajiny. Schopnosť transformovať environmentálne a spoločenské výzvy predstavuje zdroje jeho strategických príležitostí. Táto situácia urýchľuje hľadanie nových prístupov aj v oblasti obchodných modelov podnikov chemického priemyslu, ktoré by riešili aktualizáciu hodnotovej ponuky v podmienkach udržateľnosti a spoločenskej zodpovednosti ako výsledok vytvárania mnohonásobnej hodnoty.

Vyššie uvedené skutočnosti sa stali podnetom pre spracovanie dizertačnej práce s témou nových obchodných modelov so zreteľom na udržateľné vytváranie mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka.

1 Zameranie, ciele a oblasť skúmania dizertačnej práce

Dizertačná práca sa zameriava na nové obchodné modely so zreteľom na udržateľné vytváranie mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka.

1.1 Vymedzenie cieľov dizertačnej práce

Hlavným cieľom dizertačnej práce je tvorba konceptov nových obchodných modelov so zreteľom na udržateľné vytváranie mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka v podnikoch českého chemického priemyslu zaradených do kategórie CZ_NACE 20.1.

Čiastkové ciele dizertačnej práce:

- 1) Identifikovať z teoretického hľadiska prístupy a prvky nových obchodných modelov.
- 2) Zmapovať teoretické prístupy k problematike vytvárania mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka.
- 3) Overiť z praktického hľadiska relevantnosť identifikovaných prvkov nových obchodných modelov v podmienkach chemického priemyslu.
- 4) Vytvorenie minoritného a majoritného obchodného modelu pre dané odvetvie.
- 5) Vytvoriť koncepty nových obchodných modelov používaných v odvetví.

1.1.1 Formulácia výskumných otázok a hypotéz dizertačnej práce

Po stanovení cieľov dizertačnej práce treba vymedziť výskumné otázky. Ich formulácia bola zvolená s ohľadom na splnenie daných cieľov dizertačnej práce, a to na základe analýzy teoretických východísk a sekundárnych údajov.

- **VO1:** Ktoré prvky sú významné pre dané odvetvie z hľadiska vytvárania mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka?
- **VO2:** Aký je výskyt vybraných prvkov v obchodných modeloch podnikov vzorky?
- **VO3:** Pre aký typ zákazníka podniky vytvárajú hodnotu?
- **VO4:** Ktoré prvky obchodných modelov patria do majoritného modelu?
- **VO5:** Ktoré prvky obchodných modelov patria do minoritného modelu?

- **VO6:** Ako sú podniky podobné vzhľadom na minoritný model?

Na základe definovaných cieľov a výskumných otázok boli stanovené nasledujúca hypotézy:

- **H1:** Obchodné modely všetkých podnikov s veľkým počtom prvkov majoritného modelu majú veľký počet prvkov z minoritného modelu.
- **H2:** Koncepty obchodných modelov s veľkým počtom prvkov majoritného modelu majú veľký počet prvkov z minoritného modelu
- **H3:** Veľké podniky sú transparentnejšie ohľadom environmentálnych aspektov ich činnosti.
- **H4:** Veľké podniky sú transparentnejšie ohľadom spoločenských aspektov ich činnosti.

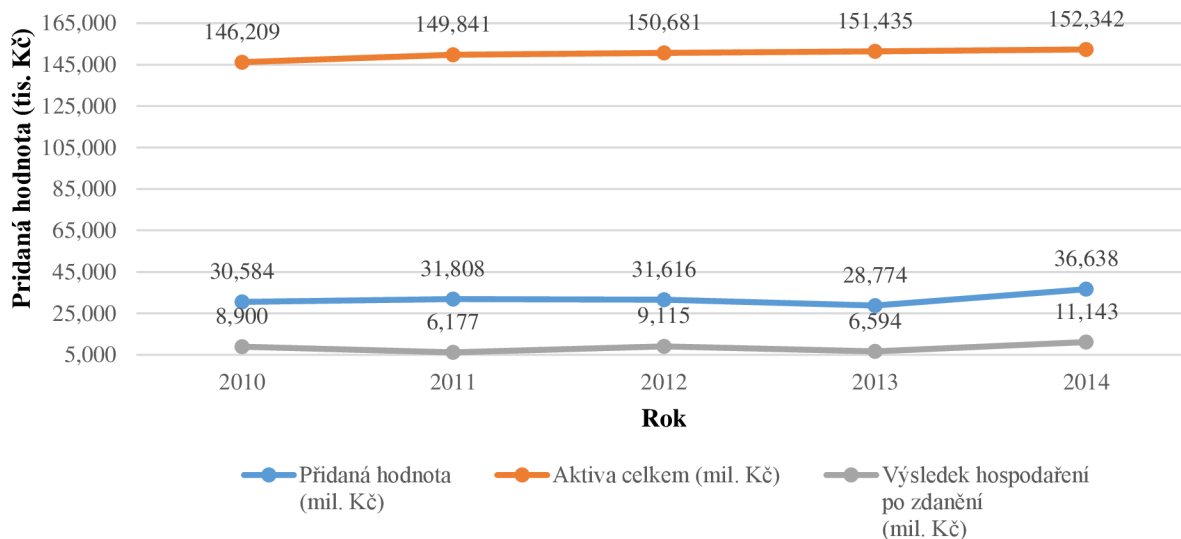
1.2 Oblasť riešenej problematiky

Oblasťou riešenia problematiky je chemický priemysel, ktorý je jedným z rastových odvetví, a to nielen v Českej republike (MPO, 2016), ale v celej Európskej únii. Je ukazovateľom hospodárskej vyspelosti krajiny, pretože je náročný na kvalifikovanú pracovnú silu, vodu, elektrickú energiu a dostatok nerastných surovín. Zahrňa celú škálu výrob, ktoré sú od seba vzájomne odlišné jednak svojím vývojom, výrobnou charakteristikou, silnými a slabými stránkami, ale aj potenciálom do budúcnosti. Podniky chemického priemyslu sú veľmi heterogénne pokiaľ ide o ich zameranie a veľkosť. Sú zastúpené na mnohých segmentoch chémie, a to od výroby základných chemických produktov a špecializovanej chémie až po spotrebiteľskú chémiu.

Ekonomická dimenzia

Z hľadiska pridanej hodnoty je chemický priemysel jedným z významných prispievateľov do národnej ekonomiky Českej republiky. Pridaná hodnota chemického priemyslu predstavovala 36 638 mil. Kč v roku 2015, čo ho zaraďuje na 10. miesto v rámci priemyselných odvetví (Statistická ročenka ČR 2016). Taktiež vytvára 4% pridanej hodnoty v rámci spracovateľských odvetví. V posledných rokoch sa neprejavujú výrazné výkyvy v trendoch vo vytváraní pridanej hodnoty, v aktívach ani vo výsledkoch hospodárenia (graf 1).

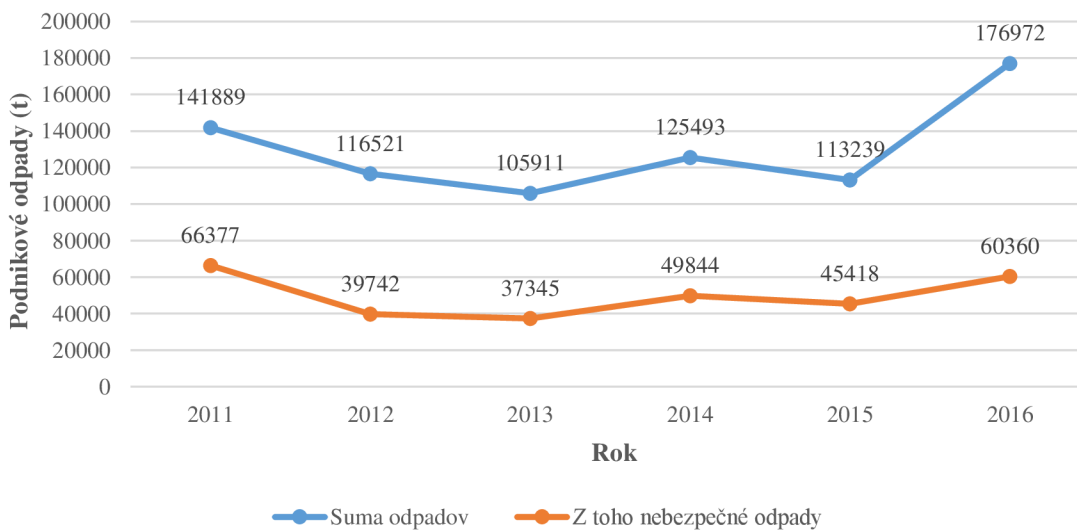
Graf 1 Vytváraná pridaná hodnota, celkové aktíva a výsledok hospodárenia v chemickom priemysle



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Štatistickej ročenky ČR 2016, 2017.

Trendy, uvedené v grafe 1, ktoré charakterizujú tvorbu pridanej hodnoty, opisujú aj trendy, ktoré ilustrujú produkciu odpadov v grafe 2. Podiely nebezpečných odpadov sa taktiež vyznačujú rovnakou tendenciou (tabuľka 1).

Graf 2 Vývoj produkcie podnikových odpadov pre skupinu 20 CZ_NACE



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Štatistickej ročenky ČR 2016, 2017.

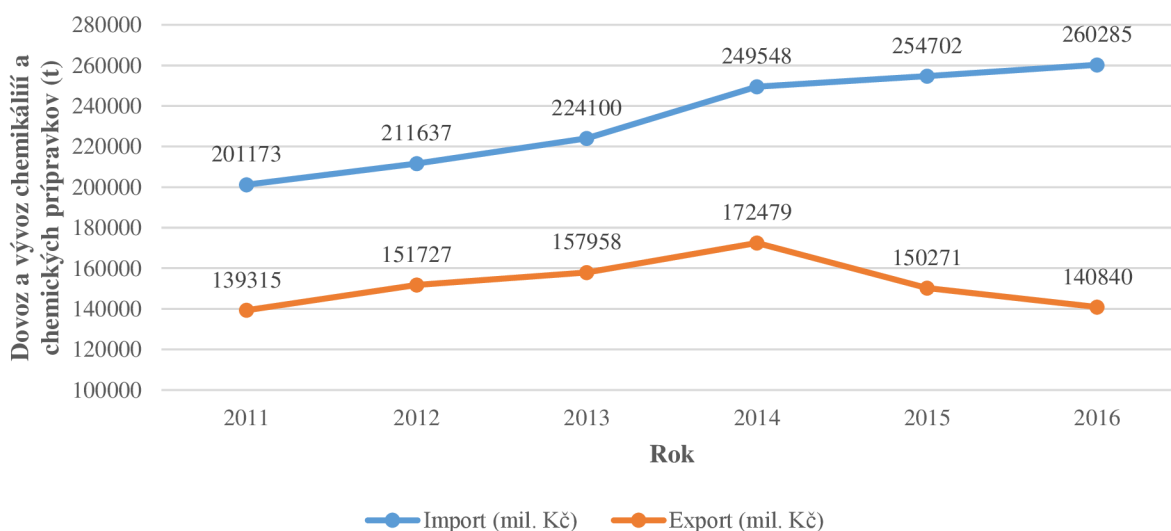
Tabuľka 1 Vývoj podnikových odpadov pre skupinu 20 CZ_NACE

Rok	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Suma odpadov	141889	116521	105911	125493	113239	176972
Z toho nebezpečné odpady	66377	39742	37345	49844	45418	60360
Pomer nebezpečných odpadov	0.47	0.34	0.35	0.40	0.40	0.34

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Statistickej ročenky ČR 2016, 2017.

Chemický priemysel v Českej republike sa podieľal 4,2% na vyvezenej produkcii (159 747 mil. Kč) v roku 2015. Do uvedeného roku miera vyvezenej produkcie, a teda význam pre zahraničný obchod rástla, avšak v danom roku zaznamenala pokles pričom dovoz chemikálií a chemických prípravkov neustále rástol (graf 3). Globalizácia však pozíciu európskeho a českého chemického priemyslu stále viac ohrozuje. Aby udržal svoju konkurenčnú pozíciu na zahraničných trhoch mal by vyvíjať aktivity v dvoch smeroch (Le Vely, 2015):

- obnova marží zabezpečením prístupu k energiám za konkurenčné ceny a prijímanie opatrení uprednostňujúcich investície podporujúce produktivitu;
- inovačnými snahami zabezpečiť prechod k udržateľnej chémii (prechod k iným zdrojom energie a rozvoju rastlinnej chémie predstavujú hlavné faktory rozvoja).

Graf 3 Dovozy a vývozy chemikálií a chemických prípravkov v Českej republike

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Statistickej ročenky ČR, 2013, 2015, 2017.

K negatívnym aspektom rozvoja českého a európskeho chemického priemyslu patria (Le Vely, 2015; MPO, 2017):

- klesajúca konkurencieschopnosť v oblasti nákladov, ale aj v oblasti inovácií, kvality, a to zvlášť vo výrobe základných produktov;
- nízky rast vnútorného európskeho trhu (najmä trhu priemyselných podnikov),
- dislokácia priemyselných komplexov, z ktorých len veľmi nízky počet dosahuje kritickú veľkosť;
- zložitosť zakladania nových podnikov (zhoršenie podmienok na získanie dôležitých povolení, komplikovanosť legislatívy);
- priemyselná politika v oblasti inovácie a stimulov spolupráce vo výskume a vývoji znáša dôsledky rozptylu zdrojov a obmedzenej podpory podnikov vo fáze zavádzania inovácií do priemyselnej výroby;
- pomer výdajov na výskum a vývoj je pod priemerom Európskej únie.
- nízky imidž.

K pozitívnym stránkam chemického priemyslu patria:

- zvyšujúce sa možnosti chemického priemyslu vzhľadom na potenciál inovácie, ktorá predstavuje hlavnú hybnú silu súčasného a budúceho rozvoja;
- vysoký počet zákazníkov chemického priemyslu, ktorý ako podporné odvetvie produkuje tisíce druhov produktov a zásobuje takmer všetky ostatné odvetvia, ako aj konečných zákazníkov;
- dynamika rozvoja – je jedným z najrýchlejšie sa rozvíjajúcim odvetvím národného hospodárstva;
- blízkosť k zdrojom energie;
- jednotný európsky vnútorný trh, ktorý je druhým svetovým trhom pokiaľ ide o chemické produkty.

Environmentálna dimenzia

Environmentálna dimenzia poukazuje na to, že hospodárska činnosť a celkový civilizačný rozvoj prebieha v širšom rámci prírodných podmienok. Ľudia a ich činnosť sú súčasťou zemskej biosféry a sú plne závislí od prírodných zdrojov a na planetárnych životných systémoch. Chemický priemysel ďaleko presahuje svoju ekologickú stopu tým, že ponúka najlepšie

inovatívne riešenia pre naplnenie nových výziev a tým môže významne prispieť k zachovaniu zdrojov rozvoja, a to (Metzer, Eissen, 2004):

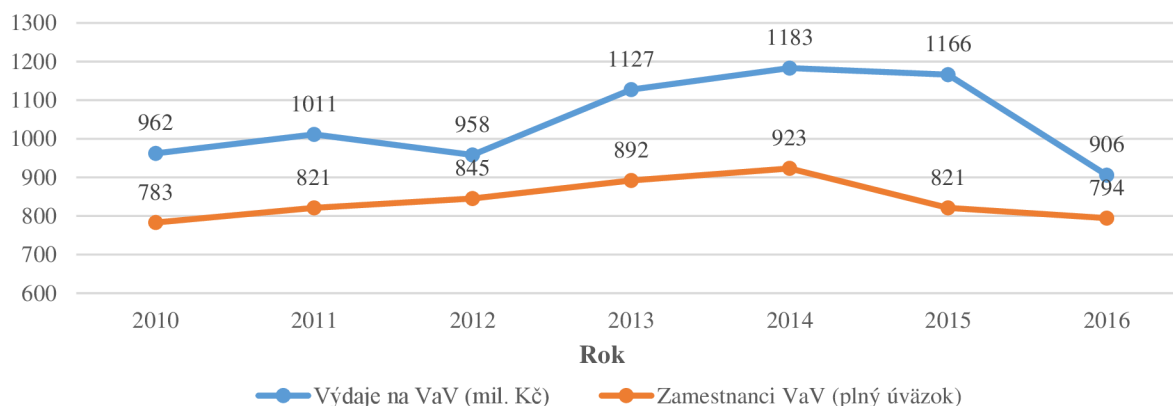
- efektívnejšími a ekologicky priaznivejšími procesmi;
- výrobkami, ktoré sú založené na obnoviteľných zdrojoch;
- výrobkami, ktoré sú z hľadiska životného prostredia neškodné a zvyšujú efektívnosť výrobných procesov a produktov v nadväzných spracovateľských odvetviach;
- výrobkami, ktoré umožňujú, aby zákazník efektívnejšie využíval zdroje;
- dizajnom produktov, ktorý je v súlade s konceptom recyklácie.

Rastúci dopyt po energii predstavuje inú dôležitú výzvu pre chemický priemysel. Tento dopyt neustále narastá a má dvojaký charakter súvisiaci s disponibilitou zdrojov energie a ich dosahom na životné prostredie, zvlášť na globálne otepľovanie. Veľmi dôležitým opatrením sa stáva zabezpečovanie alternatívnych zdrojov energie, v celej ich rozmanitosti.

Spoločenská dimenzia

V roku 2014 v tomto odvetví v ČR bolo zamestnaných viac ako 61 tisíc osôb (graf 4). Najväčšiu časť osôb tohto odvetvia je zamestnaná v Ústeckom kraji. V tomto kraji pracuje takmer 19% zo všetkých zamestnaných z tohto odvetvia. Ďalších takmer 17% pracuje v Stredočeskom kraji, viac než 12% v Juhomoravskom kraji, takmer 10% v Prahe a viac než 9% v Pardubickom kraji (CŠÚ, 2017). V porovnaní s ostatnými odvetviami je geografická koncentrácia tohto odvetvia v krajoch ČR vysoká. Chemický priemysel má charakter podporného priemyslu, ktorý poskytuje materiály pre väčšinu priemyselných odvetví a plní dôležitú úlohu v ponuke udržateľných riešení.

Graf 4 Vývoj výdavkov a počet zamestnaných osôb vo výskume a vývoji



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Statistickej ročenky ČSÚ 2016, 2017.

Uspokojuje potreby rastúceho počtu obyvateľstva pokiaľ ide zdravie (lieky), potraviny (mraziarenstvo, obaly), bývanie (budovy, vykurovanie, energie, izolácia) a urbanizáciu, ako aj prístup k pitnej vode v lokálnom a globálnom meradle.

Vzhľadom na to, že zásobuje surovinami nadväznú odvetvia vplýva tiež na uhlíkovú stopu svojich zákazníkov. Keď sú títo zákazníci veľké spoločnosti je schopný vyvinúť aplikácie, ktorými možno rýchlo dosiahnuť významné trhy, kde produkty a riešenia sú často založené na joint-venture s významnými partnermi. Prínosy pre zákazníkov vyžadujú rýchlu obnovu produktov. Z tohto dôvodu výskum a vývoj majú v odvetví rozhodujúce postavenie.

Technologická dimenzia

Tým, že je v centre nových prevratných technológií, ktoré sú nevyhnuté pre nové riešenia poskytované zákazníkom a udržateľný rozvoj spoločnosti, chemický priemysel je odvetvím budúcnosti. Vlády jednotlivých krajín Európskej únie by mali zodpovedajúcim spôsobom pomôcť pri hľadaní správnej rovnováhy medzi legitímnymi cieľmi ochrany životného prostredia a požiadavkami na ekonomickú výkonnosť vyplývajúcimi z globálnej hospodárskej súťaže.

Stratégie rozvoja orientované na export chemických podnikov sa zakladajú na činnostiach a projektoch, ktoré spočívajú na analýze dopytu zákazníkov a predvídaní ponuky na trhu. Získanie nových trhov a ich lojalita sa realizuje čoraz viac na základe inovatívnych technických

a špecifických ponukách prispôsobených jednotlivým trhom (krajine, typu zákazníka) a na základe nových riešení založených na zelenej chémii alebo na ekotechnológiách.

V reakcii na tieto environmentálne a spoločenské problémy, ktoré do značnej miery vplyvajú na prístup udržateľného rozvoja, chemický priemysel vyvíja inovatívne riešenia, ktoré prospievajú všetkým priemyselným odvetviám, a to hlavne v týchto oblastiach:

- výroba chemických produktov, ktoré urýchľujú prechod k novým zdrojom energií (napríklad výroba kryštalického kremíka, rozvoj lítium-iónovej technológie, fluorované polyméry atď.);
- využívanie energie z obnoviteľných surovín (výroba chemických materiálov na báze bio, ktorých vlastnosti zodpovedajú očakávaniam trhu);
- čistenie odpadových vôd a úprava pitnej vody (hydrofilné membrány vyrobené z fluórovaných polymérov, porézne duté mikrovlákná, atď.);
- vývoj ľahších materiálov (vývoj vysokovýkonných technických polymérov, atď.);
- rozvoj cirkulárnej ekonomiky ako nevyhnutnej súčasti udržateľného rozvoja (výroba termoplastických živíc atď.).

Teda, okrem zníženia ekologickej stopy činnosti chemických prevádzok na životné prostredie, chemický priemysel sa začal posúvať smerom k udržateľnej (zelenej) a inovatívnej chémii, ktorá je prínosom pre všetky ďalšie odvetvia, a tým aj celú ekonomiku. Na podporu tohto úsilia v dlhodobom horizonte chemický priemysel v európskom meradle musí disponovať dostatočným manévrovacím priestorom a inováciami, ktoré predpokladajú, že sa uvoľnia prekážky, ktoré ich brzdia (tvorba stabilného legislatívneho a daňového prostredia, flexibilita spôsobov spolupráce atď.) vo vzťahu ku konkurencii. Trendy vo vývoji nebezpečných odpadov sa vyznačujú klesajúcou tendenciou (graf 2).

Legislatívna dimenzia

Legislatíva týkajúca sa hygieny, bezpečnosti, životného prostredia sa orientuje na ochranu zamestnancov a zákazníkov, obyvateľstva ako aj účastníkov dodávateľského reťazca. Okrem českých predpisov vzťahujúcich sa na produkty chemického priemyslu, napríklad zákon 350/2011 o chemických látkach a chemických zmesiach (chemický zákon), existujú európske

predpisy. V roku 2007 vstúpilo do platnosti REACH – nariadenie EÚ o registrácii, hodnotení, autorizácii a obmedzovaní chemických látok (2006). REACH ukladá povinnosť testovať každú chemickú látku, ktorá sa vyrába alebo využíva v podnikoch na ďalšie spracovanie v objeme väčšom ako jedna tona ročne.

Nariadenie CLP, t. j. klasifikácia, balenie a označovanie vstúpilo do platnosti v roku 2009. Pred uvedením chemických látok na trh musí priemysel stanoviť potenciálne riziká takýchto látok a zmesí pre ľudské zdravie a životné prostredie a musí ich klasifikovať v súlade so zistením nebezpečenstvom. Nebezpečné látky musia byť tiež označené podľa štandardizovaného systému, aby zamestnanci a zákazníci vedeli o ich účinkoch ešte pred manipuláciou s nimi.

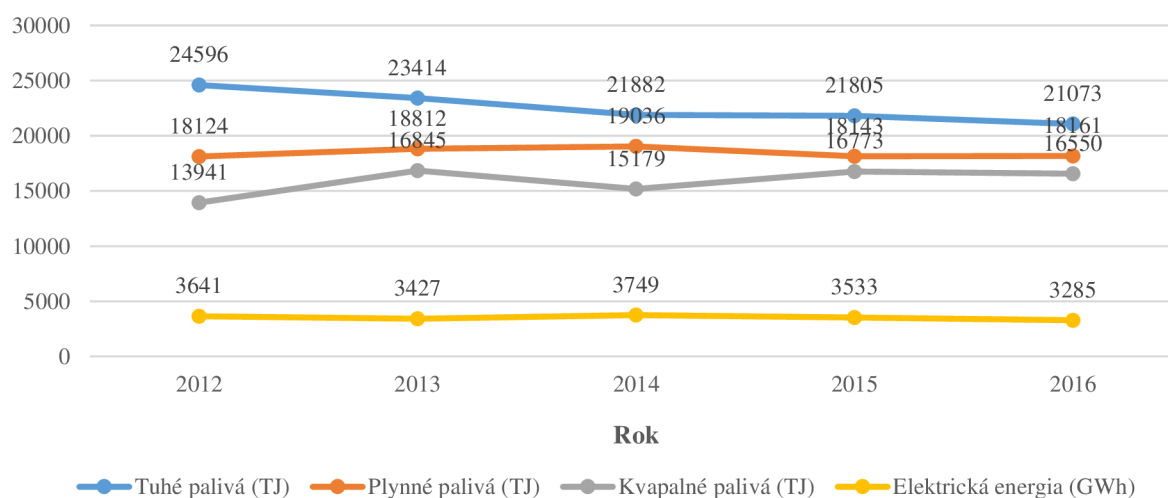
Realizácia európskych predpisov IED – smernica Európskeho parlamentu a Rady 2010/75/EÚ o priemyselných emisiách predpokladá, že projekty, ktoré by mohli mať významný vplyv na životné prostredie musia byť prevádzkované v súlade s povoleniami zahŕňajúcimi podmienky vychádzajúce z najlepších dostupných techník (BAT- vykonávacie rozhodnutie Komisie (EÚ) 2016/1032), ktoré sú určené na predchádzanie emisiám do ovzdušia, vody a pôdy a ich vplyvom na životné prostredie ako také, prípadne na znižovanie emisií, ak predchádzanie nie je možné. Smernica okrem toho zahŕňa aj prísnejšie minimálne odvetvové požiadavky na mnoho hlavných znečisťujúcich činností v celej EÚ.

Nariadenie o biocídnych prípravkoch (BPR, nariadenie EU 528/2012) sa týka uvádzania na trh a používania biocídnych prípravkoch, ktoré sa používajú na ochranu ľudí, zvierat, materiálov alebo predmetov proti škodlivým organizmom, ako sú škodci alebo baktérie, pôsobením účinných látok obsiahnutých v biocídnom prípravku.

Chemické podniky musia zabezpečiť recyklovanie priemyselných chemických produktov (saponátov, rozpúšťadiel) alebo určené domácnostiam (pracie prostriedky, čistiace prostriedky, prostriedky na údržbu). Od roku 2012 sú legislatívou prinútené k zberu a recyklovaniu produktov tovární, a dohliadať na využívanie zdrojov rastlinného pôvodu. Skladovacie zariadenia (retenčné nádrže) alebo doprava (potrubná) nebezpečných výrobkov sa obzvlášť týkajú takýchto opatrení. Na základe dvojitej dimenzie environmentálne zdroje/vplyvy možno konštatovať, že :

- súčasná priemyselná činnosť podnikov chemického priemyslu zaradených do kategórie CZ_NACE 20.1 je z veľkej miery založená na fosílnych zdrojoch, ktorých environmentálny dosah sa musí nutne znížiť (graf 5).
- zo strednodobého hľadiska, udržateľný chemický priemysel by mal byť charakterizovaný nízkym dosahom na životné prostredie a založený na obnoviteľných zdrojoch a recyklácií.

Graf 5 Spotreba energií pre skupinu CZ_NACE 20.1



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Statistickej ročenky 2016, 2017.

1.3 Vymedzenie charakteristík skúmanej vzorky

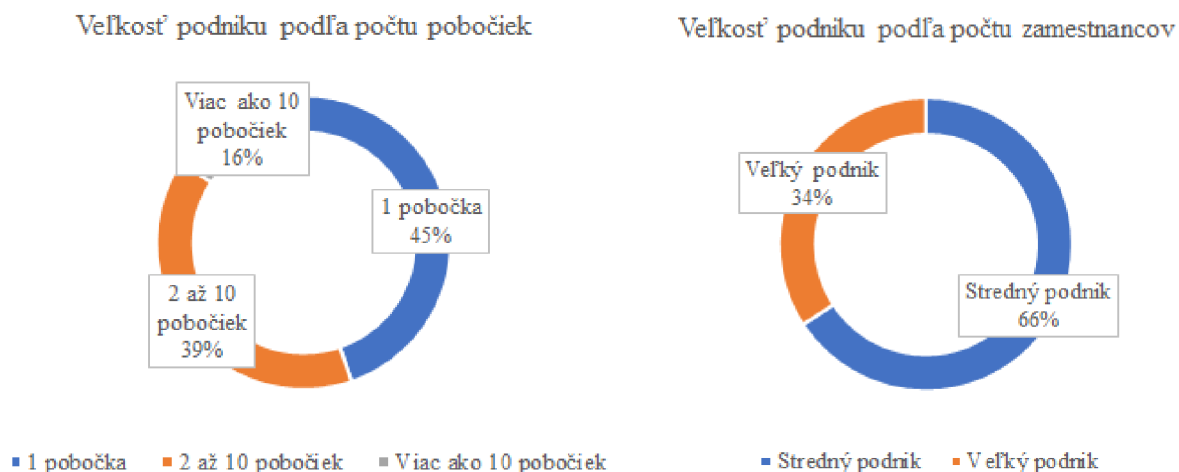
Pre účely výskumu dizertačnej práce boli vybrané podniky chemického priemyslu Českej republiky patriace do skupiny 20.1 podľa CZ_NACE. Pomocou databázy Amadeus boli identifikované podniky na základe nasledujúcich vyhľadávacích kritérií:

- stredné a veľké podniky (viac ako 50 zamestnancov za posledných päť rokov);
- pobočka/sídlo na území Českej republiky;
- aktívne vykonávajú svoju činnosť;
- predmet činnosti podľa CZ_NACE obsahuje: „20.1 Výroba základných chemických látok, hnojív a dusíkatých zlúčenín, plastov a syntetického kaučuku v primárnych formách”.

Na základe daných kritérií bolo v databáze nájdených 49 stredných a veľkých podnikov. Kontrolou správnosti údajov boli vyradené dvojité a chybné záznamy z výsledkov databázy. Následne, počas uskutočnenia obsahovej analýzy a počas prípravy distribúcie dotazníkov na základe telefonického kontaktovania jednotlivých firiem, boli vyradené ďalšie podniky, ktoré síce spĺňali uvedené kritériá, ale ich hlavným predmetom činnosti na území Českej republiky bol veľkoobchodný predaj pod záštitou materských firiem, čím nespĺňali posledné kritérium výberu. Výslednú vzorku napokon tvorí celkový počet 38 podnikov, ktoré boli predmetom prieskumu, z čoho je 25 stredných a 13 veľkých podnikov (obrázok 1).

Keďže podniky vo vzorke sú súčasťou väčších nadnárodných spoločností je potrebné ich rozdeliť aj podľa pobočiek materskej firmy (obrázok 1). Takmer polovica podnikov vo vzorke pozostáva z jeden pobočky (45%). Podniky s 2 až 10 pobočkami predstavujú 39%. Podniky s viac ako desiatimi pobočkami predstavujú 16%.

Obrázok 1 Podniky podľa počtu pobočiek a počtu zamestnancov



Zdroj: Vlastné spracovanie.

Z celkového počtu oslovených podnikov základného súboru na dotazník odpovedalo 22 podnikov, t. j. 57, 89% návratnosť dotazníkov (schéma 1). Schéma 1 uvádza prehľad základného súboru firiem zaradených do kategórie CZ_NACE 20.1.

Schéma 1 Prehľad základného súboru firiem zaradených do kategórie CZ_NACE 20.1

Poradové číslo	Názov firmy	Účastníci výskumu
1	AEROSOL - SERVICE, A.S.	X
2	AGRA GROUP, A.S.	X

3	AGRO CS, A.S.	X
4	AKZO NOBEL COATINGS CZ, A.S.	X
5	AROMA PRAHA, A.S.	X
6	BIOFERM - LIHOVAR KOLÍN, A.S.	
7	BORSODCHEM MCHZ, S.R.O.	
8	CONTIPRO, A.S.	X
9	CS CABOT, S.R.O.	X
10	DEZA, A.S.	X
11	ETHANOL ENERGY, A.S.	X
12	FARMAK, A.S.	X
13	FOSFA, A.S.	
14	GLOBAL TUNGSTEN & POWDERS, S.R.O.	X
15	GS CALTEX CZECH, S.R.O.	X
16	ING. PETR ŠVEC - PENTA, S.R.O.	X
17	JSP INTERNATIONAL, S.R.O.	
18	KORDPLAST, S.R.O.	X
19	LINDE GAS, A.S.	
20	LINDE VÍTKOVICE A. S.	
21	LOVOCHEMIE, A.S.	X
22	LUČEBNÍ ZÁVODY DRASLOVKA, A.S. KOLÍN	X
23	LUČEBNÍ ZÁVODY, A.S. KOLÍN	X
24	MACCO ORGANIQUES, S.R.O.	X
25	MG ODRA GAS, S.R.O.	X
26	NORBROOK, S.R.O.	
27	PRECHEZA, A.S.	X
28	PROSEAT MLADÁ BOLESLAV, S.R.O.	
29	SHADOWS - ŠEDIVEC, S.R.O.	
30	SIAD CZECH, S.R.O.	X
31	SILON, S.R.O.	
32	SPOLANA, A.S.	
33	SPOLEK PRO CHEMICKOU A HUTNÍ VÝROBU, A.S.	
34	SYNTHESIA, A.S.	
35	SYNTHON, S.R.O.	
36	SYNTHOS KRALUPY, A.S.	
37	UNIPETROL RPA, S.R.O.	
38	VODNÍ SKLO, A.S.	X
CELKOM		22

Zdroj: Vlastné spracovanie;

Vysvetlivky: X – podnik sa zúčastnil výskumu.

1.4 Relevantnosť a aktuálnosť témy

Stredobodom záujmu podnikov a akademickej sféry sa stáva vytváranie mnohonásobnej hodnoty pre zákazníkov, ktorá súvisí s environmentálnymi, sociálnymi a ekonomickými aspektmi ponuky. Uvedený záujem je príležitosťou pre stimuláciu udržateľnej inovácie, nielen produktov, procesov, ale aj obchodných modelov. Nové obchodné modely so zreteľom na udržateľnosť

zdôrazňujú synchronizáciu niekoľkých hodnôt (ekonomických, sociálnych a environmentálnych) a opierajú sa o prepojenie všetkých aspektov mnohonásobnej hodnoty. Spätná väzba so zákazníkom v rámci obchodného modelu slúži k jeho modifikácii a k jeho ďalšiemu zdokonaleniu. Tieto modely súvisia s udržateľným rozvojom a pojmom mnohonásobnej hodnoty (Norman, MacDonald, 2003), ako aj víziou inteligentného podniku charakterizovanom sieťovým prepojením záujmových skupín (Buhr, 2015) a procesov tvorby, doručovania a získavania hodnoty.

Téma nových obchodných modelov a viacnásobnej hodnoty je oddelene spracovaná mnohými, najmä zahraničnými autormi. Veľa českých autorov sa dotýka tejto problematiky najmä v súvislosti s možnosťami inovácie obchodného modelu, napríklad Chwaszcz (2010), Hrazdilová-Bočková (2011), udržateľným rozvojom a spoločenskou zodpovednosťou firiem, napríklad Kašparová (2006), Prskavcová, Maršiková, Řehoříková, Zbránková (2008), Zdražilová a kol. (2010 a 2011), Pavlík, Bělčík a kol. (2010), Kunz (2012), Dalíková (2013), Kocmanová, Šimberová (2014) a s ďalšími tematickými oblasťami súvisiacimi s obchodnými modelmi, napríklad. Švejda (2002), Basl (2002), Koráb, Mihalisko (2005), Jakubíková (2008), Pilný (2016) a ďalší.

Možným väzbám nových obchodných modelov a problematiky mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka, však nie je venovaná v českej literatúre systematická pozornosť. Zaoberať sa touto témou je teda relevantné vzhľadom na to, že v prepojení nových obchodných modelov a udržateľného vytvárania mnohonásobnej hodnoty sa môžu skrývať možnosti zvýšenia úspechu českých firiem.

Na základe štúdia dostupných zdrojov bolo zistené, že s problematikou nových obchodných modelov a udržateľným vytváraním mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka súvisia aj ďalšie tematické oblasti: nové informačné a komunikačné technológie, zodpovedné podnikanie, inovácia, stratégia. Jednotlivé tematické oblasti samy o sebe sú len limitovaným pohľadom na zložitú problematiku nového obchodného modelu. Sú však zároveň príležitosťou zohľadniť v skúmaní problematiky nového obchodného modelu so zreteľom na udržateľné vytváranie mnohonásobnej hodnoty rôzne ďalšie aspekty, čím sa upevňuje konzistentnosť logiky tvorby mnohonásobnej hodnoty, ktorá zabezpečí pre podnik potrebnú ziskovosť.

Je nepopierateľné, že jednoduchá tvorba materiálnych a ekonomických hodnôt nepostačuje. Sféra hodnôt sa rozširuje a od podniku sa očakáva, že bude na ne reagovať. Takto ekologické a sociálne hodnoty podporované udržateľným rozvojom sa dostávajú do popredia (Bascoul, Moutot, 2009). Napriek tomu však ani dnes mnohé firmy takéto prístupy nemajú. Relevancia zamerania navrhovaného výskumu je teoreticky podložená významnými prínosmi nových obchodných modelov a udržateľného vytvárania mnohonásobnej hodnoty pre firemné výsledky a tiež tým, že väzbám medzi novými obchodnými modelmi a mnohonásobnou hodnotou nie je venovaná systematická pozornosť. Preto má práca na danú tému predpoklady stať sa užitočnou pre teóriu a prax.

2 Metodológia spracovania dizertačnej práce

Pri spracovaní dizertačnej práce sa využívajú viaceré metódy, ktoré boli použité vzhľadom k vhodnosti a charakteru riešeného problému.

2.1 Metódy získavania a zhromažďovania informácií

V každej časti dizertačnej práce boli využité rozdielne dáta v závislosti od metódy získavania a zhromažďovania informácií. Nasledujúca časť vysvetľuje, ktoré dáta boli získané sekundárnym alebo primárnym výskumom.

Dáta získané sekundárnym výskumom

Sekundárny výskum znamená analýzu existujúcich databáz (Hendl, 2005). Sekundárnymi údajmi sú informácie, ktoré boli nazhromaždené za účelom štúdia vedeckých a odborných publikácií, periodík, podnikovej dokumentácie a podobne. Tieto dáta odzrkadľujú aktuálny vývoj, resp. nástup nových trendov.

Využitie: Zber sekundárnych dát vychádzal z rešerše teoretických poznatkov obsiahnutých v odborných článkoch, v knižných publikáciách, v internetových zdrojoch. Informácie získané rozborom literatúry a zo sekundárnych údajov boli využité ako základ pre výskum a jeho jednotlivé časti.

Dáta získané primárnym výskumom

Podľa autorov Kozel a kol. (2011) sa primárny výskum realizuje až po sekundárnom výskume. Pod pojmom primárne údaje sú chápané informácie, ktoré sa vzťahujú priamo na skúmanú jednotku a môžu vyjadrovať jej stav, správanie alebo postoje, pocity, názory (Richterová a kol., 2013).

Využitie: Na získanie primárnych dát je využitý dotazníkový prieskum, obsahová analýza a pološtruktúrované rozhovory.

2.1.1 Výskumné vedecké postupy

Dizertačná práca vychádza z dvoch základných postupov, a to kvalitatívneho a kvantitatívneho výskumu, o ktorých sa uvádza, že vytvárajú dve základné paradigmy (Rieke, 2009). Kvantitatívny a kvalitatívny výskum sú súčasťou primárneho výskumu (Richterová a kol., 2013).

Kvantitatívny výskum predpokladá, že skúmané objekty sú merateľné, resp. určitým spôsobom triediteľné a usporiadateľné. Charakteristickým znakom kvantitatívnych metód je značná štandardizácia, ktorá redukuje informácie, na ktoré má respondent odpovedať. Ten namiesto vlastného názoru (využitím otvorených otázok) má možnosť voľby obmedzenú v rámci stanoveného súboru kategórií. Podľa Dismana (2002) kvantitatívny výskum má deduktívny charakter.

Kvalitatívny výskum je orientovaný na skúmanie javov, analyzovanie ich príčin, vzťahov a súvislostí na malom počte zástupcov cieľovej skupiny. Je viac individualizovaný. Výhodou je možnosť získať informácie v relatívne krátkom čase. Kvalitatívne výskumné metódy môžu zahŕňať rozhovory, prípadové štúdie. Svojím charakterom je výskum kvalitatívnymi metódami induktívny (Disman, 2002). Podľa Hendla (2005) sa prelínanie kvantitatívneho a kvalitatívneho výskumu nazýva zmiešaný výskum. Tento výskum sa taktiež nazýva metodologickou trianguláciou, ktorá využíva k jednému výskumnému účelu paralelné zapojenie viacerých metód alebo druhov dát. Výhodou tohto prístupu je eliminovanie nepresností plynúcich z použitia iba jedného metodologického prístupu.

Využitie: Dizertačná práca je vypracovaná na základe využitia kvantitatívneho, a kvalitatívneho výskumu, teda zmiešaného výskumu alebo metodologickej triangulácie.

2.2 Metóda obchodného modelovania

Obchodné modelovanie (business modeling) predstavuje súbor aktivít zameraných na vytváranie hodnoty pre zákazníkov a podnik (Teece, 2010). Má rozhodujúci význam pre manažérov, pretože má veľký vplyv na výkonnosť a prežitie podniku (Zott, Amit, 2010). Obchodný model je zároveň výsledkom strategického myslenia a operatívnym zobrazením ako lepšie podnikať. Modelový prístup je proaktívnym spôsobom k experimentovaniu s alternatívami podnikania,

tým, že umožňuje podnikom simulovať rôzne možnosti pred realizáciou konkrétnej investície. Umožňuje skonkretizovať teoretické úvahy o možnej konfigurácii prvkov obchodného modelu.

Využitie: Teoretická a praktická časť dizertačnej práce je venovaná problematike obchodných modelov.

2.2.1 Business model Canvas

Vizualizačná metóda Business model Canvas pozostáva z deviatich kľúčových prvkov, ktoré sú prehľadne usporiadané vo formáte A4, ktorý sa nazýva plátno obchodného modelu. Umožňuje vizualizovať všetky dôležité parametre obchodného modelu na jednom mieste a lepšie porozumieť vzťahom medzi jeho jednotlivými prvkami: zákazníkymi segmentami, hodnotovou ponukou, distribučnými kanálmi, vzťahmi so zákazníkmi, kľúčovými zdrojmi, kľúčovými aktivitami, kľúčovými partnermi, príjmami a nákladmi. Metóda umožňuje posun pohľadu z úrovne „bottom line“ (orientácia výhradne na finančný výsledok) na pohľad, ktorý umožňuje vidieť podnikanie podniku v širšom systéme environmentálnych a spoločenských vzťahov (Sempels, Hoffman, 2012).

Využitie: Pri definovaní kohézneho systému prvkov obchodného modelu, tvorbe majoritného a minoritného modelu, ako aj konceptov obchodných modelov.

2.3 Výskumné vedecké metódy

Informácie získané sekundárnym a primárnym výskumom vyžadujú spracovanie pomocou vedeckých metód. Rôzni autori uvádzajú ich diferencované klasifikácie (Široký, 2011).

2.3.1 Logické metódy

V priebehu celého výskumu boli využité logické párové metódy. Zahrňujú množinu metód, využívajúcich princípy logiky a logického myslenia. Patria sem (Janíček, Ondráček, 1998):

- abstrakcia a konkretizácia,
- analýza a syntéza,

- indukcia a dedukcia,

Uvedené metódy sa dopĺňajú formalizáciou a kvantifikáciou (Janíček, 2014).

Abstrakcia a konkretizácia

Abstrakcia je metóda, ktorá oddeľuje nepodstatné vlastnosti skúmaného javu od všeobecných a podstatných vlastností (Hendl, 2005).

Využitie: Prostredníctvom abstrakcie sa selektujú podstatné a konzistentné informácie z rôznych bibliografických zdrojov, aby sa mohla definovať teoretická základňa pre praktickú časť dizertačnej práce. Abstrakcia je použitá pri charakteristike faktorov vplyvujúcich na obchodné modely vo vzťahu k vytváraniu mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka.

Konkretizácia je opačný proces vo vzťahu k abstrakcii, kedy sa vyhľadáva konkrétny výskyt určitého prvku z určitej triedy prvkov a snažíme sa na ňom aplikovať charakteristiky platné pre túto triedu prvkov (Molnár a kol., 2012).

Využitie: Konkretizáciou sú definované prvky nových obchodných modelov v praktickej časti dizertačnej práce.

Analýza – syntéza

Analýza rozdeľuje objekt skúmania na jednotlivé časti alebo prvky, rozlišuje podmienky vzniku, či vývoja daného javu, oddeľuje podstatné od nepodstatného, smeruje od zložitého k jednotlivému (Hendl, 2005).

Využitie: V práci sa metóda analýzy uplatňuje v analyzovaní vedeckých teórií a v analýze sekundárnych zdrojov. Pomocou analýzy sú v práci vysvetlené a interpretované výsledky výskumného šetrenia.

Naopak, syntéza spája jednotlivé časti v jeden celok. Syntéza sleduje podstatné súvislosti naprieč jednotlivými zložkami. Pomocou syntézy sa formulujú závery na základe predchádzajúcich zistení (Hendl, 2005).

Využitie: Syntéza je v práci využitá pri sumarizácii výsledkov získaných naprieč skúmanými objektmi a pri získavaní záverov.

Indukcia – dedukcia

Indukcia vychádza z kvalitatívnych dát. Zber údajov sa využíva k získaniu niekoľkých rôznych pohľadov na daný problém (Molnár a kol., 2012). Na základe zistených poznatkov sa vytvára hypotéza.

Využitie: S indukčným prístupom je v práci spojené zovšeobecňovanie poznatkov z realizovaného výskumu.

Deduktívny prístup pomocou logického uvažovania a už známych faktov testuje hypotézu. K tomu používa najmä kvantitatívne údaje.

Využitie: V dizertačnej práci je realizovaný prieskumom. Dedukcia je v práci uplatnená pri stanovení cieľov dizertačnej práce. Dedukcia bude tiež použitá v rámci indukčného prístupu pri zovšeobecňovaní výsledkov výskumu a pri vytváraní konceptov obchodného modelu založeného na udržateľnom vytváraní mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka.

Formalizácia – kvantifikácia

Formalizáciou sa označuje proces oddelenia formy od obsahu konkrétnej entity, takže táto sa stáva abstraktnou. Proces formalizácia slúži k zefektívneniu operácií s informáciami o charakteristikách entity pomocou výrazov bežného jazyka, rôznymi symbolmi či znakmi, takže entita je zakódovaná (Janíček a kol., 2013).

Využitie: V dizertačnej práci sa formalizácia systematicky využíva pri preberaní termínov, ktoré výskumníci už definovali vo svojich predchádzajúcich výskumoch.

Kvantifikácia je proces priradovania číselných hodnôt formalizovaným veličinám v klasickej matematike použitím kvantifikátora, ktorý určuje mieru charakteristiky vzhľadom k etalónu, ktorým je vhodné porovnávací objekt (Janíček a kol., 2013).

Využitie: Kvantifikácia bola v dizertačnej práci využitá v časti výskumu, v ktorej slovné výrazy boli kvantifikované zodpovedajúcim číselným označením.

2.3.2 Komparácia a analógia

Komparácia

Komparácia umožňuje stanovenie rozdielov alebo zhôd medzi porovnávanými javmi alebo objektmi. Porovnávacie kritérium môže byť stanovené vecne, časovo alebo priestorovo. Existujú dva spôsoby porovnania (Hendl, 2005):

- porovnanie poňatia problému, názorov, premís pre vytvorenie, overenie alebo zdôvodnenie vlastného stanoviska, či úvah;
- porovnanie ako nástroj merania, zisťovania, objektivizácie a hodnotenia dosiahnutých výsledkov.

Využitie: V práci je komparácia využitá v teoretickej časti pri vzájomnom porovnávaní názorov autorov na riešenú problematiku a v praktickej časti pri porovnávaní konceptov obchodných modelov.

Analógia

Metóda analógie vychádza z metódy komparácie. Je druhom úsudku, ktorý sa zakladá na vyhľadávanie analógií a usudzovanie z určitých už známych súvislostí. Zaraďuje sa k metódam strategického manažmentu (Gavetti, Levinthal, Rivkin, 2005).

Využitie: Využíva sa pri identifikácii podobnosti a rozdielov medzi podnikmi. Umožňuje systematickú klasifikáciu podnikov v rámci rovnakého odvetvia.

2.3.3 Rozhovor

Vo výskume sa rozhovor používa ako najčastejšia forma zberu údajov tak v kvantitatívnom, ako aj v kvalitatívnom výskume. Nevyhnutným predpokladom úspešnosti rozhovoru sú aj osobnostné charakteristiky vybraného respondenta-schopnosti formulovať svoje názory, ochota

odpovedať atď. Samotnej realizácii rozhovoru predchádza príprava „scenára“ – teda osnovy, ktorá ma realizátorovi rozhovoru pomôcť získať informácie (Myers, 2009).

Pološtruktúrovaný rozhovor

Zber údajov prostredníctvom pološtruktúrovaného rozhovoru sa uskutočňuje zvyčajne „face to face“ podľa pripraveného scenára, ktorý je však rámcový a umožňuje odklon rozhovoru, modifikáciu otázok a postupne proformulovanie položených otázok (Richterová a kol., 2013).

Využitie: Pri posudzovaní prvkov identifikovaných zo štúdia textov a určení miery významnosti jednotlivých prvkov.

2.3.4 Dopytovanie

Dopytovanie patrí medzi základné techniky primárneho zberu údajov. Nástrojom dopytovania je dotazník, ktorá zahŕňa dopredu pripravené otázky distribuované buď v písomnej, elektronickej, telefonickej alebo inej podobe. Otázky použité v dotazníkovom prieskume môžu byť otvorené, poloopené alebo uzavreté. Dopytovanie môže prebiehať priamo alebo nepriamo (výskumník zapisuje odpovede namiesto respondenta). Dotazníky plnia štyri funkcie (Richterová a kol., 2013): 1. pomáhajú získať presné informácie od respondentov; 2. poskytujú štruktúru rozhovoru; 3. sú štandardnými formulármi, do ktorých môžu byť zapísané všetky fakty, komentáre, stanoviská; 4. uľahčujú spracovanie údajov.

Využitie: Cieľom dotazníkového prieskumu je identifikovať prvky obchodného modelu daného podniku chemického priemyslu a jeho zákazníckej orientácie. Dotazníkový prieskum tvorí integrálnu súčasť výskumu o nových obchodných modeloch založených na udržateľnom vytváraní mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka.

2.3.5 Štúdium dokumentov

Štúdium dokumentov je metódou analýzy pre účely zberu dát v procese výskumu, v ktorom použité dokumenty môžu byť primárne, ako aj sekundárne (Surynek, Komárková, Kašparová,

2001). Pod pojmom dokument sa rozumie predmet vytvorený špeciálne na prenos a zachovanie informácií. Písomné dokumenty sa analyzujú dvojakou metódou:

- kvantitatívna analýza – napríklad frekvencia výskytu, určenie poradia charakteristík;
- kvalitatívna analýza – obsahová analýza. Ide o procedúru, pri ktorej sa rozoberá a študuje obsahová a odborná stránka textu a hľadajú sa fenomény, ktoré budú pre výskum relevantné (Hendl, 2005).

Vhodné sklbenie oboch postupov prispieva kvalite a dôveryhodnosti výskumu.

Využitie: V dizertačnej práci štúdium dokumentov je využité na získanie informácií z dokumentárnych zdrojov za účelom identifikovania prvkov nových obchodných modelov.

2.3.6 Obsahová analýza

Obsahovú analýzu možno definovať ako rozbor záznamu určitej komunikácie (príbehu, resp. výkladu vývojového procesu). Je kvalitatívno-quantitatívnym postupom. Využíva sa na vyhodnocovanie obsahu komunikácie všeobecne (Surynek a kol., 2001). Jej prostredníctvom sú hľadané, identifikované a formulované prvky a javy, ktoré až následne je možné kvantifikovať (Reichl, 2009). Má potenciál poskytovať výsledky nielen na úrovni opisu a kvantifikácii zjavných prvkov, ale aj interpretačné a vysvetľujúce závery na základe korelácie premenných (Gavora, 1999).

Využitie: V dizertačnej práci sa využíva pri zostavovaní súboru potenciálnych prvkov nových obchodných modelov.

2.3.7 Benchmarking

Camp (1995) charakterizuje benchmarking ako hľadanie najlepších postupov v podnikaní, ktoré vedú k vynikajúcim výsledkom. Benchmarking je mierou dosiahnutia úrovne „najlepších vo svojej kategórii (best in class) alebo porovnávacím kritériom. Dosiahnutie takejto úrovne sa stáva referenčným bodom a normou excelencie oproti podobným výkonom a procesom, ktoré sú predmetom merania a porovnávania.

Využitie: Benchmarking sa v dizertačnej práci využíva na porovnávanie a meranie obchodných modelov podnikov, na základe váženého priemeru ukazovateľa vytvárania mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka.

2.3.8 Indexy a ukazovatele

Ukazovateľ vytvárania mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka

Ukazovateľ vytvárania mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka predstavuje súčet dôležitostí priradených prvkom obchodného modelu. Dôležitosť prvku je určená súčtom váh odpovedí zastupiteľov podnikov. Ukazovateľ vytvárania mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka vyjadruje mieru uspôsobenia obchodného modelu podniku smerom k udržateľnému vytváraniu mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka.

$$MVI = \sum_{i=0}^n EI_i * f_i$$

n – počet prvkov v modeli

EI_i – významnosť prvku obchodného modelu

f_i – výskyt prvku i v obchodnom modeli, môže nadobúdať iba hodnoty 1 a 0

Využitie: Ukazovateľ vytvárania mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka je využitý na výpočet benchmarku a na následné zoradenie podnikov.

Index osvojiteľnosti konceptu

Index osvojiteľnosti predstavuje aritmetický priemer ukazovateľa zhody konceptu s obchodným modelom daného podniku. Index osvojiteľnosti konceptu vyjadruje mieru osvojiteľnosti konceptu pre daný podnik v intervale [0,1]. Ak hodnota indexu sa blíži k 0, daný koncept je ťažko osvojiteľný podnikom vzhľadom na to, že osvojenie by vyžadovalo zásadné zmeny v existujúcom obchodnom modeli. Naopak, ak sa hodnota indexu blíži k 1, daný koncept je ľahšie osvojiteľný podnikom, keďže existujúci obchodný model podniku už z veľkej miery

obsahuje prvky daného konceptu. Osvojenie daného konceptu si bude vyžadovať malé zmeny v existujúcom obchodnom modeli.

$$AI = \frac{\sum_{i=0}^m PZ_i}{m}$$

AI – index osvojiteľnosti konceptu

PZ_i – podiel zhody obchodného modelu i

m – počet podnikov v súbore

Využitie: Index je využitý na stanovenie miery osvojiteľnosti daného konceptu v porovnaní s ukazovateľom vytvárania mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka každého obchodného modelu. Priemer tohto indexu je uvedený ako súhrnný údaj popisujúci osvojiteľnosť každého konceptu.

Ukazovateľ potenciálneho prínosu

Ukazovateľ potenciálneho prínosu vyjadruje možný prínos osvojenia daného konceptu podnikom. Ukazovateľ potenciálneho prínosu predstavuje rozdiel súčtu dôležitostí prvkov konceptu a súčtu dôležitostí zhodných prvkov obchodného modelu podniku s daným konceptom.

$$PP = \sum_{k=0}^n EI_k - \sum_{j=0}^n EI_j$$

PP – potenciálny prínos konceptu

n – počet prvkov v súbore

EI_k = významnosť prvku k obsiahnutom v danom koncepte

EI_j – významnosť zhodného prvku j daného obchodného modelu s daným konceptom

Využitie: Ukazovateľ potenciálneho prínosu je v práci použitý pri určení možného prínosu osvojenia daného konceptu podnikom. Vážený priemer tohto ukazovateľa je uvedený ako súhrnný údaj popisujúci priemerný potenciálny prínos každého konceptu.

2.3.9 Štatistické metódy

Korelačná analýza

Veľkosť väzby dvoch kvantitatívnych znakov X a Y a vyjadruje pomocou tzv. koeficientu korelácie. Pred samotným číselným spracovaním prvkov dátového súboru je vhodné dáta znázorniť pomocí dvojrozmerného súradnicového systému, kde každej dvojici (X_i, Y_i) zodpovedá bod grafu, ktorý sa nazýva korelačný diagram. Tento diagram indikuje vlastnosti dát ako linearitu, nelinearitu, nehomogenitu, alebo prítomnosť odľahlých hodnôt. (Kropáč, 2009).

Pearsonov korelačný koeficient

Vyjadruje veľkosť väzby medzi sledovanými znakmi X a Y. Ďalšou charakteristikou, ktorá opisuje veľkosť väzby sledovaných znakov je koeficient kovariance. Výberová kovariancia je vypočítaná podľa nasledujúceho vzťahu:

$$X_{XY} = \frac{1}{n-1} \left[\sum_{i=1}^n x_i y_i - n \bar{x} \bar{y} \right]$$

kde x_i, y_i predstavujú namerané hodnoty sledovaných znakov X, Y a \bar{x}, \bar{y} sú výberové priemery (aritmetické priemery) vypočítané z nameraných hodnôt. Keď je kovariancia rovná nule, sú sledované znaky nekorelované (neexistuje medzi nimi lineárna väzba). Keď je kovariancia rozdielna od nuly, existuje medzi sledovanými znakmi korelácia. Veľkosť tejto korelácie však nejde z kovariance určiť, pretože kovariancia nie je normovaná. Pokiaľ je potreba určiť veľkosť korelácie, počíta sa výberový koeficient korelácie (nazývaný tiež Pearsonov koeficient korelácie), ktorý sa počíta podľa vzťahu (Mathews, Fink, 2005):

$$r_{xy} = \frac{C_{XY}}{S_x S_y}$$

kde S_x, S_y sú výberové smerodajné odchýlky vypočítané z nameraných hodnôt. Pokiaľ je koeficient korelácie rovný nule, sú sledované znaky nekorelované (neexistuje medzi nimi lineárna väzba). Keď je koeficient korelácie rozdielny od nuly, existuje medzi sledovanými znakmi korelácia. Podľa hodnoty, ktorú koeficient korelácie nadobúda, dá sa povedať, že závislosť je silná ($|r_{xy}|$ je blízka jednej), priemerná ($|r_{xy}|$ je blízka jednej polovici) a slabá ($|r_{xy}|$ je blízka nule).

Korelačná analýza binárnych dát

Pri korelačnej analýze boli uvažované dve veličiny X a Y, ktoré ak nadobúdajú rovnaké hodnoty vo väčšine prípadov, potom je korelácia vysoká, bližiac sa 1, napríklad:

$$X(1,1,1,0,0)$$

$$Y(1,1,0,0,0)$$

$$|r_{XY}| = 0,8$$

Extrémny prípad:

$$X(1,1,1,0,0)$$

$$Y(1,1,1,0,0)$$

$$|r_{XY}| = 1$$

Ak je ale korelácia nízka, t. j. bližiac sa 0, jedná sa o prípad kedy takmer všetky hodnoty sú opačné, napríklad:

$$X(1,1,1,0,0)$$

$$Y(0,0,0,1,0)$$

$$|r_{XY}| = 0,2$$

Extrémny prípad:

$$X(1,1,1,0,0)$$

$$Y(0,0,0,1,1)$$

$$|r_{XY}| = 0;$$

Avšak je možný prípad, kedy veličiny sú v podstate na sebe závislé, no jedna je negáciou druhej. To však odporuje intuitívnej predstave korelácie, a teda fungovaniu podniku, ktorý je v našom prípade interpretovaný ako následnosť logicky nadväzujúcich činností, kedy by korelácia mala ukázať práve nezávislosť veličín, napríklad:

$$X(1,1,1,1,1,1,1,1,1,0,0,0,0,0,0,0,0,0,0,0)$$

$$Y(1,1,0,1,0,0,1,0,0,1,1,1,1,0,0,0,1,0,1,0)$$

$$|r_{XY}| = (1,1,0,1,0,0,1,0,0,1,0,0,0,1,1,1,0,1,0,1) = \frac{10}{20} = 0,5.$$

Nastáva problém kedy nie je jasná interpretácia metriky korelácie. Veličiny X a Y sú na sebe závislé čiastočne, pretože v presne v 50% prípadov sú hodnoty zhodné. V skutočnosti X a Y na sebe nie sú závislé vôbec. Nie je možné z hodnoty X povedať aká bude hodnota Y a naopak. Nastáva problém spôsobený charakterom dát 0 a 1, kde pravdepodobnosť podobnosti je rovnako veľká ako pravdepodobnosť opačného prípadu, t. j. 50%. Keďže obchodný model je definovaný ako logická postupnosť prvkov, ktorá vysvetľuje spôsob ako podnik vytvára, doručuje a získava hodnotu, nie je možné, aby prvky v obchodnom modeli spolu nesúviseli. V prípade nesúladu by podnik resp. jeho obchodný model v skutočnosti nemohol fungovať. Pre vytvorenie konceptov nových obchodných modelov bol vypočítaný priemer pre každý skúmaný prvok, ktorý bol následne odpočítaný od získaných korelačných koeficientov. Takto jednotlivé koeficienty nadobúdali zápornú alebo kladnú hodnotu, ktorá naznačuje priamu silu korelácie. Pri konštrukcii konceptov boli vzaté iba prvky, ktoré nadobúdali kladné hodnoty. Prvky patriace do minoritného modelu, keď sú zavádzané do obchodného modelu podniku si vyžadujú zmenu (pridanie alebo odobratie) iných prvkov ako aj zmenou ostatných prvkov. Koncepty uvádzajú, ktoré prvky nadväzujú na vybrané prvky.

Využitie: Korelačná analýza je v dizertačnej práci využitá na vytvorenie konceptov nových obchodných modelov uvedených v časti 4.2.4.

Analýza dvojrozmerného dátového súboru – Spearmanov korelačný koeficient

Pokiaľ sú v štatistickej jednotke merané (získované) dva znaky (dve náhodné veličiny) X a Y , ktoré sú zložkami náhodného vektora (X, Y) , hovoríme o tzv. dvojrozmernom dátovom súbore. Analýza dvojrozmerného dátového súboru, získaného zo základného súboru závisí na tom, či sú sledované znaky kvantitatívne alebo kvalitatívne.

V nasledujúcej časti je opísaná analýza dvojrozmerného súboru kvalitatívnych údajov, ktoré sú ordinálneho typu. Veľkosť väzby dvoch takýchto znakov sa vyjadruje pomocou tzv. Spearmanovho korelačného koeficientu (niekedy nazývaného koeficientom poradovej korelácie) (Anděl, 2007). Pre n pozorovaných dvojíc vo výberovom súbore je možné určiť Spearmanov korelačný koeficient pomocou rozdielov poradí d_i podľa vzťahu:

$$r_s = 1 - \frac{6 * \sum_{i=1}^n d_i}{n(n^2 - 1)}$$

Pri zhodnom poradí podnikov sú hodnoty všetkých $d_i = 0$, teda $r_s = 1$. Ak je poradie opačné, potom $r_s = -1$. Pre hodnoty r_s blízke nule môžeme usúdiť, že poradia podnikov sú náhodne poprehadzované a medzi znakmi X a Y nie je závislosť.

Test nezávislosti dvoch znakov

Vzhľadom na to, že pri výpočte koeficienta korelácie (odhad skutočného koeficienta korelácie ρ) sa vychádza z výberového šetrenia je tento odhad spojený s určitou nepresnosťou, keďže je založený na štatistike, ktorá je náhodnou veličinou. Pomocou výberového koeficienta korelácie r_s je možné testovať, či sledované znaky sú nezávislé, resp. závislé. Teda, či je koeficient korelácie ρ rovný alebo rozdielny od nuly (Richterová a kol., 2013).

Nulová hypotéza testu nezávislosti je formulovaná tak, že znaky X a Y sú nezávislé. Alternatívna hypotéza potom znamená, že tieto znaky sú závislé. Ako testové kritérium sa používa výberový koeficient korelácie r_s (náhodná veličina). Pre zvolenú hladinu významnosti α je pre tento test kritickým oborom.

$$W_\alpha = \{r_s: |r_s| \geq r_\alpha(n)\}$$

kde $r_\alpha(n)$ je kritická hodnota, ktorú je možné nájsť v štatistických tabuľkách.

Keď sa hodnota testového kritéria v kritickom intervale realizuje, je zamietnutá na hladine významnosti $\alpha \times 100\%$ nulová hypotéza a prijatá alternatívna hypotéza. Pokiaľ je p hodnota menšia než hladina významnosti α , zamietame nulovú hypotézu a prijímame alternatívnu hypotézu. V opačnom prípade ponecháme nulovou hypotézu.

Tento koeficient je založený v prípade dizertačnej práce na poradiach jednotlivých podnikov usporiadaných podľa veľkosti vzhľadom k obidvom vyšetrovaným znakom (počet prvkov z majoritného a minoritného modelu). Každému podniku je priradená dvojica poradia X (poradie podľa počtu prvkov majoritného modelu) a Y (poradie podľa počtu prvkov minoritného modelu). Ak budú hodnoty poradia X narastať rovnako ako hodnoty Y, budú poradia podnikov rovnaké. Ak bude hodnota poradia znaku X s rastúcim poradím znaku Y klesať, budú poradia obidvoch

znakov opačné. Ak budú hodnoty poradia obidvoch znakov ľubovoľné potom možno očakávať, že obidva znaky budú nezávislé.

Využitie: Pri určovaní poradia podnikov a konceptov nových obchodných modelov podľa počtu prvkov majoritného a minoritného modelu.

Zhluková analýza

Metódy zhlukovej analýzy možno rozdeliť podľa cieľov, ku ktorým smerujú, na hierarchické a nehierarchické. V tejto práci je využitá hierarchická metóda, ktorá je založená na systéme navzájom rôznych neprázdnych podmnožín množiny X , v ktorom prienikom každých dvoch podmnožín je buď jedna z nich alebo prázdna množina a v ňom existuje aspoň jedna dvojica podmnožín, ktorých prienikom je jedna z nich. Algoritmus tejto metódy možno písať nasledujúcimi piatimi bodmi (Hebák, Hustopecký, 1987):

1. Vypočítame maticu D vhodných mier vzdialenosti.
2. Začneme proces od rozkladu $S^{(0)}$, t. j. od n zhlukov, z ktorých každý obsahuje jeden objekt.
3. Prezrieme maticu D a nájdeme dva zhluky (C_i a C_j), ktorých vzdialenosť $D(C_i, C_j)$ je minimálna.
4. Spojíme obidva zhluky do nového g -tého zhluku. V matici D vynecháme i -tý riadok, j -tý stĺpec reprezentujúci vzdialenosť zhlukov a nahradíme ho riadkom a stĺpcom pre nový zhluk (rozmer matice D sme znížili o 1).
5. Proces opakujeme od kroku 3, až kým nedôjde k spojeniu všetkých objektov do jedného zhluku. Pokiaľ proces neskončil spojením všetkých objektov do jediného zhluku $S^{(1)}$, pokračujeme krokom 3.

Výsledok zhlukovej analýzy je možné zobrazit pomocou hierarchického grafu – dendrogramu.

Využitie: Zhluková analýza je v dizertačnej práci využitá s cieľom klasifikácie obchodných modelov podnikov skúmanej vzorky.

2.4 Postup riešenia dizertačnej práce

Dizertačná práca bola vypracovaná na základe teoretických poznatkov, sekundárnych zdrojov a realizácie výskumu. Pri vypracovaní dizertačnej práce sa postupovalo podľa plánu výskumu, ktorý je uvedený v schéme 2, ktorá graficky znázorňuje jednotlivé etapy výskumu. Teoretická časť dizertačnej práce má analytický charakter, vychádza z kritického rozboru literatúry, z definície nového obchodného modelu, mnohonásobnej hodnoty a charakteristiky českého chemického priemyslu. Výskumná časť dizertačnej práce je rozdelená na analytickú a návrhovú časť. Analytická časť výskumu zahŕňa metódy kvantitatívneho a kvalitatívneho výskumu:

- štúdium dokumentov a ich obsahová analýza: kvalitatívno-quantitatívny výskum,
- pološtrukturovaný rozhovor – kvalitatívny výskum,
- dotazníkový prieskum – kvantitatívny výskum.

Štúdium a obsahová analýza dokumentov

Štúdium a obsahová analýza dokumentov prebiehala na základe nasledujúcich etáp (Prokša, Held a kol. 2008; Hendl, 2005):

- a) definovanie základných otázok týkajúcich sa štúdia dokumentov,
- b) definovanie dokumentu,
- c) určenie významových jednotiek obsahu,
- d) kvantifikácia analytických kategórií obsahu,
- e) interpretácia kvantitatívnych údajov s ohľadom na výskumnú otázku.

Definovanie základných otázok týkajúcich sa štúdia dokumentov

Pre výskumnú časť ohľadne štúdia dokumentov a obsahovej analýzy boli formulované nasledujúce základné otázky (Surynek, Komárková, Kašparová, 2001):

- Kto je autorom dokumentu?
- Pre aké účely sa dokument používa?
- Aké je obdobie vzniku dokumentu?

- Zodpovedá obsah dokumentu riešenému problému?
- S akým kontextom odborný výraz súvisí?
- Možno dokument považovať za vierohodný?

Definovanie dokumentu

Pod pojmom dokument sa rozumie predmet vytvorený špeciálne na prenos a zachovanie informácií (Surynek, Komárková, Kašparová, 2001). Dokumenty je možné členiť z rôznych hľadísk. Pre účely dizertačnej práce možno použiť členenie dokumentov z hľadiska podoby na: písané (knihy, vedecké články, podnikové dokumenty atď.), virtuálne (informácie publikované na internetových stránkach podnikov), obrazové (katalógy produktov, fotografie atď.).

Štúdium textových dokumentov pre účely dizertačnej práce zahŕňa: obsahovú analýzu vedeckých publikácií (články vo vedeckých časopisoch, knižné publikácie). Doplnkovým zdrojom bola obsahová analýza správ podnikov o problematike environmentálnych, spoločenských a ekonomických aspektov udržateľného rozvoja a spoločenskej zodpovednosti (virtuálne, obrazové, výročné správy, katalógy, podnikové noviny, certifikáty, a podobne), ktoré výrobcovia využívajú na účely komunikácie.

Stanovenie analytických kategórií

Kategórie (pole obchodného modelu Canvas) klasifikujú významové jednotky (prvky, resp. subkategórie). Vychádzajú z príslušného výskumného problému. Správne stanovenie analytických kategórií je kľúčovým momentom obsahovej analýzy. Na kategórie sa kladú tieto požiadavky (Prokša, Held a kol., 2008):

- musia zodpovedať skúmanému problému;
- musia byť vyčerpávajúce, t. j. musia zahrňovať každý možný prvok obsahu, ktorý súvisí so skúmaným problémom;
- musia sa vzájomne vylučovať, t. j. nesmú sa prekrývať. Významová jednotka, ktorá vstupuje do jednej kategórie, nesmie vstupovať zároveň do druhej kategórie.

Určenie významových jednotiek obsahu

Významové jednotky obsahu sú charakteristiky (prvky, subkategórie – odborné termíny), ktoré budú v rámci analytickej kategórie (poľa obchodného modelu sledované). Dôležitým nástrojom analýzy je kontextová jednotka, t. j. súvislosť, v rámci ktorej je možné významovú jednotku hodnotiť. V prípade riešeného problému dizertačnej práce ide o prvky nového obchodného modelu zameraného na vytváranie mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka v kontexte environmentálnych, spoločenských, ekonomických aspektov udržateľnosti a spoločenskej zodpovednosti. Na prvky obchodného modelu sa kladú tieto požiadavky:

- Prvky obchodných modelov majú rovnakú dôležitosť.
- Prvky obchodných modelov musia byť navzájom odlišné.
- Prvok obchodného modelu je súčasťou, resp. nie je súčasťou opisu.
- Každé pole obchodného modelu môže byť rozčlenené do niekoľkých subkategórií.

Na určenie významových jednotiek obsahu sa v prvej etape obsahovej analýzy vychádza zo štúdia textových dokumentov v podobe písomných verzií vedeckých článkov registrovaných vo vierohodných zdrojoch, a to vo vedeckých databázach (EBSCO, SCOPUS, WOS), resp. na webových stránkach popredných organizácií v oblasti udržateľného rozvoja, ako je WBCSD, UNIDO, UNEP a knižných publikácií orientovaných na problematiku environmentálnych, spoločenských a ekonomických aspektov udržateľného rozvoja a spoločenskej zodpovednosti. Prieskum nekomerčných publikácií v tlačenej a elektronickej podobe poskytoval taktiež početné námety o potenciálnych prvkoch nových obchodných modeloch.

Pološtrukturovaný rozhovor

Súbor potenciálnych obchodných prvkov identifikovaný zo štúdia textov dokumentov bol v predvýskume formou pološtrukturovaného rozhovoru posudzovaný deviatimi manažermi z rôznych podnikov vzorky zaradených do kategórie CZ_NACE 20.1. V rámci pološtruktúrovaných rozhovorov so zástupcami firiem bol dotazník testovaný z hľadiska zrozumiteľnosti a relevancie prvkov pre podniky, aby sa predišlo nezáujmu respondentov v procese dotazníkového prieskumu odpovedať, vzhľadom na dĺžku dotazníka,

nezrozumiteľnosť, nejasnosť otázok, nedostatočné vysvetlenie cieľa prieskumu atď. Respondenti odpovedali na dve otázky:

1. Prvá otázka vzťahujúca sa ku každému prvku sa týkala dôležitosti jeho významu v obchodnom modeli: Má daný prvok strategické postavenie v novom obchodnom modeli zameranom na vytváranie mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka?
2. Druhá otázka sa týkala miery dôležitosti daného prvku, ktorá bola meraná stupnicou 1–5 (Subramoniam, Huisingh, Chinnan, 2010):
(1- málo dôležitý 2- menej dôležitý 3-skôr dôležitý 4-dôležitý 5- veľmi dôležitý)

Z odpovedí respondentov bola vypočítaná miera dôležitosti prvku vynásobením váhy zodpovedajúcej počtu respondentov. Prvá otázka potvrdila relatívnu dôležitosť daného prvku v rozhodovaní respondentov. Ak všetci respondenti odpovedali na prvú otázku "áno", potom percentuálna hodnota bola 100%. Ak všetci respondenti vybrali váhu 5 (veľmi dôležitý), potom celková váha predstavovala 45, t. j. najvyššiu mieru dôležitosti v rozhodovaní respondentov týkajúca sa daného prvku obchodného modelu. Vážená suma umožnila rozložiť váhu na základe počtu respondentov. Viac respondentov pre určitý prvok znamenalo vyšší súčet váh odpovedí pre tento prvok. Tabuľka 3 uvádza poradie dôležitosti potenciálnych prvkov obchodného modelu a mieru ich dôležitosti v individuálnom rozhodovaní respondentov.

Dotazníkový prieskum

Na základe obsahovej analýzy dokumentov a pološtrukturovaných rozhovorov sa uskutočnila definitívna agregovaná formulácia jednotlivých prvkov, ktoré boli ďalej overované dotazníkovým prieskumom ako zdrojom empirických údajov. Pre účely prieskumu bol zostrojený dotazník s 33 otázkami. Prvky obchodných modelov boli spracované ako uzatvorené otázky vo forme výrokov, na ktoré respondenti odpovedali jednoznačne „áno“ alebo „nie“.

Dotazník tvorili tri časti. Prvá časť obsahovala otázku, ktorá sa týkala zákazníka, na ktorého sa podniky v odvetví orientujú pri vytváraní hodnoty. Druhá časť bola venovaná 32 prvkom obchodných modelov v piatich okruhoch, podľa:

- typu poskytovaných služieb – 4 položky (prvky 11 až 14),
- rozmanitosti ponuky výrobkov – 4 položky (prvky 21 až 24),

- dostupnosti výrobkov a služieb – 7 položiek (prvky 31 až 37),
- vzťahu k životnému prostrediu – 8 položiek (prvky 41 až 48),
- vzťahu k spoločnosti – 9 položiek (prvky 51 až 59).

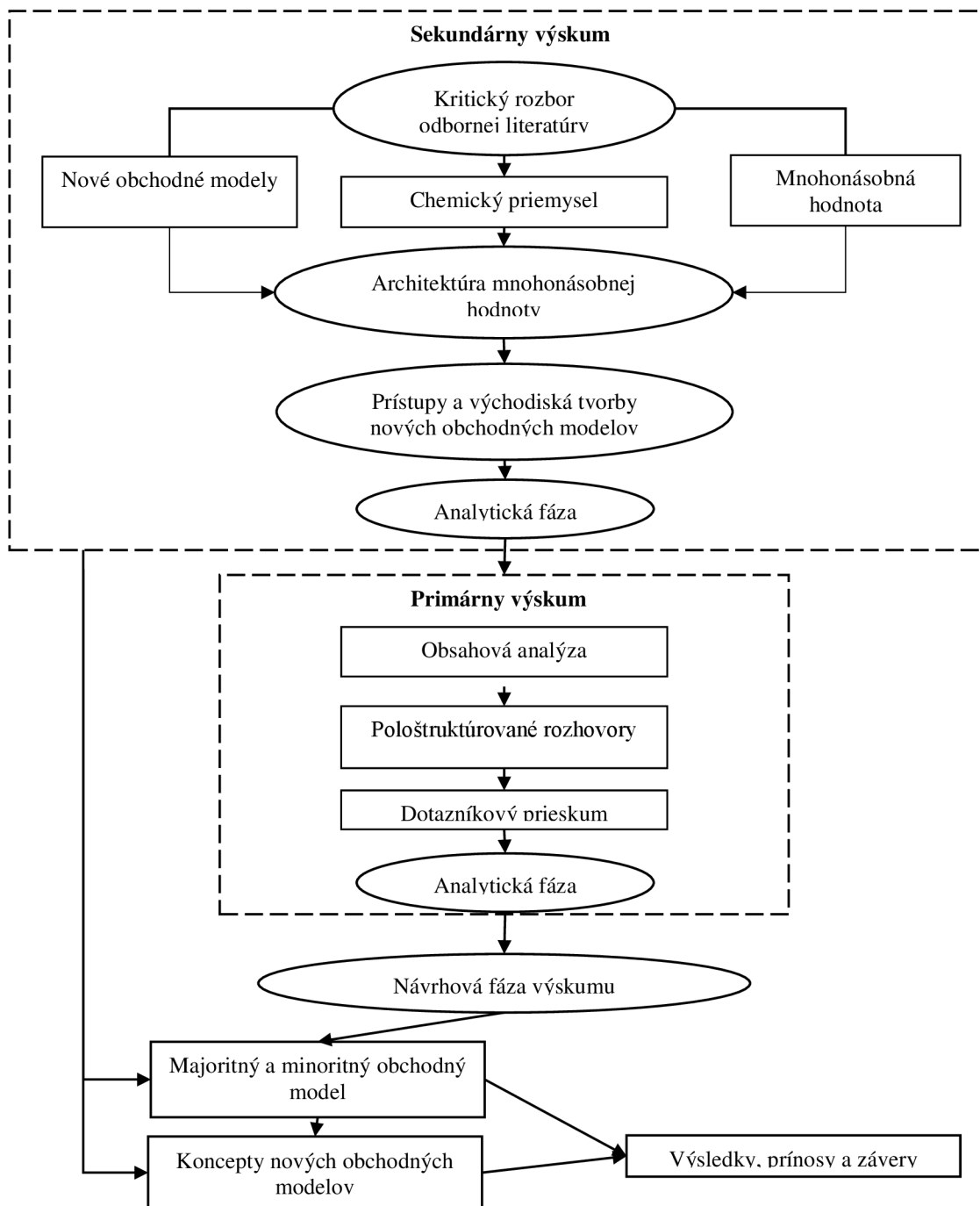
Tretia časť obsahovala identifikačné údaje podnikov. Distribúcia dotazníka sa uskutočnila na základe prvotného telefonického kontaktu so zástupcom, resp. zástupcami podniku, ktorí boli oboznámení s účelom dotazníka a zároveň boli požiadaní o spoluprácu. V prípade kladnej odpovede bol dotazník zaslaný v elektronickej podobe. Dotazník bol cielený v závislosti od dostupnosti zástupcov a existencie danej pracovnej pozície v organizačnej štruktúre podniku, na:

1. obchodných alebo marketingových riaditeľov,
2. výrobných riaditeľov,
3. obchodných zástupcov.

V analytickej časti výskumu boli výsledky dotazníkového prieskumu hodnotené pomocou početnosti výskytu prvkov obchodných modelov. V návrhovej časti po zistení početností boli prvky roztriedené do majoritného a minoritného obchodného modelu daného odvetvia. Pomocou programu Matlab bola vykonaná korelačná analýza vzťahov medzi prvkami. Po uskutočnení analýzy získaných výsledkov bol zostavený majoritný a minoritný model, ako aj koncepty nových obchodných modelov zameraných na vytváranie mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka.

Na základe dosiahnutých výsledkov jednotlivých častí výskumu boli formulované prínosy a závery. V závislosti od aktuálnej potreby boli v priebehu výskumu využívané tiež informácie získané z vedeckej literatúry či sekundárnych údajov.

Schéma 2 Postup riešenia dizertačnej práce



Zdroj: Vlastné spracovanie.

3 Teoretické východiská

Problematika nových obchodných modelov a vytvárania mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka je rozsiahla a interdisciplinárna. Obidva pojmy predstavujú nové prístupy k interpretácii pojmu obchodný model a hodnota. Rešerš dostupných zdrojov odhalila, že problematika nových obchodných modelov so zreteľom na udržateľné vytváranie mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka je rozvíjajúcou sa oblasťou výskumu. Domáci, ako aj zahraniční autori sa venujú výskumu tejto problematike z rôznych hľadísk, preto bolo potrebné vyhľadať relevantné zdroje, ktoré súvisia s témou a jednotlivými časťami dizertačnej práce, ktoré by prispeli k ďalšiemu rozvoju skúmanej problematiky.

3.1 Kontext skúmanej problematiky - udržateľný rozvoj

Dynamický vývoj spoločensko-ekonomických vzťahov, vrátane zmien správania jednotlivých subjektov trhu vyvolávajú v oblasti manažérskych vedných disciplín nové formy prístupov ku koncepciám a metódam riadenie súčasných podnikov. Zmena v chápaní a hľadaní nových teoretických prístupov manažmentu podnikov sa v Európe začala prejavovať v druhej polovici 20. storočia. V tomto období sa skúma vzťah medzi environmentálnou problematikou a vplyvmi ekonomického systému: nedostatok surovín, vyčerpanie fosílnych palív, problémy odpadového hospodárstva, globálne otepľovanie a znečistenia ovzdušia, pôdy, vody. Tieto problémy viedli k vzniku nového kontextu v prospech udržateľného rozvoja, v ktorom vznikajú nové modely výroby a spotreby a rozvíjajú sa nové obchodné modely s cieľom vytvárať mnohonásobnú hodnotu pre zákazníka v novej etape objavujúceho sa rastu. Tento nový kontext bol predmetom medializácie najmä prostredníctvom aktivít medzinárodnej organizácie Rímsky klub, ktorý identifikoval limity rastu a najmä početných medzinárodných summitov (Sobczak, Minvielle, 2011), z ktorých summit OSN v New Yorku v roku 2015 prijal agendu 2030 (United Nations, 2015), komplexne pokrývajúcu problematiku udržateľného rozvoja. V správe o tendenciách udržateľného rozvoja (Sustainability an reporting trends in 2025 – preparing for the future) vypracovanou medzinárodnou organizáciou GRI (Global reporting initiative) sa zdôrazňuje zodpovednosť podnikov v udržateľnom rozvoji (GRI, 2015).

Udržateľný rozvoj a výskum udržateľnosti bol začlenený do štátnych politík a stratégií podnikov v 80. rokoch minulého storočia v súvislosti s vytvorením Svetovej komisie pre životné prostredie pri OSN, riadenej Gro Harlemom Brundtland (nórskou ministerskou predsedníčkou). V roku 1987 táto komisia definovala udržateľný rozvoj ako rozvoj, ktorý uspokojuje potreby súčasnosti bez toho, aby ohrozoval schopnosť uspokojiť potreby budúcich generácií (Oznámenie Komisie Rade a Európskemu parlamentu, 2005), t. j. zlepšovanie životnej úrovne a blahobytu ľudí v medziach kapacity ekosystémov pri zachovaní prírodných hodnôt a biologickej rozmanitosti pre súčasné a budúce generácie. Udržateľný rozvoj nepokrýva však len otázky životného prostredia, ale aj udržateľnosti ekonomického rastu a sociálnej kohézie. Podľa Európskej komisie flexivita princípov udržateľného rozvoja sa uskutočňuje prostredníctvom spoločenskej zodpovednosti podniku. Spoločenská zodpovednosť podniku predstavuje dobrovoľné integrovanie sociálnych a ekologických záujmov do podnikovej stratégie a do každodenných podnikových činností a v ich vzťahoch so stakeholdermi (Livre verte, 2003).

To, že zodpovedné podnikanie začína mať čoraz väčší význam potvrdzuje fakt, že zákazníci a široká verejnosť v stále rastúcej miere požadujú informácie o správaní podnikov v oblasti spoločenskej zodpovednosti, ktoré im pomáhajú v rozhodovaní, od ktorých podnikov nakupovať, do ktorých investovať a pre ktoré pracovať (Kotler, Keller, 2013). V tejto súvislosti, investori začnú logicky vyžadovať vyšší stupeň transparentnosti od podnikov, do ktorých investujú. V budúcnosti bude stále viac zákazníkov, zamestnancov, členov predstavenstiev, bánk, dodávateľov sledovať činnosť podnikov, aby zistili ako ich manažment postupuje (Záležaková, 2014). Inými slovami, podnik musí zabezpečiť, aby dosiahnutie cieľa ekonomickej efektívnosti bolo v súlade so sociálnou spravodlivosťou a ochranou životného prostredia (Chabi, 2016). Podľa Liikanena (2004): „je spôsobom riadenia, ktoré zvyšuje pozitívny prínos podniku pre spoločnosť a zároveň minimalizuje negatívny dosah na občanov a ich prostredie“. Podnik je konfrontovaný s početnými environmentálnymi výzvami, ktoré zahŕňajú rôzne vplyvy a dôsledky pre činnosť podniku, a to z hľadiska ekologického, sociálneho a ekonomického.

K hlavným environmentálnym výzvam udržateľného rozvoja patria (Brabec, 2010): vyčerpanie prírodných zdrojov, energetické zmeny, kvantita a kvalita vody, zachovanie biodiverzity, toxické, chemické produkty a ťažké produkty, degradácia pôdy, znečistenie atmosféry, riadenie

a zhodnotenie odpadu, pokles koncentrácie stratosférického ozónu, deforestácia, extrémne klimatické zmeny, ohrozené moria a oceány, vplyv environmentálneho prostredia na zdravie.

Každá z uvedených výziev zahŕňa rôzne dôsledky pre podniky, z ktorých niektoré sú spoločné niekoľkým výzvam. Postupnosť týchto dôsledkov môže taktiež vyvolať reťazovú reakciu, ktorá ohrozuje existujúci obchodný model podniku. Uvedené výzvy sú zároveň podnetmi pre vznik nových potrieb obchodného modelovania.

3.1.1 Udržateľné inovácie

Inovácie vo všeobecnosti môže nadobudnúť rôzne formy: produktu, procesu, organizácie, technológie a zmien obchodného modelu. Podľa Iskcia (2011) inovácie sú mechanizmom vytvárania hodnoty a nositeľom konkurencieschopnosti. Vyžadujú kreativitu, víziu, predvídanie budúcnosti a podnikateľské skúsenosti. Všetky uvedené aspekty pomáhajú tvorbe nových obchodných modelov (Muehlhausen, 2018). Princíp permanentných (Morris, 2006), resp. intenzívnych inovácií zachováva hyperaktívny a masovo-výrobný model. Vyznačuje sa častou výmenou a nákupom produktov. Pre podniky to znamená vyrábať viac a rýchlejšie s cieľom väčšej spotreby (McDonough, Braungart, 2002). Avšak dôsledky tohto intenzívneho modelu spotreby sú rozsiahle pre životné prostredie, pretože dochádza k nárastu odpadu a k plytvaniu obmedzených prírodných zdrojov a surovín. To vytvára potenciálne napätie medzi hospodárskymi a environmentálnymi rozmermi intenzívneho priemyselného modelu.

Permanentné, resp. intenzívne inovácie v súčasnosti prejavujú svoje limity. Ekonomické krízy sú dôsledkom vyčerpania prírodných zdrojov, a teda vyžaduje sa odklon od tradičných výrobných metód a od ekonomiky zameranej na hyperspotrebu a masovú výrobu produktov (Moati, 2009). Aj keď súčasný systém generuje príjmy pre podniky, plytvanie prírodnými zdrojmi môže oslabiť jeho životaschopnosť v dlhodobom časovom horizonte z hľadiska environmentálnych, spoločenských a ekonomických kritérií (rast cien, spoločenských nákladov atď.).

Hlavnou prioritou dnešného manažmentu podnikov je vytvárať inštitucionálne a kultúrne podmienky pre posun obchodných modelov na základe vlastnej flexibility a učiacich sa mechanizmov. Integrácia udržateľného rozvoja do inovačných stratégií vytvára hlavný prínos pre podnik. V tejto súvislosti Schaltegger et al. (2012) uvádzajú pojem udržateľné inovácie

obchodného modelu. Týkajú sa objavovania nového, lepšieho spôsobu fungovania podniku a vytvárajú väčšiu hodnotu (Rokita, 2005). Udržateľné inovácie obchodného modelu sa považujú za kľúč k vytvoreniu udržateľného podnikania (Girotra, Netessine, 2013). Udržateľné inovácie majú významné pozitívne dopady alebo významne zníženie negatívnych dopadov na životné prostredie a spoločnosť prostredníctvom zmien v spôsobe, akým podnik a jeho hodnotová sieť vytvárajú, doručujú a získavajú hodnotu alebo menia hodnotovú ponuku (Bocken, Short, Rana, Evans, 2014). Zabezpečujú konkurenčnú schopnosť podniku v budúcnosti a vedú k zmene existujúceho obchodného modelu. Ako strategické inovácie, ktoré menia podstatu obchodného modelu sú radikálnymi inováciami, ktoré vytvárajú veľmi výraznú pridanú hodnotu v porovnaní s referenčnou ponukou odvetvia. Pritom umožňujú zdieľať túto pridanú hodnotu medzi inovatívny podnik, jeho zákazníkov a jeho partnerov hodnotovej siete (jeho podnikateľský ekosystém).

Udržateľné inovácie reagujú na výzvy udržateľného rozvoja a integrujú jeho environmentálne, sociálne a ekonomické dimenzie do atribútov a funkčnosti produktov a najmä umožňujú vyvíjať nové obchodné modely v závislosti od odvetvia priemyslu, v ktorom podnik rozvíja svoje aktivity a v ktorom je nutné zohľadniť aj legislatívne aspekty činnosti. Udržateľné inovácie tým prispievajú k vytvoreniu reputácie a legitimity podniku (Ingham, 2011), t. j. dokazujú, že jeho aktivity nemajú negatívny dosah na životné prostredie a spoločnosť ako celok. Ich rozvoj súvisí so stakeholdermi podniku, ktorí sú zdrojmi informácií. Podľa Beattie a Smitha (2013) hodnota je vytváraná podnikmi, ktoré pôsobia spoločne s internými a externými stakeholdermi v rámci hodnotovej siete podniku. Cieľom udržateľných inovácií v kontexte udržateľného rozvoja je vytvoriť nové trhové možnosti a viesť k vývoju nových obchodných modelov. Tieto dimenzie udržateľného rozvoja a udržateľných inovácií sú v centre pozornosti dizertačnej práce a vedú k vývoju nových obchodných modelov so zameraním na mnohonásobnú hodnotu pre zákazníka.

3.2 Pojem nový obchodný model

Pojem nový obchodný model – novel business model (Bocken, Short, Rana, Evans, 2014) sa skladá z troch dimenzií, ktoré jednotlivo majú odlišný význam:

- „business“ alebo „obchod“, (Sľavinska, 2010), resp. „podnikanie“ (Freeman, Wicks, Parmar, 2004) je ekonomická činnosť poskytovania tovarov a služieb zahrňujúca finančné, obchodné a výrobné aspekty;
- model je zjednodušené znázornenie procesu alebo systému (Jensen, 2013). Podobne ako u ďalších pojmov v spoločenských vedách obchodné modely nie sú fyzické objekty, majú abstraktný charakter a sú výsledkom modelovania. Pojem model sa vzťahuje k myšlienke jedinečnosti činnosti podniku, vzhľadom na to, že konkurenčná sila systému činnosti súvisí s jeho originalitou, ako aj inovatívnosťou, ktorá je nositeľom strategickej zmeny, t.j. tvorby a prehodnotenia obchodného modelu, ktorý zahŕňa priamo tematiku spoločenskej zodpovednosti v prísľube činnosti. Spojenie „obchodný model“ predstavuje schematické znázornenie podnikateľského procesu (Léon, 2014-15; Beattie, Smith, 2013). V najjednoduchšej podobe je obchodný model spôsobom dosahovania zisku. Je metódou, ktorá sa používa na získanie zákazníkov, ich obsluhu a zarábanie peňazí. Každý podnik má svoj vlastný obchodný model. Je to preto, lebo obchodný model je základnou podnikateľskou štruktúrou toho, aké služby sú poskytované alebo aké výrobky sa vyrábajú a predávajú s cieľom dosiahnuť zisk (Muehlhausen, 2018);
- prívlastok „nový“ spočíva v podpore kreatívneho prístupu k stratégií. Termín súvisí s hľadaním iných riešení v porovnaní s aktuálnym modelom (Lehman-Ortega, Misikas, Schoettl, 2007), ktorý sa aplikuje a s ktorým si konkuruje. Zároveň zdôrazňuje, že nový obchodný model je významnou netechnologickou inováciou, hoci samotný obchodný model sprostredkuje spojenie medzi technológiou a výkonom podniku v rámci mobilizácie zdrojov a kompetencií podniku. Zahŕňa v sebe nové podnikateľské aktivity alebo formuluje nové prístupy k doterajším podnikateľským aktivitám, čím sa vytvára úplne odlišný druh podniku (Hrazdilová Bočková, 2011). Čoraz viac manažérov však verí (Johnson, Christensen, Kagerman, 2008), že inovácie obchodného modelu sa stanú oveľa viac dôležitejšími pre udržateľnosť a rozvoj podnikov než samotné inovácie výrobkov a služieb.

Nový obchodný model je teda inovatívnym obchodným modelom (Laifi, 2012), pretože obchodný model sa vzťahuje na nový systém aktivity podniku (Amit, Zott, 2012) a inovatívne štruktúry vytvárania a získavania hodnoty (Chesbrough, 2007) podniku a jeho aliancii

s partnermi a zákazníkmi (Cortimiglia, Ghezzi, Frank, 2016). Amit a Zott (2001) chápu siete a aliancie ako základné rámce pre inovatívne obchodné modely.

Teece (2010) uvádza, že tradičné obchodné modely riešia úlohu ako produkt vytvoriť, vyrobiť, predať a dosiahnuť zisk z jeho tvorby, výroby a predaja. Nové obchodné modely riešia rovnakú úlohu, avšak inovatívnym spôsobom a narúšajú zdanlivo nevyvrátiteľné schémy podnikania. Vytvorenie nového obchodného modelu v najširšom zmysle nemusí spočívať vo vývoji nového produktu či zmene procesov a zdrojov potrebných na jeho zhotovenie, a taktiež nemusí mať nevyhnutne technologický charakter. Požadované efekty je možné dosiahnuť aj rýchlejšími procesmi, predajom riešenia zákazníkom, poskytovaním sprievodných služieb, spoluprácou s komunitami, cenovou stimuláciou zákazníkov, odbúraním prekážok dostupnosti k produktom, novými spôsobmi platby alebo spoplatnenia atď.

Podľa Muehlhausena (Muehlhausen, 2018) obchodný model môže byť nový, avšak musí zodpovedať dvom zásadám:

- jedinečnosti jeho koncepcie,
- jedinečnosti predajného argumentu.

3.2.1 Jedinečnosť koncepcie nového obchodného modelu v kontexte udržateľnosti

Jedinečnosť koncepcie nového obchodného modelu spočíva v tom, že:

- je zameraná na dlhodobú udržateľnosť a je z tohto hľadiska podľa Bockena, Shorta, Ranu a Evansa (2014) koncepciou udržateľného obchodného modelu;
- je charakterizovaná environmentálnou, spoločenskou a ekonomickou dimenziou (Bocken, Rana, Short, 2014), ktorá je výsledkom environmentálneho uvedomenia si podnikov, čo vytvára možnosti pre jedinečné spôsoby podnikania. Z tohto hľadiska je koncepciou spoločensky zodpovedného modelu (Kotler, Keller, 2013);
- súvisí s inováciami. V tejto súvislosti je koncepciou inovatívneho obchodného modelu (Foss, Saebi, 2015; Chesbrough, 2010; Euchner, 2016).

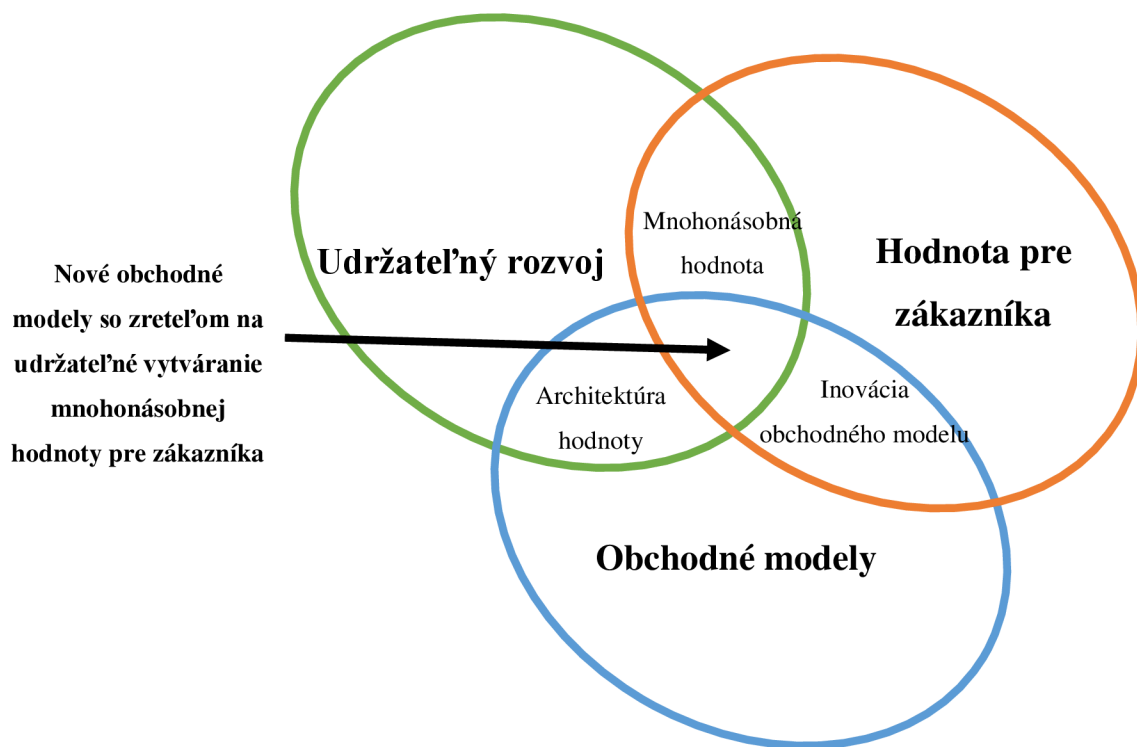
Koncepcia udržateľnosti zohráva základnú úlohu vo formovaní strategickej vízia podniku a v jej rozhodovaní (Stubbs, Cocklin, 2008; Lüdeke-Freund, 2010). Je strategickým prelomom pre veľký počet podnikov tým, že dáva zmysel spoločensky zodpovednému podnikaniu (Zadrazilová et al., 2010), súvisí s kultúrou inovácie, ustavičného zlepšovania a so súborom morálnych princípov a štandardov, ktoré riadia správanie vo sfére podnikania (Vicianova, 2016). Tvorba len ekonomickej hodnoty nemôže byť udržateľná pre podnik ignorujúci environmentálne a spoločenské prostredie, v rámci ktorého vykonáva svoje aktivity. Udržateľnosť sa týka samotných základov existencie jednotlivcov a organizácií (Jehanin, 2013):

- environmentálnej udržateľnosti, resp. ekologickej udržateľnosti: podnik zanikne ak život na planéte vymizne;
- spoločenskej udržateľnosti: podnik zanikne, ak činnosť je spoločensky neznesiteľná;
- ekonomickej udržateľnosti: podnik zanikne, ak obchodný model nie je dlhodobý ziskový.

V širšom chápaní udržateľný obchodný model umožňuje zdôrazniť interorganizačnú dimenziu podnikania. Akceptovanie sociologického hľadiska zasa umožňuje (Downing, 2005) zaujímať sa o interakcie medzi podnikateľom a stakeholdermi. Nielen zosúladzuje záujmy všetkých stakeholderov, ale výslovne považuje životné prostredie a spoločnosť za kľúčových stakeholderov (Stubbs, Cocklin, 2008). V tejto súvislosti Downing (2005) zdôrazňuje, že obchodný model je výsledkom spoluvytvárania medzi rôznorodými súbormi činiteľov.

Nový obchodný model v kontexte udržateľnosti je výsledkom strategického myslenia a operatívnu schémou ako lepšie podnikat' (Dauchy, 2013). Opis tejto schémy zdôrazňuje jedinečnosť činnosti podniku. Zohľadňuje vzťah medzi strategickou víziou a operatívnymi aktivitami vzhľadom na to, že priamo integruje environmentálny, sociálny a ekonomický aspekt udržateľného rozvoja a spoločenskej zodpovednosti do strategického a operatívneho prístupu. Tvorba mnohonásobnej hodnoty je základom tohto prístupu. Schéma 3 umiestňuje koncept nového obchodného modelu do širších súvislostí a spresňuje oblasti, s ktorými súvisí.

Obrázok 2 Nový obchodný model so zreteľom na vytváranie mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka zo širšieho hľadiska



Zdroj: Vlastné spracovanie.

Udržateľný rozvoj je rovnako ako samotný obchodný model spoločenský výtvor. Udržateľnosť ako taká nedefinuje postup ako sa podnik má stať udržateľný, rovnako ako nedefinuje presnú hranicu kedy sa podnik stáva dlhodobo udržateľným. Ako spoločenský výtvor udáva podnikom povinnosť byť čo najudržateľnejšími. Preto smerovanie strategických rozhodnutí podniku angažovať sa v riešení environmentálnych a spoločenských problémov je závislé na vôli podniku a zúčastnených stakeholderov. To znamená, že manažérske aktivity, a teda zmena existujúceho obchodného modelu musia spĺňať nasledujúce predpoklady (Schaltegger, Lüdeke-Freund, Hansen, 2011):

- podnik realizuje aktivity spojené s riešením spoločenských problémov dobrovoľne alebo z väčšej časti dobrovoľne. To zahŕňa aktivity priamo smerované na riešenie situácií a nie sú vynútenou reakciou na právne tlaky alebo nároky, ktoré by boli v každom prípade súčasťou bežného ekonomického správania podniku;

- táto aktivita musí vytvárať pozitívny ekonomický efekt alebo pozitívne ekonomicky prispievať k úspechu podniku merateľným a preukázateľným spôsobom. Tieto efekty môžu zahŕňať zníženie nákladov, zvýšenie predaja alebo konkurencieschopnosti, zvýšenú rentabilitu, udržanie si zákazníkov, reputáciu atď.;
- musí existovať jasná a presvedčivá argumentácia, ktorá objasňuje, že daná manažérska aktivita bude viesť k želaným, environmentálnym, spoločenským a ekonomickým efektom.

Nové obchodné modely, ktoré vznikajú alebo sú výsledkom zmien smerom k dlhodobej udržateľnosti možno podľa Lüdeke-Freund (2010) označiť ako „eko-inovácie“. Uvedené tvrdenia konštatujú, že jadrom (Chesbrough, 2010; Osterwalder, Pigneur 2010; Teece, 2010; Zott, Allen, 2011) podnikania je vytváranie hodnoty pre zákazníkov, v ktorej sú zohľadnené ekonomické, environmentálne a spoločenské aspekty a prínosy. V kontexte udržateľného rozvoja Acosta et al. (2014) definujú obchodný model ako súbor mechanizmov a spôsobov organizácie umožňujúcich podniku vytvárať hodnotu (environmentálnu, spoločenskú a ekonomickú,) pre jeho zákazníkov a partnerov pri súčasnom zachovaní ekonomickej životaschopnosti.

3.2.2 Jedinečnosť predajného argumentu - získanie pozitívneho ekonomického efektu na základe predaja

Získanie pozitívneho ekonomického efektu na základe predaja vychádza z používania jedinečného predajného argumentu (Unique Selling Proposition), ktorý znamená opis toho, čo konkrétny produkt z hľadiska environmentálneho, spoločenského a ekonomického efektu odlišuje od konkurencie tak, aby sa kvôli tomu zákazník rozhodol ho kúpiť. Jedinečný predajný argument nie je hodnotou, ale skôr taktikou. Vzťahuje sa na konkrétny produkt a je založený na racionalite. Určenie jedinečného predajného argumentu je jedným z najdôležitejších krokov v marketingu. Často rozhoduje o tom, ako veľmi sa produkt ujme na trhu. Ak bude produkt jedinečný, existuje väčšia šanca získať dostatok zákazníkov.

Tradične zákazníci vyberajú z rôznych ponúk tie najlepšie a sú za ne ochotní zaplatiť. Ponúkané riešenie problému zákazníka, ktoré je iné, prakticky je preferované viac než riešenie, ktoré je len lepšie. Diferenciácie vyplývajú z jedinečných vlastností ponuky (znižovanie odpadu, dostupnosť

56

príbuzných výrobkov, lokálni dodávatelia surovín, spätné prevzatie po spotrebe, poskytovanie údržby, atď.). Zákazník sa rozhoduje, či transakcia je pre neho hodnotná, podľa toho či pre neho prináša úžitok, resp. výhodu. Táto ponuka v kontexte udržateľnosti musí prinášať zákazníkovi nielen prevádzkové výhody, úspory nákladov a zníženie odpadu, ale aj zlepšenie jeho inovačnej výkonnosti, ktorá pomáha vo vývoji nových ekologicky šetrných produktov, t. j. výrobkov a služieb.

Avšak samotné produkty, ktoré podnik ponúka, môžu pomáhať udržateľnosti len v obmedzenom rozsahu, ak sa nezohľadní širší súbor otázok, vrátane spoločenských záujmov, stakeholderov, otázky ľudských práv a zachovania zdrojov atď. (Gobble 2012). Richardson (2008) navrhuje koncipovať nový obchodný model zo širšieho hľadiska. Po prvé, hodnota nie je len pre zákazníkov a firmy, ale aj pre všetky záujmové skupiny, akými sú koncoví užívatelia, dodávatelia, akcionári, vlády a partneri. Po druhé, hodnota sa vzťahuje nielen na peňažnú hodnotu, ale zahŕňa hodnotu environmentálnu a spoločenskú. Hodnotová ponuka môže byť považovaná ako výraz spoločenskej a environmentálnej zodpovednosti podniku.

3.2.3 Vzťah nového obchodného modelu k podnikovej stratégii

Obchodný model vyjadruje podnikom realizovanú stratégiu (Casadesus-Masaneli, Ricart, 2010) a tvorí jej podstatu. Stratégia vyjadruje určitý cieľ, zatiaľ čo obchodný model podrobne popisuje mechanizmus, ktorý podnik používa na dosiahnutie cieľa (Magretta, 2002). Samotná tvorba, "morfológia" obchodného modelu je zložitejšia ako tvorba stratégie; obchodný model obsahuje viac rôznorodejších prvkov.

Obchodný model tiež zahŕňa partnerov organizácie, strategických spojencov, zatiaľ čo stratégia sa zameriava na konkurenčný boj. Preto obchodný model často presahuje hranice podniku, napr. keď vyjadruje vzťahy so zákazníkmi a obchodnými partnermi (Magretta, 2002). V tejto súvislosti niektorí autori uvádzajú, že obchodný model ako taký vychádza zo stratégie a je jej nástrojom pričom je zároveň stratégiou samou o sebe (Demil, Lecocq, Warnier, 2013). Možnosti strategického rozvoja podnikov závisia predovšetkým od zdrojov ľudských, finančných, technologických, materiálnych a nemateriálnych a od vonkajších okolností vyplývajúcich zo

zmien prostredia. Strategické rozhodnutia, ktoré ovplyvňujú zloženie obchodného modelu možno charakterizovať niekoľkými aspektmi (Sempels, Hoffman, 2013):

- definovaním dlhodobých zámerov podniku a oblasti pôsobnosti jeho aktivít v rámci udržateľného rozvoja;
- organizáciou procesu tvorby, doručovania a získavania hodnoty;
- riadením a alokáciou zdrojov a kompetencií podniku;
- riadením prispôsobivosti podniku meniacemu sa prostrediu.

Určenie stratégie, ktorej obchodný model slúži na splnenie jej cieľov umožňuje definovať mechanizmy vytvárania hodnoty, výkonnosť podniku a tvorby konkurenčnej výhody (Chesbrough, 2006; Jabłonski, 2013). Gherra (2010) rozlišuje štyri environmentálne stratégie. Pre každý typ stratégie je pripravené správanie podniku vo vzťahu k zodpovednosti a záujmovým skupinám. Tieto prvky pochádzajú z analýzy prístupu teórie stakeholdrov:

- reaktívna stratégia-charakterizovaná odmietnutím zodpovednosti. Podnik robí menej ako je vyžadované predpismi. Spoločenské premenné sú exogénne faktory a tvoria hrozbu rozvoju podniku. Podnik realizuje nápravné opatrenia na odstraňovanie znečistení ex-post, keď už vznikli a ktoré nevyžadujú nové kompetencie. Stakeholderi nie sú identifikovaní a hierarchicky usporiadaní;
- defenzívna stratégia – podnik si je vedomý svojej zodpovednosti, ale ju popiera. Osvojuje si defenzívne správanie a presadzuje stratégiu vodcovstva v nákladoch. Očakávania stakeholderov majú rôznu prioritu a sú čiastočne vypočítané podnikom;
- ústretová stratégia – faktory udržateľného rozvoja sú internalizované a prispievajú k rozvoju špecifických zdrojov a kompetencií. V tomto prípade, podnik akceptuje princíp zodpovednosti a robí všetko čo je požadované predpismi. Identifikuje stakeholderov, priority stakeholderov sú odstupňované a reaguje na ich očakávania;
- proaktívna stratégia – podnik kladie dôraz na udržateľnosť a rozvoj nových zdrojov a dynamických schopností. Jediná napomáha podniku napredovať v línii udržateľného rozvoja (Hart, 1995). Podniky, ktoré si osvoja proaktívne stratégie sa orientujú z dlhodobého hľadiska na hodnotu. Hodnota vytvorená v interakcií s ostatnými stakeholdermi môže vyplývať zo spoločného využívania zdrojov, vedomostí

a technológií a môže tiež zahŕňať udržateľnosť medzi členmi hodnotového reťazca na ceste ku konečnej spotrebe (Biggemann, Williams, Kro, 2014).

3.2.4 Integrácia udržateľného rozvoja v podnikovej stratégii

Integrácia udržateľného rozvoja v podnikovej stratégii sa realizuje spojením dvoch teoretických oblastí, a to (Gherra, 2010):

- teórie zdrojov a kompetencií,
- teórie správania stakeholderov, resp. teórie správania záujmových skupín.

Obidve teórie sa navzájom dopĺňajú: v prípadoch, kde teória zdrojov a kompetencií odhaľuje silné a slabé stránky podniku v integrácii udržateľného rozvoja, prístup teórie stakeholderov definuje príležitosti a hrozby.

Teória zdrojov a kompetencií je základným východiskom analýzy integrácie udržateľného rozvoja v stratégii podniku. Podľa Barney (1991) zdroje firmy zahŕňajú všetky aktíva, schopnosti, organizačné procesy, podnikové atribúty, informácie, znalosti atď. kontrolované podnikom, ktoré umožňujú, aby podnik mohol realizovať stratégiu, ktorá zlepšuje jeho účinnosť a efektívnosť. Efektívnosť sa týka dosahovania stanoveného cieľa. Účinnosť sa týka produktivity používania surovín, energie, času a zdrojov v príbehu realizácie činnosti (Dauchy, 2013).

Kompetencie umožňujú spájať a zhodnotiť zdroje s cieľom dosahovať výkonnosť, ktorá prevyšuje výkonnosť konkurentov a umožňujú získať konkurenčnú výhodu. Sú špecifické pre daný podnik. Podľa McGrathma, McMillana, Venkatramana (1995) sú zámernou kombináciou aktív a špecifických zdrojov, ktoré podniku umožnia realizovať danú úlohu. Okrem klasickej prezentácie kompetencií Delamare Le Deist a Winterton (2005) rozlišujú meta-kompetencie, t. j. kognitívne (znalosti), funkčné (know-how), spoločenské (správanie) kompetencie. Kompetencie etické súvisia s vytváraním hodnoty a jej zdieľaním medzi rôznych stakeholderov. Vychádzajú z podnikateľskej etiky, ktorá napomáha rozvoj hodnôt, partnerstvo a dialóg (Van Der Yeught, Bergery, Dherement, 2012).

Zdroje samy o sebe neposkytujú konkurenčnú výhodu, ale je to spôsob, ktorým podnik ich spája s procesmi tvorby hodnoty v obchodnom modeli. Tieto procesy sú podľa niektorých autorov

nazývané dynamické schopnosti (Le Loarne, Blanco, 2009). Ak obchodný model charakterizuje spôsob, ktorým podnik vytvára hodnotu, je dôležité identifikovať tieto procesy tvorby hodnoty, ktoré sú originálnym vyjadrením zdrojov. Dynamické schopnosti vysvetľujú spôsob, akým podniky môžu zistiť a využiť nové príležitosti s cieľom modifikovať konkurenčné prostredie, v rámci ktorého pôsobia (Sedláčková, 2007). Dynamické schopnosti pomáhajú podniku rozvíjať jeho obchodný model (Achtenhagen, Melin, Naldi, 2013). Podľa Teece (2007) dynamické schopnosti vyjadrujú schopnosti manažérov:

- vyhľadať a dať zmysel príležitostiam;
- chopiť sa príležitostí;
- udržať konkurencieschopnosť na základe rozvoja, kombinovania, ochrany, resp. ak je to nutné rekonfigurácie hmotných a nehmotných zdrojov podniku. Dynamické schopnosti sú komplexnejším pojmom ako pojmy zdroje a kompetencie, pretože vyžadujú dynamický rozvoj, prispôbovanie a prieskum ďalších typov zdrojov. Ak podnik disponuje zdrojmi a kompetenciami, avšak nedisponuje dynamickými schopnosťami, môže mať problémy s udržaním svojej konkurenčnej výhody z dlhodobého hľadiska.

Možno konštatovať, že prístup na základe zdrojov umožňuje podniku identifikovať zdroje a vypracovať diagnostiku. Prístup na základe kompetencií pomáha využívaniu zdrojov. Prístup na základe dynamických schopností pomáha vyhľadávaniu nových zdrojov a kompetencií. Základná logika týchto troch prístupov sa zbieha do viac či menej unifikovaného súboru, v rámci ktorého podnik mobilizuje zdroje a kombinuje ich v prospech svojej hodnotovej ponuky a organizačných procesov, ktoré sú mu vlastné, a teda v prospech zákazníka a stakeholderov (Durand, 2010).

Teória zdrojov a kompetencií umožňuje diagnostikovať, využívať a preskúmať zdroje, kompetencie a dynamické schopnosti vo vzťahu k životnému prostrediu. Jej hlavný prínos spočíva v prepojení environmentálneho a ekonomického princípu udržateľného rozvoja. Avšak jej interný charakter uprednostňujúci interné faktory limituje zosúladenie spoločenského a ekonomického aspektu udržateľného rozvoja. Prístup teórie správania stakeholderov umožňuje zosúladiť spoločenský aspekt a ekonomický aspekt udržateľného rozvoja.

Prístup teórie správania stakeholderov je považovaný za referenčný rámec spoločenskej zodpovednosti podniku napriek tomu, že jej zložitost' a multidimenzionálnosť je predmetom diskusií. Autor teórie správania záujmových skupín Freeman (1984) chápe stakeholdera ako „akúkoľvek skupinu či jednotlivca, ktorý môže ovplyvniť alebo je ovplyvňovaný dosahovaním cieľov podniku.“ Dubigeon (2009) spresňuje uvedenú definíciu a uvádza, že stakeholderi podniku sú jednotlivci alebo skupiny, ktoré môžu vplývať alebo sú ovplyvňované priamo alebo nepriamo, z krátkodobého alebo dlhodobého hľadiska stratégiami, rozhodnutiami, aktivitami, informáciami (a ich dôsledkami), ktoré podnik realizuje, aby dosiahol svoje ciele. Majú záujem na raste a prosperite podniku. Tieto záujmové skupiny môžu mať aj medzinárodný charakter vo forme medzinárodných organizácií (napríklad OSN). Záujem stakeholderov o podnik presahuje finančnú dimenziu. Tým sa odlišuje od akcionárov (shareholderov). Stakeholderi sú súčasťou všetkých aktivít spoločenskej zodpovednosti podniku. K nim je zameraná všetka pozornosť, ktorá prináša partnerské zapojenie podniku do okolitého života (Petříková, Hofbrackerová, Lešingrová, Hercik, 2008).

Skupiny stakeholderov sa v každom podniku odlišujú, rovnako ako sa odlišuje význam jednotlivých členov týchto skupín. Podľa stakeholderskej teórie záujmové skupiny svoje individuálne ciele a potreby transformujú do očakávaní smerom k podniku.

Každý stakeholder napomáha objasneniu potrieb zákazníka a podnik sa stáva z tohto dôvodu činiteľom ponuky, ktorá reaguje na potreby zákazníka. Zákazníci posudzujú podnik z hľadiska vlastných očakávaní a schopnosť uspokojiť ich potreby a očakávania týkajúce sa použitia produktu a jeho environmentálnych a spoločenských aspektov. To znamená, že podnik sa musí usilovať optimalizovať svoje strategické procesy, aby vytvoril mnohonásobnú hodnotu pre zákazníka a garantoval tiež odmeňovanie všetkých ostatných záujmových skupín, vrátane akcionárov, a to na základe opakovaných nákupov zákazníkov v zložitom a turbulentnom prostredí.

Spojenie rôznych záujmových skupín v podniku vyvoláva otázku ich komplementarity a lepšieho zdieľania vytvorenej hodnoty s uvedením si, že vytvorenie hodnoty pre všetky záujmové skupiny je v prvom rade záležitosťou vytvárania hodnoty pre zákazníka (Gummesson, 2008; Babei, Paché, 2015). Podnik by sa mal snažiť o vyváženie často protichodných požiadaviek jednotlivých záujmových skupín, čo umožní následne vytvárať a ťažiť z „win-win“ situácie – hry

s nenulovým výsledkom, t. j. ekonomický efekt pre podnik a výhoda (hodnota) pre zákazníka a pre stakeholderov (Srpová, Rehoř, 2010).

Podnik pri riadení stakeholderov môže realizovať prístup stakeholderského marketingu (Hillebrand, Driessen, Koll, 2015). Podľa tradičných prístupov marketingu všetky iniciatívy vychádzajú z podniku, ktorý zostavuje ponuku, organizuje výrobný proces, tvorí reklamné správy, vyberá distribučné kanály. Formuje hodnotový reťazec, kombinuje prvky marketingového mixu, pričom vnímanie hodnoty jednotlivými záujmovými skupinami majú pre podnik rozličnú dôležitosť, hoci najdôležitejší je pohľad zákazníka. Zákazníci sú konzultanti iba prostredníctvom vzorky viac alebo menej reprezentatívnych cieľových segmentov. Podnik zisťuje, interpretuje potreby a formuje reakcie pre cieľový trh, ktorý definoval pri koncepcii obchodného modelu. Interakcie s týmto cieľovým trhom sú limitované na informácie, ktoré podnik zbiera pri koncepcii ponuky prostredníctvom overovania a stanovovania hypotéz, ktoré vedú k lepšiemu uspokojeniu zákazníkov ako konkurencia a teda k dosiahnutiu vlastných cieľov. V skutočnosti tento proces nie je orientovaný na zákazníka, ale na podnik, ktorý vytvára podmienky, ktoré mu umožňujú nielen vytvárať hodnotu podľa vlastných kritérií, ale navyše získať viac hodnoty v priebehu výmeny alebo interakcie.

Podľa stakeholderského marketingu tým, že súčasní zákazníci stále lepšie rozumejú fungovaniu trhu a disponujú prostriedkami získavania informácií, vzájomného kontaktovania stávajú sa aktívnymi činiteľmi, ktorí vedia ako získať výhodu z výmeny (maximalizovať svoj spotrebiteľský prebytok).

K záujmovým skupinám podľa niektorých autorov patria subjekty, ktoré tradične sú súčasťou mikroprostredia podniku (zákazníci, zamestnanci atď., pričom každý autor preferuje svoje hľadiská) a tiež iné menej známe subjekty ako to znázorňuje schéma 3.

Schéma 3 Stakeholderi podľa vybraných autorov

	Šimberová (2007)	Dubigeon (2009)	Widloecher, Querne (2009)	Berthelot, Coissard, Maher (2012)	Haslam, Tsitsianis, Andersson, Cleadle (2015)	Stead, Stead (2015)
Zákazníci	X	X	X	X	X	X
Zamestnanci	X	X	X	X	X	X
Vedenie podniku/ manažéri	X	X		X		X
Dodávatelia, partneri,	X	X		X	X	X

distributéri						
Vlastníci/ akcionári	X	X		X		X
Miestne a medzinárodné Komunity	X	X		X		
Konkurencia	X	X		X		
Štátne inštitúcie	X	X		X	X	X
Medzinárodné nariadenia, smernice a ďalšie právne akty			X	X		
Súdnictvo a legislatíva			X			X
Orgány miestnej samosprávy	X	X	X	X		
Finančné subjekty/ investori	X	X	X	X	X	X
Verejnosť	X	X	X	X		
Média a krízová komunikácia	X	X	X	X		
Vedecko-výskumné komunity		X				
Výchovno-vzdelávacie Inštitúcie		X		X		
Environmentálne skupiny		X		X		
Mimovládne organizácie		X	X	X		
Politici a voliči		X	X			
Poradcovia/ konzultanti/ analytici			X	X	X	
Profesionálne združenia a komory		X	X		X	

Zdroje: Spracované podľa Šimberová, 2007; Dubigeon, 2009; Widlocher, Querne, 2009; Berthelot, Coissard, Maher, 2012; Haslam, Tsitsianis, Andersson, Cleadle, 2015; Stead, Stead, 2014.

Z hľadiska vplyvu stakeholderov na realizáciu aktivít smerujúcim k integrácii udržateľného rozvoja do obchodného modelu Henriques a Sadorsky (1999) rozlišujú:

- regulatívne záujmové skupiny – napríklad orgány štátnej správy a samosprávy, ktoré zodpovedajú za prijímanie legislatívnych opatrení v danej oblasti; obchodné zväzy a združenia, ktoré zhromažďujú informácie o aktuálnej a pripravovanej legislatíve; neformálne siete a zoskupenia, ktoré sú dôležitým zdrojom informácií; vybraní konkurenti, ktorí sa môžu stať lídrami na základe využívania nových prístupov, ktoré môžu byť novým štandardom v rámci daného odvetvia, resp. môžu byť zakotvené v legislatíve;
- organizačné záujmové skupiny – majú priame vzťahy na daný podnik a sú schopné ovplyvňovať jeho aktivity, napríklad zákazníci, dodávatelia, zamestnanci, vedenie

podniku, akcionári a vlastníci atď. Svojím konaním priamo poskytujú pozitívnu, resp. negatívnu odozvu na podnikové aktivity v oblasti udržateľnosti;

- komunitné záujmové skupiny – napríklad miestne komunity, široká verejnosť, environmentálne záujmové skupiny a ďalšie potenciálne skupiny, ktoré sú schopné ovplyvniť verejnú mienku v prospech, resp. v neprospech vnímania udržateľných aktivít realizovaných podnikom; médiá, ktoré majú schopnosť prostredníctvom šírenia informácií o podniku ovplyvňovať jeho vnímanie verejnosťou, najmä v prípade negatívnych udalostí.

Teória správania stakeholderov je funkčným a manažérskym prístupom k analýze vzťahu podniku k stakeholderom a opiera sa o podmienku neznevýhodňovanie jednej skupiny stakeholderov na úkor ostatných skupín stakeholderov.

Analýza jednotlivých skupín stakeholderov a určovanie miery ich vplyvu na podnik umožňuje mu prijímať kvalifikované manažérske rozhodnutia vo vzťahu k nim. Strategický význam vytvárania a budovania vzťahov so stakeholdermi je zdôrazňovaný v spojení so zvyšovaním hodnoty poskytovanej hlavným príjemcom – zákazníkom (Šimberová, 2010). Ústredným bodom teórie správania stakeholderov je poznanie, že rozhodovanie podnikov stále viac ovplyvňujú záujmové skupiny, ktorí skúmajú kritickým spôsobom ich ekonomické, sociálne a environmentálne vplyvy.

3.3 Východiská a definícia pojmu mnohonásobná hodnota pre zákazníka

V oblasti vied o riadení neexistuje len jeden pojem hodnoty, ale niekoľko pojmov, ako aj množina definícií a teórií hodnoty, ktoré sú špecifické každej oblasti riadenia. O prístup založený na hodnote pre zákazníka sa zaujíma predovšetkým marketing. Centrom pozornosti je uspokojovanie potrieb zákazníka. Jeho úloha sa však podstatne zmenila, stal sa činiteľom ekonomického rozvoja v zmysle orientácie ponuky podľa jeho očakávaní a požiadaviek. Jednostranné chápanie hodnoty pre zákazníka ako dôležitej trhovej kategórie, ktorá sa len týka vonkajších zákazníkov je v súčasnosti eliminované moderným manažérskym pohľadom na procesy vnímania objektívnej reality súvisiace s fungovaním ekonomických subjektov. Procesný prístup sa týka všetkých ekonomických subjektov a ich aktivít a procesov. Spoločensky

zodpovedné produkty sú určené pre príjemcov, ktorými sú nielen vonkajší, ale tiež vnútorní zákazníci. Podľa Vlčeka (2008) ekonomické subjekty sú vo svojej reálnej podobe mnohopočetnými sieťami vzájomne prepojených a na seba nadväzujúcich procesov s internými a externými produktmi ako zdrojmi hodnôt pre vnútorných a vonkajších zákazníkov (Vlček, 2008). V tradičnom marketingu hodnota pre zákazníka je rozdielom medzi súčtom všetkých prínosov, ktoré zákazník získal a súčtom všetkých nákladov, ktoré na ich získanie musí potenciálny zákazník vynaložiť (Lendrevie, Lévy, 2014), resp. ako celkové hodnotenie zákazníka založené na užitočnosti produktu vychádzajúce z vnímania toho, čo zákazník získal a čo mu bolo poskytnuté (Zeithaml, 1988). Takto vnímaná hodnota je pozitívna, ak prínosy sú vyššie ako cena a naopak (Woodall, 2003). Hodnota je potom preferovanou kombináciou výhod (hodnotových kritérií) v porovnaní s obstarávacími nákladmi (Walters, Lacaster, 2000). Zvyšovanie vnímaných výhod a znižovanie vnímaných nákladov je pre podnik náročnou úlohou. Vnímané prínosy sú strategickým imperatívom pre výrobcov a obchodníkov (Sweeney, Soutar, 2001) vzhľadom na to, že sú kľúčovým faktorom úspechu podniku a jeho hodnotovej ponuky. Manažéri potrebujú pochopiť hodnoty zákazníka a kde by mali upriamiť pozornosť na dosiahnutie potrebnej trhovej výhody (Woodruff, 1997).

V podmienkach udržateľného rozvoja zodpovedný resp. udržateľný marketing, musí zohľadniť aj iné prvky, t. j. všetky environmentálne a spoločenské aspekty spojené s výrobou, spotrebou a koncom životného cyklu produktu s cieľom zosúladiť vnímanie hodnoty podnikom a zákazníkom. Marketingová činnosť nie je už viac limitovaná na spotrebu a obchodnú optimalizáciu výrobkov a služieb, ale integruje širšiu úvahu o vzťahu medzi spotrebou, spoločnosťou a životným prostredím (Bascoul, Moutot, 2009).

K hodnote pre zákazníka ako tradične používanej v marketingu sa pripája aspekt udržateľnosti, t.j. dlhodobého vplyvu na spotrebu, ako globálny trend zahrnujúci celú podnikateľskú sféru a všetky aspekty života. Udržateľnosť vytvára hodnotu na základe spoločenskej zodpovednosti, starostlivosti o životné prostredie a hospodárskeho rozvoja. Prejavuje sa produktmi, ktorých vývoj, prevádzka a likvidácia sú menej náročné na spotrebu surovín a energiu, produkujú menej odpadu a emisií skleníkových plynov alebo ktoré obsahujú menej škodlivých látok. Podniky sú povinné zverejňovať ich pokrok v tejto oblasti. Aktualizácia systému výroby – spotreby v environmentálnom a sociálnom kontexte umožňuje integrovať v pojme výmeny aspekty

spoločenskej zodpovednosti a udržateľného rozvoja a neobmedzovať sa len na konzumeristický spôsob aktu spotreby (Bascoul, Moutot, 2009).

V dizertačnej práci sa používa relatívne nový, multidimenzionálny marketingový pojem mnohonásobná hodnota pre zákazníka. Pojem mnohonásobnej hodnoty zahrňuje nové inovačné dimenzie, ktoré treba integrovať do marketingovej stratégie a spresňuje termíny udržateľného a zodpovedného marketingu. Tento pojem súvisí so zmenami marketingu a dopĺňa ostatné prvky komplexu marketingových nástrojov. Nie je to len okamžitý prospech, alebo charakteristiky výrobku alebo služby, ktoré podnik ponúka. Oblasť hodnoty rozširuje na svet mimo produktu: od použitých surovín k pracovným podmienkam, od vplyvu na životné a spoločenské prostredie k modelom spotreby zákazníka. V tomto kontexte environmentálne a spoločenské dimenzie mnohonásobnej hodnoty sú zároveň dve základné dimenzie, ktoré umožňujú diferencovať hodnotovú ponuku nového obchodného modelu od tradičnej hodnotovej ponuky (Bascoul, Moutot, 2009).

Hodnota sa vyznačuje mnohonásobnosťou tým, že sa k nej pridružujú aspekty environmentálne a spoločenské. V súvislosti s negatívnymi environmentálnymi a spoločenskými dimenziami, ktoré určujú vnímanie ponuky Fahd (2013) identifikovala osem dimenzií hodnoty ponuky, ktoré sa týkajú prvkov hodnoty produktu (inovácia, výkonnosť, funkčnosť, životnosť, praktickosť, balenie), ceny (zníženie ceny, modifikácia štruktúry ceny, zľavy, zníženie nákladov na spotrebu), symbolickej hodnoty (značka), služieb (dematerializácia, poskytované informácie, riadenie reklamácií), času a priestoru (uľahčenie fyzického a virtuálneho prístupu k ponuke), transparentnosti (neagresivita ponuky, súlad ponuky s potrebami, komunikácia spoločenských a environmentálnych praktík podniku), environmentálnej hodnoty (zlepšovanie životného prostredia jednotlivcov, zníženie vizuálneho znečistenia prostredia, zníženie atmosférického znečistenia prostredia, zlepšovanie neškodnosti produktov), spoločenskej hodnoty (reintegrácia ohrozených skupín obyvateľstva, realizácia riešení prispôsobených týmto skupinám na základe rešpektovania práv človeka). Spomedzi týchto dimenzií dve rozlišujú klasický marketing od udržateľného marketingu, a to hodnoty environmentálne a spoločenské hodnoty. Hoci ostatné dimenzie nedefinujú udržateľný marketing, sú však nástrojmi diferenciácie ponuky podľa cieľových zákazníkov.

Mnohonásobnosť, s ktorou súvisí daný pojem, vyplýva z Bergsonovej filozofie (Hillebrand, Diessen, Koll, 2015). Označuje štruktúru vytvorenú na základe konjuktívnej syntézy jednotlivých špecifických prvkov. Je to spoločné fungovanie: symbióza a sympatia. Vzťahuje sa k účasti stakeholderov na tvorbe mnohonásobnej hodnoty, ktorá predstavuje nový prístup k hodnote, ktorú podnik ponúka. Spoločenské a environmentálne hodnoty sú v súlade so súčasnými potrebami vyrábať a komercializovať spoločenská zodpovedné produkty (Bakini, Salem, Fenni, 2013), ktoré rešpektujú kolektívne záujmy spoločnosti. Prechádza sa od koncepcie produktu k ponuke riešení, na základe sieťového prepojenia firmy (Kumar, 2008) s ostatnými stakeholderami (dodávateľmi, zákazníkmi, neziskovými organizáciami, atď.). Z hľadiska tradičného marketingu sieť stakeholdrov je diskretná (dyadické vzťahy). Z hľadiska stakeholderského marketingu sieť stakeholdrov sa vyznačuje komplexnými interakčnými vzťahmi. Marketing vzťahov, ktorý je založený na priamom kontakte so zákazníkmi sa z hľadiska stakeholderskej teórie rozširuje aj na vzťahy so stakeholdermi. Kontinuálna mnohonásobnosť umožňuje lepšie pochopenie povahy tvorby hodnôt, čo je pojem, ležiaci v jadre marketingu (Hillebrand, Diessen, Koll, 2015).

Pojem mnohonásobnej hodnoty je výsledkom prispôsobovania dimenzii udržateľného rozvoja (environmentálnych, spoločenských a ekonomických) a pojmu hodnota. Vyjadruje nový podnikový prístup k hodnote, ktorý je otvorený zákazníkemu mysleniu v kontexte udržateľného rozvoja a ktorý zahŕňa:

- a) vonkajšími a vnútornými zákazníkmi vnímaný prínos produktu s rôznou dobou spotreby z hľadiska jeho použitia, konkurenčných výhod a možností diferenciacie zákazníka, ako aj jeho prínos nielen pre neho samotného, ale aj pre environmentálne a spoločenské prostredie;
- b) inovačné dimenzie súvisiace s poskytovaním služieb, procesom výroby a distribúcie, ktoré umožňujú vyrábať a distribuovať s nižšími nákladmi a rýchlejšie pri súčasnom zohľadnení environmentálnych a spoločenských aspektov. Zároveň treba vytvoriť nové vzťahy so zákazníkmi, ktoré sú prispôsobené predaju produktu a jeho spotrebe (Le-Nagard Assayag, Manceau, Morin-Delerm, 2015);

- c) proces spolupráce pri jej tvorbe v rámci systému mnohonásobných interakcii záujmových skupín v hodnotovej sieti podniku, ako aj spoluvytváranie jedinečnej hodnoty so zákazníkom;
- d) výzvu pre výrobcov, aby bol zabezpečený ich rozvoj so ziskom a zároveň rešpektovali nákladné potreby udržateľného rozvoja.

Ak existuje veľký počet vedeckých prác v oblasti marketingu, ktoré sú orientované na spotrebné hodnoty individuálnych zákazníkov (B2C), pomerne málo prác sa týka spotrebných hodnôt zákazníkov na priemyselnom trhu (B2B). Podniky na priemyselnom trhu (De Hemmer-Gume, Poissonnier, 2013):

- zákazníkom svojich výrobkov a služieb vytvárajú vhodnú ponuku, ktorá uspokojí ich očakávania týkajúce sa použitia produktu a ceny;
- distribútorom ponúkajú potenciálne tržby, marže a zásobovanie bez porúch;
- zamestnancom poskytujú spravodlivé odmeňovanie, sociálne zabezpečenie a vytvárajú podmienky pre rast kvalifikácie;
- dodávateľom a finančným inštitúciám ponúkajú udržiavanie vyrovnaných vzťahov dôvery;
- verejnosti vytvárajú ponuku príležitosti, zvládnutie dosahu na životné prostredie, bezpečnú produkciu a pod.;
- akcionárom príjmy (dividendy) a imidž.

Podľa Chanal (2011) dodávateľské organizácie za to očakávajú najmä finančnú hodnotu, avšak zákazníci vyhľadávajú v ponukách aj iné hodnoty, ktoré sú im v ponukách predkladané. Tieto hodnoty možno rozdeliť do dvoch skupín podľa:

- interného impaktu, ktorý sa týka interného procesu podniku (znižovanie nákladov na fungovanie podniku) a externého impaktu (rast hodnoty ponuky), vzťahujúcemu sa ku konkurenčnej výhode;
- finančnému efektu, ak sa priamo prejavuje vo finančnej hodnote (napríklad znižovanie nákladov nákupu) alebo nefinančnej hodnote (napríklad prístup ku know-how alebo k novým technológiám), ak vplýva na pozíciu podniku a posilňuje jeho aktuálne zdroje alebo mu vytvára prístup k novým kompetenciám.

Konfrontovaný s obchodnou ponukou, individuálny alebo organizačný zákazník hodnotí ponuku na základe odhadu celkového stupňa uspokojenia hodnôt, ktoré poskytuje. Tento odhad vychádza z hodnôt, ktoré prispievajú k spokojnosti, ale tiež z hodnôt, ktoré stráca. Hodnotová ponuka bude mať hodnotu použitia pozitívnu, ak prisľúbi vyššiu celkovú úroveň spokojnosti súboru hodnôt.

Podľa vedeckej literatúry stredobodom záujmu podnikov sa stáva vytváranie vyššej hodnoty (výnimočnej, resp. novej hodnoty) pre zákazníka, označovanej v dizertačnej práci ako mnohonásobná hodnota, ktorá súvisí s environmentálnymi, spoločenskými a ekonomickými aspektmi ponuky. Uvedený záujem je príležitosťou pre stimuláciu udržateľnej inovácie, nielen produktov, procesov, ale aj obchodných modelov. V súčasnosti nie je dôležité vytvoriť len dobrý produkt. Skutočne inovatívne podniky uvažujú, akú hodnotu by mali ponúkať zákazníkovi a ako môžu získať časť z tejto hodnoty pre seba (Gobble, 2014). Z uvedeného vyplýva, že proces inovácie prekračuje hranice produktu. Ak sa má vytvoriť mnohonásobná hodnota pre zákazníka, treba rozšíriť hodnotu produktu tým, že sa budú inovovať súvisiace služby, proces výroby a distribúcie, ktorý umožní vyrábať a distribuovať s nižšími nákladmi lepšiu kvalitu a rýchlejšie pri súčasnom zohľadnení environmentálnych a spoločenských aspektov. Zároveň treba vytvoriť nové vzťahy so zákazníkmi, ktoré sú prispôbené predaju produktu a jeho spotrebe (Le-Nagard Assayag, Manceau, Morin-Delerm, 2015).

3.3.1 Vzťah pojmu mnohonásobná hodnota pre zákazníka k ostatným pojmom

Mnohonásobná hodnota pre zákazníka vychádza z rovnakých princípov udržateľného rozvoja vyjadrených v koncepcií eko-efektívnosti, resp. triple bottom line (Elkington, 1994, 1998, 2004; Blowfield, Murray, 2008) ako pojmy blended value (Emerson, 2003), udržateľná hodnota (Hart, Milstein, 2003; Laszlo, Zhexembayeva, 2011), zdieľaná hodnota (Porter, Kramer, 2006), mnohonásobná hodnota pre stakeholderov (Stead, Stead, 2014), vyššia hodnota (Jaakko, Henrikki, 2013), rozšírená hodnota (Bacsoul, Moutot, 2009) atď. V tomto smere sa definície jednotlivých autorov zhodujú a podporujú dosiahnutie a budovanie udržateľného rozvoja v priemyselných podnikoch (Jurík, Sakál, 2017). Všetky pojmy taktiež rozoznávajú nedostatky

v hodnote pre akcionárov, v jej zameraní na krátkodobé ziskové aktivity a do popredia dávajú vytváranie hodnoty environmentálnej, spoločenskej a ekonomickej. Nemožno tvrdiť, že pojmy si z tohto hľadiska protirečia, avšak niektoré z nich sa zameriavajú na odlišné oblasti, napríklad Porter a Kramer (2006) sa zameriavajú na problematiku, ako podniky môžu vytvárať zdieľanú hodnotu (pretvorením produktov alebo trhov, predefinovaním produktivity v hodnotovom reťazci, vybudovaním produktívneho priemyselného zhluku. Emerson (2003) sa zameriava na vytváranie mix-hodnoty realizovanej kapitálovými trhmi a investormi. Podľa Křečkovej Kroupovej (2017) zdieľaná hodnota odhaľuje nové podnikateľské príležitosti pri riešení páľčivých environmentálnych a sociálnych problémov, akými sú napríklad nedostatky v systéme zdravotníctva, školstva, sociálnej nerovnosti, nedostatku ekonomických príležitostí alebo ohrozenia prírodných zdrojov. Zároveň autorka uvádza kritiku daného konceptu. Pojem mnohonásobná hodnota súvisí s pojmom udržateľného marketingu rozšírená hodnota (Bacsoul, Moutot, 2009), ktorá zdôrazňuje externalitu súvisiace s výmenou. Podľa tohoto pojmu každá výmena môže vytvárať hodnotu pre zúčastnené strany ale zároveň viesť k deštrukcii hodnoty iných činiteľov. Táto deštrukcia môže sa uskutočniť priamo, napríklad znehodnotením zdrojov alebo z dlhodobého hľadiska ohroziť podmienky existencie sektora aktivity, resp. samotného obyvateľstva. Podľa Kindermann (2013) niektoré teórie, z ktorých ďalšie pojmy vychádzajú sú veľmi všeobecne definované a neposkytujú operatívne návrhy pre budúcnosť.

Koncept mnohonásobnej hodnoty možno považovať za marketingový pojem, ktorý zahŕňa environmentálne a spoločenské dimenzie vytvárania a spotreby produktu. Podnik neuspokojuje už len potreby zákazníka, ale tiež jeho očakávanie vo vzťahu k environmentálnym a spoločenským problémom, ktoré ho obklopujú. Tvorba mnohonásobnej hodnoty (Jonker, Rauter, Baumgarner, 2013) predpokladá dialóg so záujmovými skupinami, ktorý posilňuje schopnosť inovovať a objavovať nové zdroje mnohonásobnej hodnoty. Spojenie rôznych záujmových skupín v podniku vyvoláva ich vzájomné dopĺňovanie a zdieľanie znalosti s uvedomením si, že vytvorenie hodnoty pre všetky záujmové skupiny je v prvom rade záležitosťou vytvárania hodnoty pre zákazníka (Babei, Paché, 2015). Táto marketingová filozofia zameraná na zhodnotenie ponuky pre zákazníkov je o to významnejšia, že doterajší model tvorby a maximalizácie hodnoty pre zákazníka (Vlček, 2008), v ktorom dominantným centrom je podnik a podnikové myslenie prejavil svoje hranice (Riviere, Mencarelli, 2012).

Stále viac manažérov podnikov sa zaoberá spoluvytváraním hodnoty so záujmovými skupinami, vrátane zákazníka a ako najlepšie vyvážiť záujmy týchto skupín. Táto skutočnosť signalizuje zmenu, ktorá má v priebehu času v oblasti podnikania potenciál prevládnuť a stať sa dominantnou podnikateľskou filozofiou (Marberg, Jonker, 2007). Avšak zohľadnenie mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka nie je len jednoduchou obchodnou výzvou umožňujúcou podnikom prispôbiť sa novým očakávaniam zákazníkov, ale tiež manažérskou výzvou týkajúcou sa miesta podniku v spoločnosti.

Proces vytvárania mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka zostáva praktickým cieľom každého podniku v čoraz viac konkurenčnom prostredí, v ktorom zákazníci prejavujú svoje rastúce požiadavky pokiaľ ide o (Dubigeon, 2009; Babie, Paché, 2015; Amini, Retzlaff-Roberts, Bienstock, 2005; Subramoniam, Huisingh, Chinnam, 2010; Kumar, Malegeant, 2006):

- bezpečnosť produktov (pre obyvateľstvo a životné prostredie);
- spokojnosť zákazníka (dodržanie príslubov, objektívnosť, garancie samostatnosti rozhodovania zákazníkov);
- výkonnosť a kvalitu výrobkov a služieb;
- environmentálny a zdravotný obsah produktov;
- dosah životného cyklu produktu;
- metódy zodpovednej marketingovej komunikácie;
- dotazy a sťažnosti;
- garancie zodpovednosti;
- zodpovednejšie nové produkty;
- kvalitu služieb;
- flexibilitu systému ponuky a dostupnosť;
- zníženie nákladov na vlastníctvo produktu;
- rozšírenie dostupnosti náhradných dielov a pod.

Analýza názorov zákazníkov a ostatných záujmových skupín vedie podnik k plneniu ich potrieb a očakávaní. Vykonáva prieskumy spokojnosti zákazníkov, rozvíja vzťah so zákazníkmi (napr. prostredníctvom vernostných programov), kvalitu produktov, venuje pozornosť značke, prístupu k znevýhodneným skupinám atď.

V súčasnosti podniky majú nielen jedinečnú možnosť sa venovať spoločenským a environmentálnym potrebám, ale verejnosť im na to udelila mandát. V uvedených teóriách a prístupoch k hodnote sa zdôrazňuje myšlienka, že riešenie spoločenských a environmentálnych problémov neznamená záťaž pre podniky, ale predstavuje priestor pre zlepšenie ich obchodných modelov a zvýšenie rentability. Kľúčovou otázkou je ako podnik zahrnie tieto výzvy do svojej hodnotovej ponuky.

3.3.2 Rozšírenie hodnotovej ponuky na základe mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka

Nový obchodný model v kontexte udržateľnosti je založený na marketingovej koncepcii, teda na "hodnotovej ponuke pre zákazníka", opierajúcej sa o environmentálne a sociálne výhody a je jadrom obchodného modelu. Udržateľný rozvoj ponúka priestor na tvorbu jedinečnej hodnotovej ponuky. Táto ponuka definuje, čo je schopný podnik lepšie realizovať pre svojich zákazníkov, než jeho konkurenti. Táto ponuka je k dispozícii zákazníkom a dostanú ju výmenou za cenu, ktorú zaplatia za produkt.

Jedinečná hodnotová ponuka rozširuje koncepciu jedinečného predajného argumentu tým, že zohľadňuje výhody zákazníka. Zákazníci sa pýtajú: Vyjadruje cena jedinečné vlastnosti produktu? Cenu a hodnotu zákazníci analyzujú pri každom nákupe. Posilnenie jedinečného predajného argumentu pomocou jedinečnej hodnotovej ponuky vyvoláva zákazníkovu želanie kúpiť produkt.

Jedinečná hodnotová ponuka charakterizuje, čo inovácia prináša ako hodnotu pre cieľové trhy zákazníkov. Determinuje úsilie zamerané na zákazníka, umožňuje inovovať, usmerňuje energiu a zároveň je stimulom a podmieňuje flexibilitu podniku. Inovácia hodnoty je prvou etapou tvorby, resp. prehodnotenia obchodného modelu (Dauchy, 2013). Formovanie jedinečnej hodnotovej ponuky umožňuje zamerať sa na hlavné aspekty vytvárania mnohonásobnej hodnoty pre cieľového zákazníka. Vytvorenie jedinečnej hodnotovej ponuky predpokladá definovať (Chanal, 2011):

- a) cieľový trh,

- b) kritéria mnohonásobnej hodnoty,
- c) popis ponuky.

Cieľový trh - Hodnotová ponuka je prvkom stratégie, ktorý sa obracia smerom k vonkajšiemu prostrediu, k zákazníkom. Vyjadruje voľbu konkrétneho druhu hodnoty, ktorú bude podnik ponúkať (Magretta, 2002). Tvorba jedinečnej hodnotovej ponuky zahŕňa ekologicky a spoločensky uvedomelých zákazníkov, investorov, zamestnancov, zákonodarcov, vedúcich pracovníkov, poisťovne a zástupcov priemyslu atď. (Stead, Stead, 2000). Pokiaľ budú strategickí manažéri načúvať svojim stakeholderom a považovať ich za zdroj informácií a nie za zdroj problémov, môžu zvýšiť dynamické schopnosti ich firiem pri riadení zmien pretože samotní stakeholderi sú významnými činiteľmi zmeny. Môžu byť zdrojom motivácie manažérov objavovať ich „triple bottom line“ príležitosti pre tvorbu mnohonásobnej hodnoty.

Hodnotová ponuka má jediný cieľ: poskytnúť zákazníkovi úroveň uspokojenia jeho potrieb tak, aby bol ochotný vynaložiť časť svojich zdrojov na jej získanie. Navyše hodnotová ponuka musí byť dôveryhodná a autentická. Jej vývoj predpokladá dynamickú interakciu s cieľovým trhom na základe overovania hypotéz. Dôvera a autenticnosť súvisí s úsudkom zákazníka o hodnote ponuky a dôveryhodnosti ponúkajúceho. Základným efektom dôvery je spokojnosť a psychologický komfort zákazníka, ktoré majú významný dosah na rozhodnutie o kúpe produktu. Podnik musí teda vytvárať jedinečnú hodnotovú ponuku. Jej jadrom sa stáva spoluvytváranie hodnoty so zákazníkom, čím sa posilňuje úloha zákazníka ako subjektu, ktorý je aktívny, informovaný a zapojený do inovačných sietí spoluvytvárania hodnoty. Vzájomná súčinnosť zákazníkov a firiem tak smeruje k novej sa vytvárajúcej hodnote pre zákazníka, ktorej základ spočíva v skúsenosti spoluvytvárania. Podľa Vlčeka (2008), podstatou hodnoty pre zákazníka zostávajú produkty ako súbory funkcií uspokojujúce potreby zákazníka, spoločne so skúsenosťami z procesu spoluvytvárania jedinečnej hodnoty so zákazníkmi, vrátane všetkých zdrojov nutných k dosiahnutiu danej miery saturácie zákazníkovej potreby, tzn. celkových nákladov (Vlček, 2008).

Kritéria mnohonásobnej hodnoty. V novom obchodnom modeli kritéria mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka vychádzajú z troch dimenzií obsiahnutých v koncepcii „triple bottom line“, t. j. z environmentálnej, spoločenskej a ekonomickej, hodnoty. Od nového obchodného modelu zameraného na udržateľné vytváranie mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka sa

predpokladá, že zabezpečí súhru a maximalizáciu vo všetkých troch dimenziách. Ku kritériám posudzovania ekonomickej dimenzie patria cena, kvalita, výkonnosť, imidž, komfort, výrobok, atď. Ku kritériám posudzovania šetrnosti k životnému prostrediu obyčajne patria spotreba materiálov, spotreba energie, spotreba vody, produkcia bezpečného a nebezpečného odpadu, využitie priestoru a emisie. V niekoľkých štúdiách (Chen, Chiu, 2015) sú spotreba materiálov, spotreba energie a emisie považované za primárne indikátory. S ohľadom na spoločenský aspekt Halme, Aattonen, Hrauda, Kortman (2006) uvádzajú, že je to najmä spravodlivosť, zdravie, bezpečnosť, pohodlie, spoločenský kontakt, informovanosť, povedomie, atď.

Kým hodnotová ponuka sa tradične týka ponuky výrobkov a služieb s cieľom generovať ekonomickú návratnosť, v udržateľných modeloch hodnotová ponuka poskytuje ekologickú a spoločenskú hodnotu v zhode s ekonomickou hodnotou (Boons, Ludeke-Freund, 2013). Táto ponuka je k dispozícii zákazníkovi výmenou za cenu, ktorú zaplatí za výkonnosť produktu (Chanal, 2011). Vypracovanie hodnotovej ponuky sa vzťahuje na mnohonásobnú hodnotu zákazníka a zároveň musí zohľadniť ponuku konkurencie. Hodnotová ponuka je dôvod pre ktorý zákazník uprednostňuje daný podnik, pred ostatnými podnikmi na riešenie problému a uspokojenie jednej z jeho potrieb. Inovácia hodnotovej ponuky umožňuje vypracovať rôzne kritéria disponibilných ponúk.

Popis hodnotovej ponuky zahŕňa súbor dôkazov, ktoré zdôvodňujú hodnotovú ponuku (Chanal, 2011). Podľa Kaplana a Nortona (1996) odpovedá na otázku, čo bude podnik predávať zákazníkovi. Schopnosť podniku rozvíjať argumenty k stimulácii priaznivého vnímania produktu zákazníkom je prvoradá požiadavka, ak má dôjsť k zmene spotrebných zvykov. Zákazník má z tohto pohľadu svoj vlastný model, ktorý kombinuje s prínosmi (hmotnými a nehmotnými) dostupnými na základe ponuky, ale aj ňou vyvolaných nákladov. Ide teda o vytvorenie súboru možných prínosov a nákladov, na základe ktorého si zákazník môže vytvoriť jedinečnú kombináciu. Informovanosť zákazníkov smerom k udržateľnosti ich môže povzbudiť, aby dali prednosť spoločensky zodpovedným produktom vychádzajúcim z udržateľného podnikania, ktoré generujú vyššie environmentálne a spoločenské hodnoty. Tým sa vytvorí nový priestor na trhu pre posudzovanie udržateľnej konkurenčnej výhody.

Mnohonásobná hodnota pre zákazníka sa premieta nielen do atribútov produktu a imidžu, ale aj od vzájomne prospešných vzťahov so zákazníkmi, pretože tie podporujú ich lojalitu a umožňujú,

aby zákazníci dosiahli opakovaný nákup a stali sa podporovateľmi podniku, ktorí aktívne odporúčajú podnik iným zákazníkom (Loštáková a kol., 2017), v ktorom obidvaja vďaka prepojeniu vzťahov dosahujú environmentálny, spoločenský a ekonomický prospech.

3.4 Architektúra mnohonásobnej hodnoty

Ak sa pozná hodnota, ktorú zákazník kupuje a hodnoty, ktoré ostatní partneri očakávajú treba sa zaujímať o spôsob jej vytvárania a doručovania. Architektúra hodnoty je spôsob, ktorým je podnik organizovaný, aby vytváral a doručoval hodnotovú ponuku cieľovým zákazníkom na základe portfólia zdrojov a kompetencií. Vzťahuje sa nielen na interný a externý hodnotový reťazec, ale tiež na jeho hodnotovú sieť t. j. na externých činiteľov podniku, ktorí pomáhajú vytváraniu a doručovaniu hodnoty zákazníkom. V oblasti hodnotového reťazca jej cieľom je vytvoriť environmentálnu a spoločensky efektívnu a účinnú tvorbu hodnoty.

3.4.1 Riadenie hodnotového reťazca

Hodnotový reťazec je systémom podnikových činností, resp. podnikových funkcií (Tomek, Vávrová, 2009), ktorý zahŕňa koncipovanie, vytváranie a doručovanie výrobkov a služieb. Každý krok v hodnotovom reťazci firmy vyžaduje uplatnenie a integráciu rôznych zdrojov a schopností (Barney, Hesterly, 2008).

Teória hodnotového reťazca umožňuje pochopiť, ako sa vytvára hodnota v rámci podniku. Jeho účelom je vysvetliť, že na podnikovom výkone sa buď priamo, alebo nepriamo podieľa celý rad podnikových činností, resp. podnikových funkcií. Konkurenčnú výhodu podniku zaručuje podnikový výkon, ktorý má vyššiu hodnotu než výkon konkurencie. Východisko tejto problematiky charakterizujú odlišné prístupy (schéma 4) podľa toho, v akej miere je chápaný hodnototvorný reťazec ako proces uplatnenia udržateľného rozvoja a spoločenskej zodpovednosti vzhľadom na to, že výhody stratégie udržateľnosti by mali byť zohľadnené v rámci hodnotového reťazca (Biggemann, Williams, Kro, 2014).

Schéma 4 Rozdielny prístup k hodnotovému reťazcu z hľadiska tvorby environmentálnej, spoločenskej a ekonomickej hodnoty

Tradičný prístup	Progresívny prístup
<ul style="list-style-type: none"> - štruktúra podnikového procesu je daná vytvorenou organizáciou - rozhodujúce je rozdelenie funkcií a zodpovednosti tak, ako to zodpovedá organizačnej schéme - uvažované vzťahy sú zložené výhradne zo vzťahov medzi podnikom, jeho dodávateľmi a jeho zákazníkmi - primárne aktivity podniku neberú do úvahy hodnotu prírodných zdrojov a hodnotu odpadu po spotrebe - podporné činnosti nie sú štruktúrované tak, aby podporovali udržateľný strategický manažment - funguje v uzavretom ekonomickom systéme nezahŕňujúcim ekosystém 	<ul style="list-style-type: none"> - intenzívna spolupráca medzi rôznymi útvarmi podniku - spolupráca medzi podnikmi a ostatnými stakeholdermi vytvára environmentálnu, sociálnu a ekonomickú hodnotu, - multiorganizačný aspekt umožňuje začlenenie tvorby mnohonásobnej hodnoty do podnikateľského ekosystému - spolupráca medzi partnermi je dôležitým faktorom dosahovania spokojnosti zákazníkov, znižovania celkových nákladov a tvorby konkurenčnej pozície rôznych subjektov hodnotového reťazca - umožňuje vznik sieti partnerských podnikov patriacich do hodnotového reťazca, ktorý súťaží s inými hodnotovými reťazcami - filozofia integrácie hodnotového reťazca vychádza z myšlienky orientácie na trh a zákazníka

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Tomek, Vávrová 2009; Drayton, Budinich, 2010; Stead, Stead, 2014.

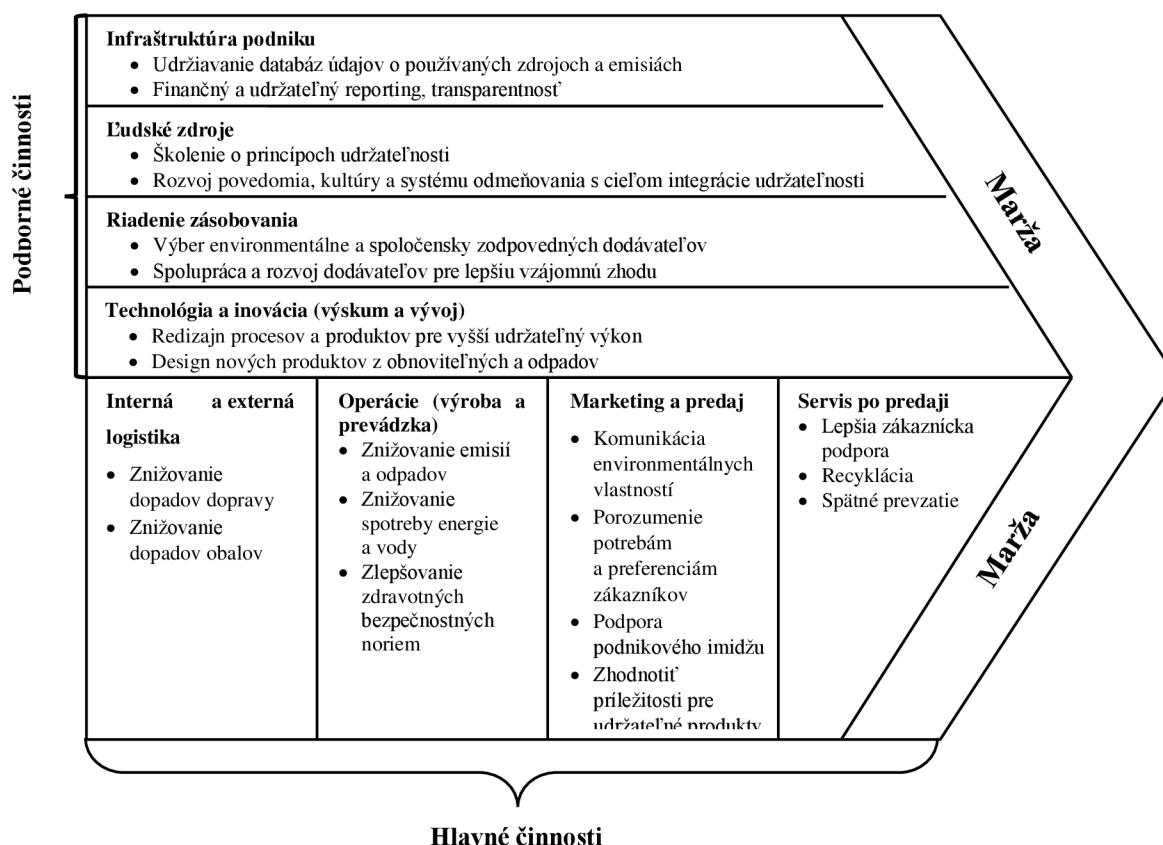
Hodnotový reťazec zahŕňa hodnotenie vzťahov medzi rôznymi záujmovými skupinami, ktoré spolu s efektívnym tokom informácií umožňuje optimalizáciu materiálových tokov s minimálnym vplyvom na životné prostredie. To predpokladá poznať:

- dynamiku informácií v hodnotovom reťazci zahrňajúcu konečnú spotrebu, spotrebu výrobcov a dodávateľov surovín a naopak: Ako sú transparentné informačné toky v reťazci? Do akej miery sú rozhodnutia záujmových skupín (čo vyrábať, kedy vyrábať, ako vyrábať) ovplyvnené tým čo spotrebitelia považujú za hodnotu?
- vytváranie a tok hodnôt z hľadiska zákazníka v každej etape hodnotového reťazca: Koľko výrobných a spracovateľských činností skutočne pridáva hodnotu? Koľko investícií bolo vynaložených v kritických aktivitách? Ktoré investície neprinášajú hodnotu? Ktoré investície sú užitočné?
- charakter vzťahov. Stupeň dôvery medzi rôznymi záujmovými skupinami: Aký je charakter komunikácie v rámci podniku a s inými podnikmi? Aké sú spoločné riziká a ktoré sú rekompensované v rámci reťazca?

Pochopenie podstaty a zdroja hodnoty pre zákazníka (na rozdiel od nákladov alebo marží) uľahčuje zmenu správania vo všetkých etapách hodnotového reťazca, ktorého fungovanie bude

vždy neoptimálne, ak je nedostatočná transparentnosť (slabý tok informácií) a slabá komunikácia medzi obchodnými partnermi kvôli nedostatku dôvery a angažovanosti (vzťahy na nízkej úrovni). Obrázok 2 znázorňuje hodnotový reťazec podniku s hlavnými a podpornými činnosťami a vzťahom k udržateľnosti. Hodnotový reťazec podľa Portera rozlišuje funkcie primárne a sekundárne (Porter, 1985; Dumoulin, Meshi, Tannery, 2010). Umožňuje identifikovať miesta tvorby hodnoty a zdroje konkurenčnej výhody podniku (Demil, Lecocq, Warnier, 2013) a znižovať náklady podniku na úrovni podporných a hlavných činností podniku (Brabec, 2010) a diferencovať ponuku (Magakian, Payaud, 2007).

Obrázok 3 Hodnotový reťazec podniku s hlavnými a podpornými činnosťami a vzťahom k udržateľnosti



Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Manda, Bosch, Worrell, 2015.

Avšak tradičný hodnotový reťazec definovaný Porterom (Porter, 1985) je prekonaný progresívnejším prístupom k tvorbe hodnoty zo štyroch dôvodov (Stead, Stead, 2014):

- uvažované vzťahy stakeholderov v tomto modeli sú príliš úzke a sú zložené výhradne zo vzťahov medzi podnikom, jeho dodávateľmi a jeho zákazníkmi. Tento úzky náhľad vylučuje ďalších stakeholderov, akými sú sociálni podnikatelia, dobrovoľnícky (občiansky) sektor, mimovládne organizácie, ktoré sú nevyhnutné pre tvorbu sociálnej hodnoty (Drayton, Budinich, 2010; Freeman, Liedtka, 1997; Mahon, McGowan, 1998);
- primárne aktivity podniku neberú do úvahy hodnotu prírodných zdrojov a hodnotu odpadu po spotrebe;
- tradičný hodnotový reťazec neberie do úvahy spoločenský a ľudský kapitál ako zdroj konkurenčnej výhody;
- podporné činnosti v tradičnom hodnotovom reťazci nie sú štruktúrované tak, aby podporovali udržateľný strategický manažment.

Tradičný hodnotový reťazec funguje v uzavretom ekonomickom systéme nezhrňujúcom podnikateľský ekosystém. V dôsledku toho Drayton a Budinich (2010) sa zhodujú, že tradičný reťazec je príliš úzko zameraný. Zavádzajú pojem hybridný hodnotový reťazec, ktorý znázorňuje spoluprácu medzi podnikmi a sociálnymi podnikateľmi, dobrovoľníckym (občianskym) sektorom, mimovládnymi organizáciami, ktoré vytvárajú environmentálnu, spoločenskú a ekonomickú hodnotu. Posun od koncepcie produktov k ich komercializácií cez blaho a rozvoj zamestnancov predstavuje nový prístup k hodnotovému reťazcu. Aby podniky mohli na túto spoločenskú výzvu reagovať, musia sa vložiť do skutočnej kultúrnej zmeny. Táto zmena sa musí prejavovať v praktických a viditeľných výhodách pre zákazníkov, pretože sú konkrétnym a transparentným dôkazom ktorý zákazník očakáva od podnikov a značiek. Multiorganizačný aspekt hybridného hodnotového reťazca je zvlášť vhodný pre začlenenie tvorby mnohonásobnej hodnoty do obchodného modelu a teda do podnikateľského ekosystému.

Spolupráca medzi partnermi hodnotového reťazca a integrácia rôznych procesov v oblasti marketingu, distribúcie, inovácie, informačných systémov, atď. sa stali dôležitými faktormi dosahovania spokojnosti zákazníka, znižovania celkových nákladov a tvorby konkurenčnej pozície rôznych subjektov hodnotového reťazca (Van Riel, 2006).

Dôsledkom toho nastáva koniec tradičného nezávislého podniku, ktorý individuálne odoláva konkurencii iných podnikov a dochádza k vzniku sietí partnerských podnikov patriacich do hodnotového reťazca, ktorý súťaží s inými hodnotovými reťazcami. Filozofia integrácie

hodnotového reťazca vychádza z myšlienky orientácie na trh a zákazníka (Jaworski, Kohli, 1993; Narver, Slater, 1990). Každá aktivita v hodnotovom reťazci smeruje k tvorbe hodnoty pre zákazníka (Bowersox, Closs, Stank, 2000). Rýchle zmeny požiadaviek zákazníkov, rast konkurencie a skracovanie životného cyklu výrobkov a služieb spôsobujú efektívnu a neustálu inováciu v spolupráci s partnermi hodnotového reťazca podporovanou silnou trhovou orientáciou (Van Riel, Lemmik, Ouwersloot, 2004; Im, Workman, 2004). Táto nová situácia vyžaduje intenzívnu spoluprácu medzi rôznymi útvarmi podniku, napr. medzi marketingom, nákupom, výrobou a logistikou, ale tiež riadenie a koordináciu vzťahov medzi podnikmi (Lambert, Cooper, 2000).

3.4.2 Environmentálna a spoločenská účinnosť a efektívnosť

Hodnotový reťazec zahŕňa environmentálnu a spoločenskú účinnosť s ich schopnosťami tvorby hodnoty pre zákazníka a početných stakeholderov. Environmentálna a spoločenská účinnosť sú priamo viazané na krátkodobú ekonomickú udržateľnosť podniku. Environmentálna a spoločenská efektívnosť zahŕňa plánovací horizont budúcich generácií v procese tvorby hodnôt a vytvára základy na to, aby sa podniky stali činiteľmi spoločenskej zmeny (Stead, Stead, 2014).

Environmentálna účinnosť vyjadruje vzťah medzi ekonomickou aktivitou a súvisiacimi environmentálnymi účinkami, t. j. vyrábať viac výrobkov a služieb s menšou spotrebou energie, prírodných zdrojov a s produkciou menšieho množstva odpadu a znečistenia (Remtová, 2009; McIntyre, Thornton, 1974; Schaltegger, Sturm, 1990; Figge, 2005). Eko-účinnosť bude rásť, ak sa vytvorí vyššia hodnota pri danom množstve vplyvov na životné prostredie alebo sa zníži vplyv na životné prostredie pri danom objeme ekonomickej hodnoty alebo sa zároveň vytvorí vyššia hodnota, ktorá má menší vplyv na životné prostredie.

Ekologická účinnosť spočíva v rozvoji diferenciácie konkurenčnej výhody, v eliminácii alebo v znížení plytvania zdrojmi, používaných materiálov, spotreby energie, emisií a odpadu.

Techniky ekologickej účinnosti zahŕňajú redizajn systémov kontroly znečisťovania a odpadu, redizajn výrobných procesov, aby boli viac environmentálne senzitívne, využívanie recyklovaných materiálov z výrobného procesu a z vonkajších zdrojov, využívanie

obnoviteľných zdrojov energie, čo zvyšuje udržateľnosť a intenzitu výkonu výrobkov a služieb atď.

Inovácia je strategickým nositeľom zvyšovania ekologickej účinnosti a existuje priamy vzťah medzi ekologickou účinnosťou, konkurencieschopnosťou a finančnou výkonnosťou (Lynne, 2008; Esty, Winston, 2009).

Štyri procesy súvisia s environmentálnou účinnosťou v podnikoch (Holliday, Schmidheiny, Watts, 2002):

- dematerializácia – návrh výrobkov, ktoré používajú menej materiálov a ktoré sú zároveň bezpečnejšie;
- tvorba uzavretých výrobných slučiek – vytváranie minimálneho, resp. nulového odpadu vo výrobnom procese;
- rozšírenie poskytovania služieb – prispôsobenie ponuky želaniam a ponuka možnosti výberu, a to buď lízingu alebo kúpy tovaru;
- rozšírenie funkcií – rozvíjanie inteligentných produktov, ktoré sa vyznačujú vyššou funkčnosťou a udržateľnosťou.

Spoločenská účinnosť predpokladá preskúmanie ľudského kapitálu ako dôležitého nástroja v procese tvorby hodnôt. Inovatívne postupy v oblasti ľudských zdrojov, ktoré sa zameriavajú na dlhodobé schopnosti pracovnej sily pomáhajú rozvoju ľudského kapitálu. Vedie to k vyšším úrovňam výkonu v organizáciách, k zvyšovaniu spoločenskej pridanej hodnoty na každom stupni hodnotového reťazca. Spoločenská účinnosť znamená nielen preskúmanie spoločenského kapitálu firmy, ale aj podnikateľského ekosystému a komunit ako užitočného nástroja vytvárania hodnôt.

Ekologická a spoločenská účinnosť predstavujú prienik environmentálnych, spoločenských a ekonomických aspektov vytvárania hodnoty, ktoré možno využiť na vytváranie hodnoty pre početných stakeholderov.

Narastanie ekologicky účinných schopností v súčasnej dobe je významnejšie v podnikoch ako nárast spoločensky účinných schopností. Hlavným dôvodom tohto rozdielu je skutočnosť, že ekonomická hodnota vytvorená ekologickou účinnosťou je z väčšej časti ľahšie a presne

merateľná, a preto je konkrétnejšia než hodnoty vytvorené spoločenskou účinnosťou, ktorá sa skladá z prevažne nehmotných zdrojov a schopností (Holliday, Schmidheiny, Watts, 2002).

Environmentálna efektívnosť. Podstata environmentálnej efektívnosti spočíva v chápaní podniku ako činiteľa zmeny s cieľom dosiahnutia vyššej úrovne činnosti. Environmentálna efektívnosť vyžaduje preskúmanie úloh podniku v spoločnosti úplne odlišným spôsobom. Vyžaduje posun od pohľadu na hodnotový reťazec ako proces od „od kolísky do hrobu“ (Cradle-to-grave) k modelu „od kolísky do kolísky“ (Cradle-to-cradle).

Cyklický princíp „od kolísky do kolísky“ (McDonough, Braungart, 2002) je naopak alternatívou k predchádzajúcej prevažne lineárnej schéme „od kolísky do hrobu“. Tento model možno aplikovať na čokoľvek, čo súvisí s výrobou produktov. Len čo raz produkt doslúži, stane sa buď súčasťou prírody bez toho, aby ju znečisťoval, alebo sa stane surovinu, inými slovami potravou pre nový produkt. Takéto udržiavanie materiálov v uzavretých cykloch maximalizuje hodnotu materiálu bez toho, aby sa poškodzovali ekosystémy.

Spoločenská efektívnosť znamená, že zamestnanci, ľudský kapitál nie sú vnímaní ako len pomocný nástroj v procese vytvárania hodnôt. Majú vnútornú hodnotu samy o sebe. Ich osobné vízie sú cielene viazané na podnikové vízie. To tiež znamená, že subjekty, ktoré sa ocitli na okraji spoločnosti, chudobní, slabí, prisťahovalci sú považovaní za súčasť siete stakeholderov podniku. So spoločenskou efektívnosťou taktiež súvisí otázka nadmernej spotreby. Prostredníctvom spoločenskej efektívnosti globálne korporácie môžu byť činiteľmi pozitívnych spoločenských zmien, v rámci ktorých sa stávajú súčasťou riešenia mnohých svetových problémov. Tieto spoločenské zmeny zahŕňajú riešenie otázok, ako je detská práca, ľudské práva, ekonomická spravodlivosť, choroby, chudoba, nadmerná spotreba a zachovanie pôvodných kultúr. Spoločenská efektívnosť poskytuje predstavu o úlohe podnikania v spoločnosti s udržateľnou budúcnosťou. Aj koncept „od kolísky do kolísky“ z pohľadu hodnotového reťazca možno považovať skôr za zameranie sa na schopnosti, než na produkt v štruktúre podnikateľského ekosystému. Tým, že jednotlivci pracujú spoločne, komunita vytvára hodnotu a utvára svoju vlastnú budúcnosť. To znamená, že pohľad strategického udržateľného manažmentu na hodnotový reťazec je, že je to systém schopností tvoriaci hodnotu, ktorý poskytuje jedinečný hodnotový mix založený na udržateľnosti pre členov ekosystému.

3.4.3 Dodávateľský reťazec

Praktickým vyjadrením hodnotového reťazca (Porter, 1985) je dodávateľský reťazec (Gilles, Portier, 2006). Rozdiel medzi hodnotovým reťazcom a dodávateľským reťazcom spočíva v tom, že dodávateľský reťazec je externou sieťou, ktorá zahŕňa jednotlivé články štruktúry tvorby hodnôt: dodávateľov, logistické služby, spolupracujúcich výrobcov, t. j. kooperáciu a outsourcing, distributérov, zákazníkov (Tomek, Vávrová, 2009), zatiaľ čo hodnotový reťazec je internou sieťou vzájomne prepojených činností, ktoré podnik využíva na vytvorenie konkurenčnej výhody (Soosay, Fearn, Dent, 2012).

Dodávateľský reťazec smeruje k naplneniu požiadaviek a prianí zákazníkov. Je súhrnným označením pre všetky súčasti – články, ktoré sú zapojené priamo či nepriamo do tohto procesu. Efektívne spája ponuku s dopytom, konkrétne funkcie projektovania produktu (výskum a vývoj, marketing, predvídanie a programovanie, informačné systémy), operácie (nákup, výroba, distribúcia, logistika, finančný manažment) so zložkami trhu (manažment distribučných kanálov a vzťahy so zákazníkmi, zákaznícka podpora) a operácie súvisiace s ukončením životnosti produktu (odstraňovanie, demontáž, recyklácia, likvidácia odpadu), ktoré majú spätný účinok na funkcie projektovania (Fabbe-Costes, Lancini, 2009).

Dobrá stratégia dodávateľského reťazca je založená na pochopení relatívnej sily vplyvu podniku na zákazníka a dodávateľa a poskytuje realistický obraz jeho možnosti (Tomek, Vávrová, 2009). Dodávateľský reťazec je hodnototvorným reťazcom, t. j. procesy, ktoré v ňom prebiehajú po smere toku pridávajú hodnotu produktu pre zákazníka. Pridanie hodnoty pritom nemusí a obvykle ani nemá len výrobný charakter. Hodnoty pre zákazníka môže v reťazci pridať aj napr. poskytovaná sprievodná služba či doprava, čím sa hotový výrobok stáva dostupným a približuje ho k miestu spotreby. Nadbytočné procesy a operácie, ktoré hodnotu nepridávajú je potrebné redukovať a celý tok neustále optimalizovať.

Ayadi (2009) zdôrazňuje organizačný rozmer dodávateľského reťazca, ktorý tvorí základ dynamiky logistického riadenia. Cieľom je zosúladienie a optimalizovanie riadenia tokov produktov, služieb a informácií, aby sa vytvorila hodnota pre zákazníka. Táto systematická koordinácia a integrácia nutne predpokladá úzku spoluprácu záujmových skupín, aby sa zlepšila

globálna výkonnosť hodnotového systému a podnikov, ktoré sú v ňom zapojené. Prispôbiť prístup dodávateľského reťazca sa prejavuje realizáciou súboru metód dodávateľského reťazca. Tieto sa definujú ako aktivity realizované v podniku, ktoré zabezpečujú úspech dodávateľského reťazca v rámci hodnotového systému (Koh, Demirbag, Bayraktar, Tatoglu, Zaim, 2007), t. j. riadenie dopytu (jeho úrovne a štruktúry) a fyzické doručenie ponuky zákazníkom. V prvom prípade je orientovaný na diferencovanú kombináciu marketingových aktivít podľa segmentov, v druhom prípade na kombináciu interných zdrojov, ktoré umožňujú reagovať na dopyt týchto segmentov z hľadiska cieľov podniku.

Tri metódy sú zvlášť charakteristické pre prístup dodávateľského reťazca a pokrývajú aspekty týkajúce sa výmeny a zdieľania informácií, riadenia partnerských vzťahov s dodávateľmi a orientáciu na zákazníka (Brulhart, Moncef, 2010):

- a) výmena a zdieľanie informácií medzi členmi logistického reťazca;
- b) riadenie partnerských vzťahov ako realizácia vertikálnych interpodnikových vzťahov praktizovaných medzi hlavným podnikom a jeho zákazníkmi a dodávateľmi;
- c) orientácia na zákazníka.

Výmena a zdieľanie informácií medzi členmi logistického reťazca. Zdieľanie informácií medzi členmi logistického reťazca je nevyhnutým faktorom realizácie prístupu dodávateľského reťazca (Garcia-Dastugue, Lambert, 2003). Vymieňané informácie prostredníctvom spätnoväzobných slučiek majú zároveň operatívny, taktický a strategický charakter a ich kvalita sa vzťahuje na aktuálnosť, vierohodnosť, presnosť a včasnosť (Anderson, Narus, 1990). Zdieľanie informácií predpokladá intenzívnu komunikáciu z formálneho, ako aj z neformálneho hľadiska (priame kontakty medzi členmi príslušných organizácií). V logistickom reťazci prebiehajú početné výmeny fyzického, finančného a informačného charakteru. Pokiaľ ide o výmenu informácií, tak asymetria zvyšuje riziko zníženia dôvery medzi subjektmi. Plynulosť informácií prispieva kontaktom medzi partnermi, umožňuje predchádzať omylom a teda znižovaniu reklamácií. Používanie moderných komunikačných a informačných technológií umožňujú partnerom dodávateľského reťazca sledovanie zásob a tokov v reálnom čase a prekonávať problémy spôsobené náhlymi poruchami.

Riadenie partnerských vzťahov. Definuje sa vzájomným prienikom organizačných hraníc (Brulhart, 2005) ako realizácia vertikálnych interpodnikových vzťahov praktizovaných medzi hlavným podnikom a jeho zákazníkmi a dodávateľmi. Skôr než sa podnik začne zaoberať zákazníkmi, dodávateľmi a niekoľkými podnikmi, ktoré bezprostredne zvyšujú alebo znižujú hodnotovú ponuku podniku, mal by preskúmať všetky ostatné vzájomne závislé subjekty súvisiace s jej tvorbou a získavaním hodnoty, t. j. s hodnotovou sieťou ktorá definuje rozšírený typ podniku, t. j. podniku so vzájomným prienikom organizačných hraníc (Gilles, Portier, 2006).

Orientácia na zákazníka. Tento typ vzťahu zahŕňa rozvoj schopnosti podniku počúvať a pochopiť zákazníka, ako aj schopnosti reagovať diferencovane, spoľahlivo a prispôsobivo na jeho požiadavky (Li, Rao, Ragu, 2005). Nájde tu základy riadenia vzťahov so zákazníkmi (CRM), prístupu zameraného na integrovanie súboru funkcií na vytváranie hodnoty pre zákazníka (Lambert, Pohlen, 2001).

Na základe vôle vytvoriť hodnotu pre zákazníka, prispieť k flexibilitě a reaktivite v rámci hodnotovej siete a zjednodušiť koordináciu funkcií a aktivít, metóda orientácie na zákazníka je nepopierateľne jednou z hlavných nástrojov úspešného dodávateľského reťazca (Brulhart, Moncef, 2010). Reklamácie alebo sťažnosti od zákazníkov možno vnímať ako faktory deštrukcie hodnoty pre zákazníkov. Určite môžu byť, resp. nemusia byť odôvodnené, avšak v každom prípade musia byť účinne riadené a s empatiou, a to aj v prípade, že znižovanie počtu sťažností indukuje zlepšovanie vybavovania objednávok.

Podľa niektorých autorov (Metzger et al., 2001) táto orientácia ponúka možnosť systematickej koordinácie, ktorá je vlastná dodávateľskému reťazcu. Manažment vzťahov so zákazníkom (CRM) je definovaný ako budovanie trvalého vzťahu so zákazníkom vďaka opatreniam na zlepšenie kvality interakcie medzi podnikom a zákazníkom s cieľom lepšie reagovať na jeho očakávania (Koh et al., 2007).

Je nevyhnutné dodať, že reaktivita a flexibilita vedú k vytváraniu udržateľnej hodnoty pre zákazníka s podmienkou, že podnik efektívne riadi súbor materiálnych a ľudských zdrojov, lepšie sa spracovali reklamácie zákazníkov a rešpektovali sa termíny dodávky náhradných produktov. Súhrne desať faktorov vyjadruje vytváranie hodnoty pre zákazníka z hľadiska dodávateľského reťazca (Russel, Taylor, 2014):

- rešpektovanie termínov dodávky,
- riadenie vráteného tovaru,
- vysoká frekvencia poskytovania kvalitných produktov,
- dodávky vhodne balených produktov,
- dodávky produktov v súlade s objednávkou,
- nízka frekvencia porúch zásobovania,
- nízka frekvencia porúch dopravných prostriedkov,
- postupné znižovanie pomeru reklamácií na počet spracovaných objednávok,
- efektívne spracovanie reklamácií,
- lepšie vzťahy s partnermi,

Tento prístup by mal umožniť ľahšie realizovať kombinácie medzi hodnotovými sieťami. Ekosystém sa zdá byť teda spôsob ako koordinovať súbor obchodných modelov viacerých aktérov prostredníctvom interakcií. Vďaka tomu je možné vytvorenie niečoho, čo je ekonomicky hodnotné a založené na spoločne generovaných ideách zo zdieľaných informácií a vedomostí.

3.4.4 Hodnotová sieť podniku

Hodnotová sieť charakterizuje konfiguráciu rôznych aktivít ktoré budú realizované podnikom alebo inými subjektmi s cieľom vytvárania a doručenia hodnotovej ponuky zákazníkovi (Kumar, 2008). Možno ju skúmať z aspektu:

- formovania;
- štruktúry, v rámci, ktorej sa vytvára hodnota;

Formovanie hodnotovej siete. Hodnotová sieť umožňuje získať predstavu o kompetenciách podnikov, ktoré môžu spolupracovať na vytváraní hodnoty, ale konkurovať si v zdieľaní vytvorenej hodnoty (Brandenburger, Nalebuff, 1995). Podľa Christensen a Rosenbloom (1995) hodnotová sieť je kontextom, v ktorom podnik konkuruje a rieši problémy zákazníkov. Preto je vhodné modelovať hodnotovú sieť, ktorá zahŕňa stakeholderov, ktorých podnik zapája do procesu vytvárania a doručovania hodnoty na trh. Ide o stakeholderov, ktorí tvoria rozšírený hodnotový reťazec od etáp pred vypracovaním koncepcie produktu až po jeho distribúciu.

Niektorí autori spájajú pojem hodnotovej siete s modulárnosťou produktov a systémov, ktoré vytvárajú architektúru hodnoty (Attour, Burger-Helmchen, 2014). Aj keď teoreticky môžu byť poskytnuté všetky súčasti systému ponúk jediným podnikom, v skutočnosti sú väčšinou dodávané špecializovanými podnikmi a sú predmetom výmeny na trhu. S fyzickou architektúrou produktu súvisí architektúra organizačne špecializovaných podnikov podľa jednotlivých komponentov. Táto predstava predpokladá, že partneri a príslušné kompetencie existujú v rámci ekosystému podniku.

Hodnotová ponuka teda nezávisí výlučne od podniku. Rozširovanie outsourcingu a rozvoj sieťových vzťahov zahŕňa tvorbu hodnotovej siete. Ide nielen o aktérov, ktorí pomáhajú v doručovaní hodnotovej ponuky, ale tiež o vzájomné vzťahy medzi nimi. Hodnotová sieť je skutočným udržateľným systémom vzťahov, ktorý vytvára hmotné a nehmotné hodnoty medzi niekoľkými subjektmi, skupinami alebo organizáciami. Inovatívny podnik musí definovať svoje miesto v hodnotovej sieti a rozhodnúť, ktoré aktivity bude realizovať a ktoré outsoursovať.

Hodnotová sieť ako zložitá štruktúra, v rámci ktorej sa vytvára hodnota. V súvislosti s doručovaním hodnotovej ponuky zákazníkovi autori Teece (2010); Bowman, Amborssi (2000) a Yip (2004) uvádzajú pojem realizovaná hodnota, ktorý označuje doručenie hodnotovej ponuky zákazníkovi a stáva sa objektom finančnej transakcie. Avšak na to, aby k tomu došlo je potrebné vytvoriť organizačnú štruktúru (Meyer, 2013). Hodnotová sieť sa z tohto hľadiska definuje ako interorganizačná sieť, v rámci ktorej sa uskutočňujú podnikateľské rozhodnutia (Shafer, Smith, Linder, 2005). Hodnotová sieť zodpovedá súčasnému charakteru ekonomiky, pretože zohľadňuje jej zložitosť a posudzuje mechanizmy realizácie hodnoty, z rôznych hľadísk:

- a) kooperatívnych vzťahov medzi podnikmi,
- b) špecializácie zdrojov a kompetencií podnikov,
- c) kombinácie aktivít v hodnotovej sieti,
- d) kombinácie transakcií v hodnotovej sieti.

Realizácia hodnoty z hľadiska kooperatívnych vzťahov medzi podnikmi. Koncept hodnotovej siete zohľadňuje kooperatívne vzťahy medzi podnikmi a komplementármi. Komplementári sú v danej súvislosti podniky, ktoré ponúkajú doplnkové produkty, ktorých hodnota v spojení s inými produktmi je vnímaná zákazníkmi vysoko, než keby boli ponúkané

samostatne. Model hodnotovej siete ponúka možnosti rozvoja nových stratégií na základe zmeny vzťahov s uvedenými podnikmi. Hodnotová sieť má skôr podobu aliancií než konkurenčných vzťahov (Amit, Zott, 2001).

Špecializácia zdrojov a kompetencií zdôrazňuje, že každý prvok hodnotovej ponuky vyžaduje veľmi rozdielne a špecifické zdroje. V hodnotovej sieti tohto typu zdroje a kompetencie viacerých podnikov sa kombinujú s cieľom optimalizovať ich spoločné využitie (Gomes-Casseres, 2003).

Amit a Zott (2001) navrhli **system kombinácie aktivít v hodnotovej sieti** na zdôraznenie sieťovej dimenzie obchodného modelu. Tento prístup vyzdvihuje procesný aspekt obchodného modelu a vzájomnú závislosť medzi podnikmi. Zároveň aktivita ako jednotka analýzy vytvára príležitosť delegovania niektorých úkonov na zákazníkov a tým zníženie predajnej ceny. Okrem toho delegovanie aktivít umožňuje podniku vytvárať komunity, ktoré sa podieľajú na podpore značky (Thakur, 2015).

Kombinácia transakcií v hodnotovej sieti. Transakcia vystupuje ako iná jednotka analýzy, ktorá dopĺňa hodnotovú sieť z procesného hľadiska. Kým aktivita je časťou siete, transakcia spája hodnotovú sieť. Existencia transakcií predpokladá externých partnerov, s ktorými podnik uskutočňuje výmenu. V hodnotovej sieti v podmienkach súčasného dynamického vývoja ekonomického prostredia, pojem transakcií sa stáva zložitejším. V tradičnom chápaní transakcia zahŕňa produkty, ktoré sú objektom transakcie za protihodnotu.

3.4.5 Podnikateľský ekosystém a online platformy

Pojem podnikateľský ekosystém je predmetom mnohých prác (Brasseur, Picq, 2000; Pellegrin-Boucher, Geugen, 2005; Fréry, Gratacap, Iskcia, 2012). Tieto predstavujú rôzne príklady, z ktorých vychádza pojem podnikateľský ekosystém a ktoré vyjadrujú rovnakú empirickú realitu: rozmanitosť vzťahov, interakcie a rozvoj siete podnikov, v rámci ktorej si podniky môžu vymieňať a zdieľať potrebné zdroje. Väčšina definícií ekosystému zdôrazňuje, že ide o širšie prostredie, v ktorom rôzni aktéri so špecifickými kompetenciami sú schopní rôznou mierou konať v kolektívnom procese tvorby hodnoty, ktorý je riadený dominantným podnikom. Vedúci prvok podnikateľského ekosystému:

- zaoberá sa ochranou práv duševného vlastníctva jednotlivých zložiek ekosystému a usiluje o jeho ďalšie rozširovanie, predovšetkým v styku medzi jednotlivými špecializáciami;
- rozpracováva jednotlivými zložkami navrhované inovačné podnety až do podoby podnikateľských zámerov implementovateľných podnikateľskými subjektmi, začlenenými do ekosystému;
- vyhľadáva vhodných investorov s cieľom získať potrebnú finančnú podporu.

Teece (2007) chápe podnikateľský ekosystém ako spoločenstvo viacerých záujmových skupín a tiež rámec analýzy alebo oblasti, v ktorej vznikajú nové príležitosti, ale existujú aj obmedzenia.

Podnikateľský ekosystému vyžaduje inovačný charakter partnerstva pre spoluprácu. Umožňuje lepšie vysvetliť proces spoločného rozvoja účastníkov podnikateľského ekosystému, ktorý súvisí tiež s ekosystémovými kompetenciami (technické kompetencie, organizačné kompetencie, kompetencie tkajúce sa organizácie štruktúry ponuky a najmä zdieľania hodnoty).

Podniky nezávisle od svojej veľkosti sa usilujú o využívanie súboru vlastných kompetencií a disponibilných zdrojov v ich podnikateľskom ekosystéme, ktorý vytvára platformu na znásobenie excelentnosti v technologickej oblasti, marketingu, výskume, inováciách na lokálnej úrovni a byť konkurencieschopným na globálnej úrovni (Slávik, 2016). Nástrojom, ktorý umožňuje prístup k niektorým zdrojom sú vzájomne sa podporujúce platformy (Geraduel, Jaaouen, 2012) okolo ktorých sa organizujú aktéri vytvárania mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka. Každý z aktérov sa vyznačuje špecifickými kompetenciami schopnými rôznou mierou rokovať v kolektívnom procese tvorby hodnoty.

Stratégia platformy súvisiaca s nástupom digitálnej éry (Pilný, 2016) napomáha zdieľaniu hodnôt účastníkov ekosystému (Attour, Burger-Helmchen 2014; Rochet, Tirole, 2006), podporuje ich interakcie znižovaním informačnej asymetrie (De Vogelleer, Lescop, 2011). Plní funkciu medzičlánku pokiaľ ide o prístup k informáciám. Znižuje náklady na vývoj a dobu uvedenie na trh.

Platformy majú podobu virtuálneho pracovného priestoru na internete, v rámci ktorého sa organizuje verejnosť do siete alebo komunit, resp. združuje organizácie za účelom recipročnej siete výmeny znalosti, ktorej fungovanie spočíva na algoritmoch umožňujúcich zhodu medzi

rôznymi sociálnymi partnermi. Zákazníci prostredníctvom internetu môžu vplývať na tvorbu ekosystému. Integrácia princípov spoločenskej zodpovednosti podniku vedie k tvorbe koncepcie obchodného modelu, ktorý je otvorený dialógu (Delmond, Karavel, Coelho, Mahl, 2013) so zákazníkmi a ostatnými stakeholdermi podniku. Otvorenosť k dialógu je nutným predpokladom získania dôvery jednotlivcov. Otvorenie dialógu znamená tvorbu vyššej hodnoty vytvárajúcej príležitosti pre početné interakcie, ktoré poskytujú priestor pre inovácie. Moderné informačné a komunikačné technológie umožňuje dematerializáciu (Fimbel, Binnonger, Karyotis, 2015) a rozvoj dominantnej logiky postavenej na službách na priemyselnom trhu (Chou, Chen, Conley, 2015; Shelton, 2009). Zároveň zjednodušujú komunikáciu medzi podnikom a zákazníkom (Prahald, Ramaswamy, 2003) a umožňujú zapojenie zákazníka do aktivít podniku (Troye, Supphelen, 2012). Kuruzovich, Viswanathan, Agarwal, Gosain, Weitzman, (2015), vysvetľujú ako elektronický obchod ponúka značné možnosti znižovania transakčných nákladov.

Riadenie znalostí používateľov platformy zdôrazňuje nasledujúce technologické výzvy, na ktoré podnik by mal reagovať:

- vypracovať a realizovať model schopný získavať informácie od používateľov,
- schopnosť riadiť a využívať veľké množstvo údajov,
- rozvoj know-how používateľov a ich implementácia do procesov a obchodného modelu.

Reakcia na tieto technologické výzvy predpokladá mobilizáciu znalostí a expertíznej činnosti z rôznych oblastí (marketingu, sociológie, informatiky, štatistiky, atď.). Prístup vypracovania obchodného modelu má empirický charakter, t. j. je založený na spätnej väzbe. Z tohto empirického prístupu vychádza expertíza vlastná danému podniku, ktorá je ťažko prenášateľná a napodobiteľná jeho konkurentmi. Podnik si môže vytvoriť konkurenčnú výhodu na základe vypracovania nehmotného zdroja: modelu vytvárania znalostí zákazníka (Chanal, 2011). Inými slovami dialóg a vzájomné obohatenie z rôznych zdrojov majú zásadný význam pre hodnotovú ponuku a pre riešenie problému udržateľného vytvárania mnohonásobnej hodnoty.

3.5 Prístupy a východiská tvorby nových obchodných modelov

Tvorbu nového obchodného modelu je možné charakterizovať rôznymi prístupmi, ktoré existujú v literatúre a ktoré vedú k rôznym spôsobom jeho znázornenia. Každý prístup k obchodného modelu má svoje výhody a nevýhody. Niektoré obchodné modely sú uvedené vo forme:

- opisného prístupu (naratívu), ktorý sa opiera o ľudskú schopnosť podať výklad (príbeh) (Margretta, 2002), avšak neposkytujú informácie ako ich realizovať;
- systémového prístupu – dekompozícia obchodného modelu na čiastkové prvky (Lecocq, Demil, Warnier, 2006; Osterwalder, Pigneur, 2010; Yunus, Moingeon, Lehmann-Ortega, 2010; Zott, Amit, 2010; Moigeon, Lehmann-Ortega, 2010);
- kauzálneho prístupu rozvíjajúceho príčiny a dôsledky medzi etapami zostavenia obchodného modelu (Casadesus-Masanell, Ricart, 2011; Sarasvathy, 2001);
- finančného prístupu – umožňuje kvantitatívne hodnotiť tvorbu a získavanie hodnoty na základe hypotéz (Tennent, Friend, 2005; Doganova, Eyquem-Renault, 2009);
- prístupu využívajúceho analógiu ako nástroja tvorivého riešenia problémov (Runco, 1994.)

Každý z uvedených prístupov súvisí so špecifickým uvažovaním. Všeobecne pomáhajú v hľadaní nových riešení a inovácií. Konštrukcia nových obchodných modelov, ktoré by generovali viacnásobnú hodnotu pre zákazníka nie je jednoduchým kopírovaním už známych riešení, ale umením vyžadujúcim inováciu, kreativitu prostredníctvom otázok, ktoré sa môžu týkať pridania nového podnikateľského rozmeru, odstránenia alebo modifikácie už existujúcej dimenzie. Typy obchodných modelov opísaných v literatúre, ako aj typy prístupov k ich tvorbe nie sú pripraveným receptom na úspech, ale inšpiráciou pre nezávislý návrh podnikateľských riešení, ako aj inšpiráciou pre teoretikov, ktorí skúmajú princípy tvorby a implementácie.

3.5.1 Projekt nového obchodného modelu na základe systémového prístupu

Systém činností podniku nie je jednoduché triediť vzhľadom na to, že modelovanie je proces tvorby a jasného preukázania jeho koherentnosti na dosiahnutie daného cieľa. Koherentnosť nového obchodného modelu zahŕňa tri kľúčové aspekty:

- Ako sú prvky nového obchodného modelu zahrnuté do procesu vytvárania mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka?
- Ako tieto prvky sú navzájom prepojené v rámci podniku s jeho hodnotovou sieťou, hodnotovým reťazcom a ekosystémom?
- Ako podnik vytvára hodnotu a zisk na základe týchto vzťahoch?

Široko využívaním nástrojom projektovania obchodných modelov je šablóna Business model Canvas Osterwaldera a Pigneura (Osterwalder, Pigneur, 2010). Z ostatných nástrojov systémového prístupu možno uviesť štvorprvkový model Johnsona (Johnson, 2010) alebo model Inštitútu podnikateľského modelu, ktorý vytvoril schému s ôsmimi časťami v tvare kolesa. Podľa Muehlhausena (2018) ide viac o praktický, než teoretický nástroj.

Business model Canvas je najznámejšou grafickou prezentáciou obchodného modelu. Použitá metóda zobrazovania umožňuje účinne skúmať a formulovať konkrétny podnikateľský model. Model má charakter dynamický a jeho prvky sú vzájomne závislé. Každá zmena v jednom prvku vplýva na ostatné prvky. Nie je možné určiť hodnotovú ponuku bez porozumenia zákazníckym segmentom. Každá modifikácie hodnotovej ponuky potenciálne vyžaduje nové aktivity, ktoré majú byť použité, a nové zdroje, ktoré majú byť kontrolované. To má dosah na štruktúru nákladov a príjmový model podniku.

Záujmom Osterwaldera a Pigneura (Osterwalder, Pigneur, 2010) bolo okrem klasických úrovní obchodného modelu, ktorými sú:

- hodnotová ponuka obsiahnutá v riešení (ako súbor výrobkov a služieb) adresovanom zákazníkovi;
- architektúra hodnoty, ktorá zahŕňa kľúčové procesy týkajúce sa základnej logiky vytvárania hodnoty (Slávik a kol., 2014);
- rovnica zisku, ktorá finančne vyjadruje obchodný model spočívajúci na dvoch uvedených úrovniach a umožňuje analýzu príjmov generovaných hodnotovou ponukou zákazníkom a nákladov, ktoré boli vynaložené v súvislosti s architektúrou hodnoty;

klásť dôraz na detailnejšiu analýzu obchodného modelu vo forme jeho dekompozície do jednotlivých polí (kategórií alebo blokov). Autormi použitá metóda zobrazovania umožňuje účinne skúmať konkrétne podnikanie, formulovať konkrétny podnikateľský model a je základom

pre všeobecnejšie typológie reálnych podnikateľských modelov. Mnohé vedecké publikácie vychádzajú z vizualizačného nástroja Business model Canvas ako hlavného metodického nástroja zobrazovania obchodných modelov (Joyce, Paquin, 2016; Slávik a kol., 2014; Bisiaux, 2015) vzhľadom na jeho známosť manažérmi podnikov. Model sa stal de facto štandardom pre rozvoj obchodných modelov (França, Broman, Robèrt, Basil, 2017).

Pre Osterwaldera a Pigneura (2010) obchodný model znázorňuje organizáciu a stratégiu podniku, t. j. ako podnik vytvára, doručuje a získava hodnotu. Deskriptívna a symbolická funkcia obchodného modelu umožňuje pochopiť systémový rozmer a zložitosť spojenú s hodnotovou ponukou, vzhľadom na množstvo a rôznorodosť súvisiacich komplementárnych dimenzií. Autori agregujú heterogénne prvky do deviatich blokov (schéma 5).

Model umožňuje posun pohľadu z úrovne „bottom line“ (orientácia výhradne na finančný výsledok) na pohľad, ktorý umožňuje vidieť podnikanie podniku v širšom systéme spoločenských a ekologických vzťahov. Podnik nefunguje izolovane, ale je priamou súčasťou okolitého sveta. Podľa tohto pohľadu podnik funguje s ohľadom na triple-bottom-line. Nesústreďuje sa len na ekonomický rast, ale aj na sociálne a environmentálne dôsledky svojich činností.

Schéma 5 Štruktúra nového obchodného modelu

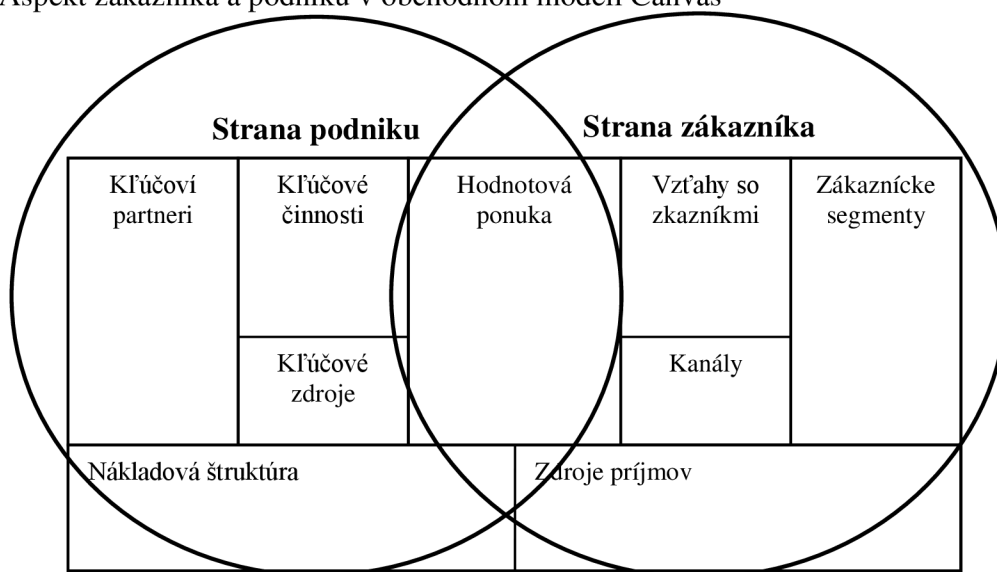
Komponenty	Charakteristika
Hodnotová ponuka	Udržateľná ponuka výrobkov a služieb, ktorá zohľadňuje tri dimenzie udržateľného rozvoja: environmentálnu, sociálnu a ekonomickú.
Zákaznícke segmenty	Cieľové trhy obsluhované podnikom.
Vzťahy so zákazníkmi	Podstata vzťahov na získanie, udržanie a rozvoj vzťahov s každým zákazníckym segmentom.
Kanály distribúcie a predaja	Doručujú hodnotovú ponuku zákazníkom na základe komunikačnej siete, distribúcie a predaja.
Zdroje príjmov	Vyplyvajú z hodnotovej ponuky úspešne predkladanej zákazníkom.
Kľúčoví partneri	Významní partneri v optimalizácii obchodného modelu. Ekosystém.
Kľúčové aktivity	Kľúčové procesy obchodného modelu: výroba, udržateľné inovácie, riadenie platforiem a interakčnej siete so zákazníkmi a stakeholdermi.
Kľúčové zdroje	Nutné aktíva na ponúkanie a doručenie prvkov hodnotovej ponuky.
Štruktúra nákladov	Vyplyva zo súboru prvkov obchodného modelu.

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Osterwalder, Pigneur (2010).

Schéma 6 ilustruje hľadisko podniku a hľadisko zákazníka, a to na základe systému inovácií v dodávateľskom reťazci, ktorý spája dodávateľov so zákazníkmi cez výrobu, logistiku a distribučnú sieť. Tieto inovácie podľa Milliera (2013) sa týkajú: nových výrobkov, nových služieb, nových výrobných procesov, nových procesov predaja a vzťahov so zákazníkmi, nových zdrojov zásobovania, nových trhov, novej organizácie. Uvedené inovácie súvisia s prvkami obchodného modelu canvas: nové inovácie výrobkov a služieb umožňujú vymedziť hodnotovú ponuku (čo a za koľko predávať), nové trhy (zákaznícke segmenty) odpovedajú na otázku komu predávať, pokiaľ ide o nové procesy predaja a vzťahy so zákazníkmi (distribučné kanály a predaj, vzťahy so zákazníkmi) tie charakterizujú ako dosiahnuť trh a ako predávať. Súhrn pomenovaní komu predávať, čo predávať a ako predávať zahŕňa prvky inovácie obchodného modelu, ktoré z aspektu zákazníka charakterizujú spôsob, ktorým podnik svojou činnosťou vytvára a zdieľa hodnotu.

Tri iné inovácie súvisia s nasledujúcimi prvkami obchodného modelu canvas: nové zdroje zásobovania (kľúčoví partneri), nová organizácia (kľúčové zdroje, napríklad spoluvytváranie) a nové procesy (kľúčové aktivity). Tieto inovácie charakterizujú hľadisko podniku v procese vytvárania hodnoty pre zákazníka. Z uvedeného vyplýva, že inovácie obchodného modelu v procese tvorby hodnoty sa týkajú dvoch hľadísk: hľadiska zákazníka a hľadiska podniku.(schéma 6).

Schéma 6 Aspekt zákazníka a podniku v obchodnom modeli Canvas



Zdroj: Osterwalder, Pigneur, 2010.

Prístup Milliera ukazuje, že samotná inovácia výrobkov a služieb, nie je dostačujúce. Ak sa má vytvoriť mnohonásobná hodnota pre zákazníka, je potrebné zvýšiť hodnotu produktu inováciou poskytovaných služieb, ako aj procesu výroby, ktorý umožní produkovať lacnejšie, kvalitnejšie alebo rýchlejšie a zohľadni environmentálne, spoločenské a ekonomické kritéria. Taktiež je potrebné vybudovať nové vzťahy so zákazníkmi, ktoré budú prispôsobené predaju týchto výrobkov a služieb. Zároveň je nutné vyhľadávať dodávateľov, ktorí poskytnú nové komponenty, resp. substitúty prispôsobené výrobe a jeho spotrebe z hľadiska udržateľného rozvoja, analyzovať nové trhy, ktoré vyžadujú nové produkty a slúžiť týmto trhom čo najefektívnejším spôsobom. Princíp spočíva v zosúladení čiastkových postupov a v skúmaní príležitostí vytvárania mnohonásobnej hodnoty. Ide však o prvý analytický aspekt projektovania nového obchodného modelu. Treba ešte preskúmať, ktoré prvky Business model Canvas sú typické pre väčšinový model a ktoré prvky sú nositeľmi perspektívnych inovácií z hľadiska vytvárania mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka.

3.5.2 Tvorba majoritného a minoritného modelu

Dynamika vývoja podnikateľského prostredia núti podniky, aby zásadným spôsobom uvažovali o príčinách a podmienkach svojej existencie. Zobrazenie obchodného modelu Canvas je vizualizačný nástroj, ktorý je dostatočne komplexný, analytický, flexibilný a všeobecný, a z tohto dôvodu ho možno použiť na skúmanie prvkov nových obchodných modelov orientovaných na vytváranie mnohonásobnej hodnoty vo všetkých odvetviach. Výskyt prvkov jednotlivých blokov obchodného modelu canvas umožňuje zostaviť majoritný a minoritný model (Slávik a kolektív, 2014).

Majoritný obchodný model

Podniky v rámci toho istého odvetvia priemyslu postupujú na základe spoločných kognitívnych procesov a dosahujú konsenzus v stratégiách, ktoré sú uskutočniteľné a vhodné vzhľadom na pravidlá odvetvia (Deephouse, 1999; Rhee, Kim, Han, 2006.). Konsenzus sa zakladá na úzkych vzťahoch medzi členmi v tej istej konkurenčnej oblasti. Výsledkom je, že odvetvie ovplyvňuje víziu a obchodný model, pričom niektoré hospodárske subjekty sa tomu aj prispôbujú. Takto

kognitívny konsenzus vedie podniky k tomu, aby nezohľadňovali alternatívny obchodný model voči modelu, ktorý dominuje v danom sektore aktivity. Výsledkom toho je, že strategická zmena často pochádza od subjektu mimo odvetvia, ktorá vyvolá zmenu pravidiel v oblasti konkurencie.

Základom skúmania je vytvorenie zobrazenia majoritného modelu ako celistvej predstavy o obchodnom modeli tzv. väčšinového podniku, ktorý obsahuje najviac využívané prvky jednotlivých blokov konceptu Canvas. Uvedené zobrazenie je referenčným vzorom na zisťovanie trendových a inovátnych odchýlok. Majoritný obchodný model má vlastnosti, ktoré sú u podnikov daného odvetvia najpočetnejšie a charakterizujú hlavný prúd obchodných modelov zameraných na vytváranie mnohonásobnej hodnoty. Model zobrazuje nielen najdôležitejšie prvky, ktoré podniky využívajú a zároveň ukazuje, ktoré prvky sú zanedbávané a ktorým sa v odvetví prikladá všeobecne nízky význam.

Minoritný obchodný model

Minoritný model zobrazuje najmenej vyskytujúce sa vlastnosti podnikov. Sú to vznikajúce, málo používané alebo okrajové prvky v podnikaní. Minoritný obchodný model má vlastnosti, ktoré sa v danom odvetví vyskytujú najmenej. Môže byť nositeľom síce zriedkavých, no perspektívnych udržateľných inovácií. Model vytvára mnohonásobnú hodnotu pomocou menej bežných aktivít. Všeobecne prvky minoritného obchodného modelu sú ešte vo vývoji a nie sú štandardizované a všeobecne používané, resp. sú typické len pre niektoré podniky.

3.6 Zhrnutie súčasného stavu riešenej problematiky

Kapitola je venovaná kritickému zhrnutiu teoretického poznania, ktoré súvisí s novými obchodnými modelmi so zreteľom na udržateľné vytváranie mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka. Je rozdelená do piatich častí.

Prvá časť charakterizuje kontext udržateľného rozvoja, ktorý sa stal prvoradým cieľom 21. storočia a spoločenskú zodpovednosť ako prostriedok jeho dosiahnutia. Systémovým spôsobom zohľadňuje jednak globálne aspekty problematiky vo forme výziev udržateľného rozvoja a taktiež špecifické aspekty v súvislosti s tromi dimenziami udržateľného rozvoja, a to

environmentálnou, spoločenskou a ekonomickou, ktoré podnikom ponúkajú početné príležitosti napredovania na základe udržateľných inovácií a sú zároveň novými podnetmi v oblasti obchodného modelovania. Zohľadnenie dimenzii udržateľného rozvoja a očakávaní zákazníkov je dôležitým aspektom zahrnutým v dizertačnej práci.

Druhá časť je venovaná kritickému zhodnoteniu poznania v oblasti rozvoja pojmu obchodný model. Na jednej strane záujem akademickej sféry a praxe o problematiku nových obchodných modelov narastá, čo sa prejavuje v množstve definícií a publikovaných článkov na túto tému vo vedeckých časopisoch *Journal of Cleaner Production*, *Long Range Planning*, *Journal of business models*, *Organization and the Environment* a v ďalších časopisoch venovaných tejto téme. Taktiež existuje rastúce množstvo obnovujúcich sa bibliografických prehľadov ako napr. Boons, Lüdeke-Freund (2013); Schaltegger, Hansen, Lüdeke-Freund (2016) a pod. Na druhej strane neexistuje komplexný pohľad na to, ako by podniky mali pristupovať k zavedeniu udržateľnosti do obchodných modelov podnikov (Stubbs, Cocklin, 2008). Všeobecne platí, že súčasný výskum v oblasti inovácií udržateľných obchodných modelov ešte nie je ukončený vzhľadom na to, že nie je dohodnutý jednotný rámec udržateľných obchodných modelov a prostriedky ako ich realizovať v praxi sú stále nedostatočne rozpracované v príslušnej literatúre. Napriek rozsiahlej literatúre o nových obchodných modeloch, aj samotný pojem udržateľného modelu je ešte stále nejednoznačný. Množstvo prístupov k danej problematike je však zároveň dôkazom tvorivého charakteru jej riešenia.

Tretia časť kapitoly je venovaná mnohonásobnej hodnote. Ústredným pojmom v úvahách o nových obchodných modeloch je pojem hodnota. Z teoretického hľadiska záujem o tento pojem vyplýva z realizovaných výskumov (Gloria, Kohlsaatt, Baultil, Wolf, Early, Ben-Zekry, 2014). Z hľadiska praktického, téma udržateľného vytvárania mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka sa stáva novým krédom manažérov podnikov (Krishna, Manada, Bosch, Worrel, 2015). Diskutuje sa o tvorbe hodnoty, čo sa rozumie pod hodnotou a najmä pod mnohonásobnou hodnotou. Problematika udržateľného vytvárania mnohonásobnej hodnoty je témou, ktorá zahŕňa poznatky rôznych vedných disciplín z oblasti riadenia: strategického manažmentu, podnikového manažmentu, marketingu, účtovníctva, atď. vzhľadom na to, že súvisia s poznaním aktivít tvorby hodnôt. Napriek tomu v domácej, ale aj zahraničnej literatúre je nedostatok špecifikácií daného pojmu. Rastúci vplyv udržateľného rozvoja na činnosť podnikov a konanie zákazníkov

naznačuje potrebu výskumu a vedeckej analýzy nových prístupov k udržateľnému vytváraniu mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka, ktorý súvisí s kompetenciami uvádzania dynamických zmien v obchodnom modeli vyplývajúcich z potrieb prostredia.

Štvrtá časť sa týka architektúry mnohonásobnej hodnoty, ktorá charakterizuje východiska udržateľného vytvárania mnohonásobnej hodnoty. Ak podnik chce vytvoriť mnohonásobnú hodnotu pre zákazníka, musí komunikovať s ostatnými účastníkmi zložitého ekosystému, ktorého súčasťou sú zákazníci, dodávatelia a ostatné záujmové skupiny. Udržateľná inovácia zahŕňa koordináciu inovácie v každom článku ekosystému. Nástrojom k získaniu komplementárnych aktív iných účastníkov siete sú vzájomne sa podporujúce platformy. Naš výskum v rámci vedeckej literatúry sa snažil metodologicky štrukturovať charakteristiky vytvárania mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka. Rozmanitosť vzťahov, interakcie a rozvoj siete podnikov je zdrojom záujmu teórie o túto veľmi komplexnú problematiku vzhľadom na to, že čím je vyššia hodnota zdrojov účastníkov podnikateľského ekosystému, tým vyššia je pravdepodobnosť prežitia podniku na trhu

Piata časť kapitoly využíva systémový prístup k tvorbe nových obchodných modelov na základe šablóny modelu Canvas. Prístup deväťprvkového modelu Canvas navrhuje univerzálnu štruktúru obchodného modelu. Takéto chápanie konfigurácie obchodného modelu vyplýva zo systémového charakteru podniku a systémového prístupu k nemu. V súvislosti s udržateľným rozvojom využívaný prístup umožňuje vypracovať rôzne možnosti konceptov nových obchodných modelov podnikov so zreteľom na dimenzie udržateľného rozvoja a spoločenskej zodpovednosti, ktoré sa zohľadňujú v analytickej a návrhovej časti výskumu danej problematiky dizertačnej práce.

4 Výskumná časť

Výskumná časť dizertačnej práce, ktorá vychádza z danej vzorky podnikov je rozdelená do dvoch častí na:

- analytickú časť výskumu,
- návrhovú časť výskumu.

Analytická časť výskumu sa zameriava na identifikovania prvkov obchodných modelov. Je rozdelená do štyroch celkov, ktoré na seba nadväzujú a využívajú samostatne kvalitatívny, resp. kvantitatívny výskum alebo ide o kombináciu metód oboch typov výskumu.

Návrhová časť výskumu sa orientuje na zistenie početností, na základe ktorých sú prvky roztriedené do majoritného a minoritného obchodného modelu daného odvetvia. Pomocou programu Matlab je vykonaná korelačná analýza vzťahov medzi prvkami. Po uskutočnení analýzy získaných výsledkov je zostavený majoritný a minoritný model, ako aj koncepty nových obchodných modelov zameraných na vytváranie mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka.

Ciele výskumnej časti:

- 1) Overiť z praktického hľadiska relevantnosť identifikovaných prvkov nových obchodných v podmienkach chemického priemyslu.
- 2) Vytvorenie minoritného a majoritného obchodného modelu pre dané odvetvie.
- 3) Vytvoriť prehľad nových obchodných modelov používaných v odvetví.

Časový priebeh výskumov

Výskumy prebiehali od decembra 2016 do februára 2018. Časové etapy jednotlivých častí výskumu boli zaznamenané v rámci jednotlivých podkapitol.

Výskumné otázky

Pre výskumnú časť boli položené nasledujúce výskumné otázky:

VO1: Ktoré prvky sú významné pre dané odvetvie z hľadiska vytvárania mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka?

VO2: Aký je výskyt vybraných prvkov v obchodných modeloch podnikov vzorky?

VO3: Pre aký typ zákazníka podniky vytvárajú hodnotu?

VO4: Ktoré prvky obchodných modelov patria do majoritného modelu?

VO5: Ktoré prvky obchodných modelov patria do minoritného modelu?

VO6: Ako sú si podniky podobné vzhľadom na minoritný model?

4.1 Analytická časť primárneho výskumu v podnikoch chemického priemyslu

Výskumná časť dizertačnej práce je rozdelená do celkov využívajúcich samostatne kvalitatívny, resp. kvantitatívny výskum alebo kombináciu metód oboch typov výskumu:

1. štúdium dokumentov a ich obsahová analýza,
2. pološtruktúrovaný rozhovor,
3. dotazníkový prieskum.

4.1.1 Štúdium dokumentov a ich obsahová analýza

Ciele výskumu

Cieľom štúdia dokumentov a ich obsahovej analýzy je identifikácia prvkov obchodných modelov. Zdroje identifikácie prvkov uvádza tabuľka 2.

Časový priebeh výskumu

Zber dát formou polo štruktúrovaných rozhovorov a dotazníkového prieskumu prebiehal v mesiacoch december 2016 až apríl 2017.

Objekt výskumu

Textové dokumenty rôznych autorov a zostavenie súboru potenciálnych prvkov nových obchodných modelov.

Tabuľka 2 Zdroje významových jednotiek obsahu polí obchodného modelu

Počet prvkov	Autor	Rok
11	Hart, S. L.	1995
17	Kumar, S., Malegeant, P.	2006
4	Fowler, S. J., Hope, C.	2007
5	Dubigeon, O.	2009
11	Grandval, S., Ronteau, S.	2011
7	Chanal, V.	2011
18	Sempels, C., Hoffmann, J.	2013
14	Dauchy, D.	2013
40	Demil, B., Lecocq, X., Warnier, V.	2013
6	Rajagopal, R.	2014
56	Chen, Y.T., Chiu, M.	2015
10	Heitel, S., Kämpf-Dern, A., Pfnür, A.	2015

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Významové prvky, ktoré sú vygenerované na základe štúdia textových dokumentov boli rôznymi autormi identifikované rozdielne. Niektorí autori využívali na identifikáciu prvkov obchodných modelov prípadové štúdie (Hart, 1995; Fowler, Hope, 2007; Brabec, 2010; Chanal, 2011; Grandwal, Ronteau, 2011; Sempels, Hoffmann, 2013; Dauchy, 2013) analýzu vzťahov výrobcov a eko-neziskových organizácií (Kumar, Malegeant, 2006), pre účely prehľadu obchodných modelov v skúmanom odvetví, iní autori využívali počítačové aplikácie, ktoré zohľadňovali vzťahy podniku k stakeholderom (samotný podnik, životné prostredie, spoločnosť) a prepájali ich s preddefinovanými činnosťami (Chen, Chiu, 2015). Ďalší autori uvádzali námety možných prvkov obchodných modelov vyplývajúce z analýz danej problematiky (Demil, Lecocq, Warnier, 2013; Heitel, Kämpf-Dern, Pfnür, 2015), resp. z analýz príslušného odvetvia (Rajagopal, 2014). Štúdium textu dokumentov podnikov, a to hlavne obsahu verejne dostupných zdrojov (webové stránky, výročné správy, novinové články, tlačové správy) spresňovalo databázu prvkov obchodných modelov, ktoré súviseli s kontextom skúmaného odvetvia.

Na základe uvedených zdrojov bol zostavený súbor potenciálnych prvkov (52) nových obchodných modelov, ktorý je uvedený v schéme 7. Súbor prvkov je rozdelený podľa nasledujúcich kritérií: spolupracujúce podniky, služby, výrobky, environmentálny a spoločenský aspekt hodnotovej ponuky.

Schéma 7 Navrhované prvky nových obchodných modelov na základe analýzy textov dokumentov

Kategória	Názov prvku
Spolupracujúce podniky	Využívanie marketingových sprostredkovateľov
	Samorealizácia vo vlastnom podniku
	Spolupráca s inými partnermi
Služby	Prenájom produktov
	B2B produktový leasing
	Špecializované služby (VaV)
	Prenájom výrobných kapacít, strojov a zariadení
	B2B zdieľanie zdrojov
	Podpora B2B zákazníka
	Poradenstvo
	Kompletný servis
	Maloobchodná sieť
	Doplnkové služby
	Dodávatelia podporných služieb
Predaj na základe odpočtu	
Výrobky	Ponuka viacerých výrobových variant
	Modifikované výrobky
	Druhotné materiály ako zdroj energie a surovín
	Alternatívy k výrobkom
	Environmentálne bezpečné produkty
	Ponuka jediného modelu produktu
	Hotový výrobok
	Poloprodukt
	On-line platforma
	Údržba
	Dostupnosť príbuzných výrobkov
	Dostupnosť viacerých výrobových variant
	Ponuka doplnkového sortimentu
	Individuálne plánovanie
Vlastná zákaznícka podpora	
Environmentálny aspekt	Znižovanie používania nebezpečných látok vo výrobe
	Obaly z ekologických materiálov
	Využívanie udržateľných zdrojov surovín (feedstocks)
	Využívanie energeticky úsporného zariadenia
	Odpad ako zdroj energie
	Centralizovaný zber odpadu
	Recyklácia vody
	Manažment vodných zdrojov
	Znižovanie odpadu vo výrobe
	Recyklácia odpadu
	Centrálne ošetrovanie odpadu
	Minimalizácia výrobkov na jedno použitie
	Spätné prevzatie po spotrebe
	Manažment emisií skleníkových plynov
Spoločenský aspekt	Lokálni dodávatelia surovín
	Využívanie vysoko kvalitných materiálov
	Industriálna bezpečnosť .
	Verejné a neziskové organizácie
	Zdieľanie informácií a výkazov

	Zdieľanie skúseností so zákazníkmi a dodávateľmi
	Spolupráca vo výskume
	Finančné dary/sponsoring
	Stáže
	Vzdelávací fond

Zdroj: Vlastné spracovanie.

4.1.2 Pološtrukturovaný rozhovor

Ciele výskumu

Cieľom pološtrukturovaných bolo posudzovanie prvkov identifikovaných zo štúdia textov dokumentov. Tabuľka 3 uvádza poradie dôležitosti potenciálnych prvkov obchodného modelu a mieru ich dôležitosti v individuálnom rozhodovaní respondentov

Časový priebeh výskumu

Zber dát formou pološtrukturovaných rozhovorov prebiehal v mesiacoch máj – október 2017.

Objekt výskumu

Objektom výskumu boli existujúce kľúčové prvky identifikované v literatúre, posudzované vybranými manažérmi podnikov chemického priemyslu zaradených do kategórie CZ_NACE 20.1, ktoré by mohli byť použité ako základ pre tvorbu nových obchodných modelov so zreteľom na vytváranie mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka.

Tabuľka 3 Poradie dôležitosti potenciálnych prvkov obchodného modelu a miera ich dôležitosti v individuálnom rozhodovaní respondentov

Prvok obchodného modelu, ktorého sa týkala otázka rozhovoru	% respondentov, ktorí odpovedali áno	Súčet váh odpovedí
Industriálna bezpečnosť	100	45
Špecializované služby (VaV)	100	45
Zdieľanie skúseností so zákazníkmi a dodávateľmi	100	44
Poradenstvo	89	44
Recyklácia odpadu	89	44
Spolupráca vo výskume	89	44
Vzdelávací fond	89	41
Dostupnosť viacerých výrobných variant výroby	89	41
Environmentálne bezpečné výroby	89	41
Znižovanie odpadu vo výrobe	89	36

Znižovanie používania nebezpečných látok vo výrobe	89	35
Kompletný servis	89	33
Dodávatelia podporných služieb	89	33
Finančné dary/sponsoring	78	44
Využívanie udržateľných zdrojov surovín (feedstocks)	78	44
Centrálne ošetrovanie odpadu	78	36
Online platforma	78	33
Odpad ako zdroj energie	78	33
Údržba	78	32
Alternatívy k výrobkom	67	32
Podpora B2B zákazníka	67	32
Druhotné materiály ako zdroj energie a surovín	67	32
Spätné prevzatie po spotrebe	67	32
Verejné a neziskové organizácie	67	32
Dostupnosť príbuzných výrobkov	67	29
Zdieľanie informácií a výkazov	56	36
B2B zdieľanie zdrojov	56	32
Prenájom vybavenia a kapacít	56	29
Stáže	56	33
Využívanie energeticky úsporného zariadenia	56	32
Individuálne plánovanie	56	27
Lokálni dodávatelia surovín	56	29
Ponuka doplnkového sortimentu	44	25
Obaly z ekologických materiálov	44	25
Manažment emisií skleníkových plynov	44	25
Využívanie vysoko kvalitných materiálov	44	25
Vlastná zákaznícka podpora	44	25
Spolupráca s inými partnermi	33	19
Maloobchodná sieť	33	19
Recyklácia vody	33	19
Doplnkové služby	33	15
Poloprodukt	33	15
Modifikované výrobky	33	14
Hotový výrobok	33	14
Centralizovaný zber odpadu	33	14
B2B produktový leasing	22	15
Predaj na základe odpočtu	22	15
Využívanie marketingových sprostredkovateľov	22	14
Manažment vodných zdrojov	22	14
Ponuka jediného modelu produktu	22	14
Samorealizácia vo vlastnom podniku	11	10
Prenájom produktov	11	10
Minimalizácia výrobkov na jedno použitie	11	10

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Táto časť výskumu priniesla odpoveď na výskumnú otázku VO1: Ktoré prvky sú významné pre dané odvetvie z hľadiska vytvárania mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka?

Z výsledkov vyplýva, že 32 prvkov obchodných modelov identifikovaných zo štúdia textov dokumentov bola dôležitá pre respondentov v ich rozhodovaní. Súčet váh odpovedí ukazuje do

akej miery boli jednotlivé prvky považované za rozdielne v rozhodovaní respondentov. Ak aspoň 50% respondentov prieskumu formou pološtruktúrovaného rozhovoru považuje obchodný prvok za dôležitý, tento prvok bol zahrnutý do dotazníkového prieskumu. Opis 32 prvkov je uvedený v schéma 8.

Schéma 8 Opis prvkov obchodných modelov

Komponent obchodného modelu	Opis
Prenájom výrobných kapacít, strojov a zariadení	Podnik prenajíma výrobnú kapacitu, stroje, zariadenie, ale aj pozemky, ktoré nedokáže efektívne alebo úplne využiť vo vlastnej činnosti. Nevyužitie výrobné kapacity viedu časť nákladov podniku. Ich prenájom umožňuje získať prostriedky na financovanie ziskových činností (výskum a vývoj, atď.).
Špecializované služby (VaV)	Poskytovanie špecializovaných služieb, ako napríklad výskum a vývoj, reaguje na špecifické potreby zákazníkov zamerané na vývoj nových alebo významne vylepšených produktov alebo procesov (experimentálny vývoj), čo umožňuje minimalizovať straty, využívať menej materiálov, ktoré sú zároveň bezpečnejšie a maximalizovať príležitosti pre zákazníka. Prvok zvyšuje environmentálnu účinnosť hodnotového reťazca.
B2B zdieľanie zdrojov	Prvok predstavuje zdieľanie zdrojov podniku s B2B zákazníkom a ostatnými stakeholdermi, napríklad v prípade výroby energie alebo dodávok surovín. Prvok má vplyv na vytváranie ekosystému podnikov.
Podpora B2B zákazníka	Podpora B2B zákazníka má vplyv na vytváranie podnikateľského ekosystému podnikov, ktorý s ekosystémovými kompetenciami stakeholderov (technické kompetencie, organizačné kompetencie, kompetencie týkajúce sa štruktúrovania ponuky) umožňuje inováciu v oblasti ponuky. Rozvoj produktu sa stáva integračným prvkom flexibilného obchodného modelu, ktorý vychádza z dynamických schopností organizácie.
Dostupnosť viacerých výrobných variant	Podnik sa nezameriava na výrobu len jediného výrobku. Dokáže využiť výrobné kapacity a technológiu na výrobu rôznych variant daného výrobku. Takto sa zvyšuje efektívnosť podniku a predchádza sa možným nákladom stratenej príležitosti zo vzniku nevyužitého odpadu z výroby
Ponuka alternatív k výrobkom	Podnik ponúka alternatívy k vlastným výrobkom, t. j. výrobky, ktoré slúžia na rovnaký účel, čím vie lepšie reagovať na potreby zákazníka, a tak obsluhovať viacero zákazníckych segmentov.
Environmentálne bezpečné výrobky	Podnik analyzuje životný cyklus výrobku a navrhuje výrobné procesy, ako aj distribučne kanály tak, aby výrobky a služby boli čo najmenej škodlivé pre životné prostredie a nespôsobili náklady na odstránenie ich následkov. Prvok zvyšuje environmentálnu účinnosť hodnotového reťazca.
Druhotné materiály ako zdroj energie alebo surovín	Podnik predáva druhotné materiály, napr. odpady alebo nevyužitie materiály iným podnikom, ktoré ich môžu využiť ako zdroj energie alebo surovín na ďalšie spracovanie vo vlastnej výrobe.
Online platforma	Platforma slúži na urýchlenie výmeny informácií medzi podnikom a stakeholdermi, čím dochádza k efektívnejšej komunikácii. Zároveň slúži na koordináciu stakeholderov podniku a riadenie vzťahov medzi nimi a podnikom. Podnik pri vyhlasovaní vlastných nákupných výziev, ako aj pri prijímaní objednávok využíva taktiež elektronický formulár.
Dostupnosť príbuzných výrobkov	Dostupnosť príbuzných výrobkov, t. j. výrobkov rovnakej kategórie (hnojivá, plyny, atď.), avšak s rôznymi vlastnosťami umožňuje uspokojenie diferencovaných potrieb zákazníkov. Podnik sa nesústreďuje na výrobu iba jedného typu výrobku, dokáže využiť vlastné zdroje tak, aby poskytol výrobky rôzneho charakteru. Výrobný program predstavuje potenciálne možnosti výroby stanovené na základe analýzy potrieb trhu a možností daného podniku.
Kompletný servis	Podnik poskytuje k ponúkaným výrobkom kompletný servis, t. j. poskytnutie služby pre

	zákazníka až do fázy finálnej spotreby výrobku. Prvok vychádza z predpokladu, že výrobca z hľadiska špecializácie, poskytuje servis k výrobku pri nižších nákladoch pre zákazníka než by si zákazník mal tento servis zaobstarat' od iných poskytovateľov. Poskytovanie kompletného servisu nevyžaduje od zákazníka investície a odklon od jeho hlavnej činnosti. Prvok má za následok zvýšenie ekonomickej udržateľnosti poskytovateľa servisu, ako aj zákazníka. Zvyšuje environmentálnu účinnosť hodnotového reťazca.
Poskytovanie údržby	Prvok vychádza z predpokladu, že výrobca disponuje kapacitami a kompetenciami, ktoré zákazník nemá, resp. môže ich nadobudnúť pri vysokých nákladoch. V dôsledku toho poskytovanie údržby znižuje náklady zákazníka. Prvok má za následok zvýšenie ekonomickej udržateľnosti poskytovateľa údržby, ako aj zákazníka.
Poradenstvo	Prvok predstavuje poskytovanie poradenstva najmä pre dodávateľov, zákazníkov, ako aj iných stakeholderov. Služi na udržiavanie vzťahov a má za následok zvýšenie ekonomickej udržateľnosti partnerov, a teda predchádzaniu nákladom stratenej príležitosti spojených s neefektívnosťou.
Dodávatelia podporných služieb	Podnik v rámci ponuky svojich výrobkov a služieb zapája do hodnotového reťazca podniky, ktoré mu poskytujú riešenia pri nižších nákladoch, ako by bolo možné vo vlastnej réžii podniku. Týmto spôsobom podnik znižuje vlastné náklady, čo prispieva k jeho ekonomickej udržateľnosti a efektívnosti využitia zdrojov.
Individuálne plánovanie	Podnik zapája do rozhodovacieho procesu zákazníka a ostatných stakeholderov pri plánovaní výroby tak, aby riešenie spĺňalo ich environmentálne, spoločenské a ekonomické očakávania. Má to za následok znižovanie možných nákladov stratenej príležitosti, ktoré by boli spojené s odstraňovaním problémov vznikajúcich medzi dodávateľom a zákazníkom alebo plytvaním zdrojov.
Znižovanie používania nebezpečných látok vo výrobe	Znižovanie nebezpečných látok vo výrobe má za následok zníženia možných nákladov súvisiacich s chorobnosťou personálu, s odstraňovaním ich následkov v prípade havárie, ako aj poškodeného imidžu a pokút pre narábanie s týmito látkami. Prvok zvyšuje environmentálnu účinnosť.
Využívanie udržateľných zdrojov surovín (feedstocks)	Tento prvok predstavuje presun od využívania neobnoviteľných zdrojov vo výrobe k udržateľným zdrojom. Taktiež predpokladá zavedenie nových technológií a výrobných postupov, ktoré sú schopné efektívne tieto zdroje využívať. Na základe toho podnik týmto spôsobom dokáže plniť environmentálne očakávania svojich stakeholderov. Podnik zvyšuje eko-efektívnosť.
Využívanie energeticky úsporného zariadenia	Prvok vedie k úspore ekonomických nákladov za energiu použitú pri výrobe, ako aj zdrojov energie. Prvok zvyšuje environmentálnu účinnosť hodnotového reťazca
Odpad ako zdroj energie	Prvok zahŕňa odpady vznikajúce pri výrobe, ktoré nie možné ďalej spracovať, ale je možné ich ponúknuť iným podnikom, v ktorých sú využívané ako zdroj energie pre výrobu. Dochádza k zvýšeniu eko-efektívnosti v dôsledku získania dodatočnej hodnoty z materiálov na konci ich životného cyklu.
Centrálne ošetrovanie odpadu	Odpadové látky a emisie sú pred vypustením do životného prostredia (vodných tokov a ovzdušia) ošetrované tak, aby sa ich environmentálna stopa minimalizovala a neohrozilo sa zdravie ľudí a biodiverzita prostredia. Tento prvok predpokladá dôkladnú analýzu životného cyklu materiálov vstupujúcich do výrobného procesu, odpadových látok a ich interakcie (agresivita zlúčenín, jedovatosť, atď.) a dôsledkov na životné prostredie. Prvok zvyšuje environmentálnu efektívnosť hodnotového reťazca.
Znižovanie odpadu vo výrobe	Celkové znižovanie odpadov vo výrobe predchádza vzniku odpadov a obmedzuje ich tvorbu najmä rozvojom technológií šetriacich prírodné zdroje. Prvok zvyšuje environmentálnu účinnosť hodnotového reťazca
Recyklácia odpadu	Prvok predpokladá analýzu výrobného procesu a zmeny materiálov počas neho. Taktiež predpokladá zavedenie výrobných procesov a technológií, ktoré umožňujú znovu využívať odpadové látky vo výrobnom procese. Prvok zvyšuje environmentálnu efektívnosť hodnotového reťazca.

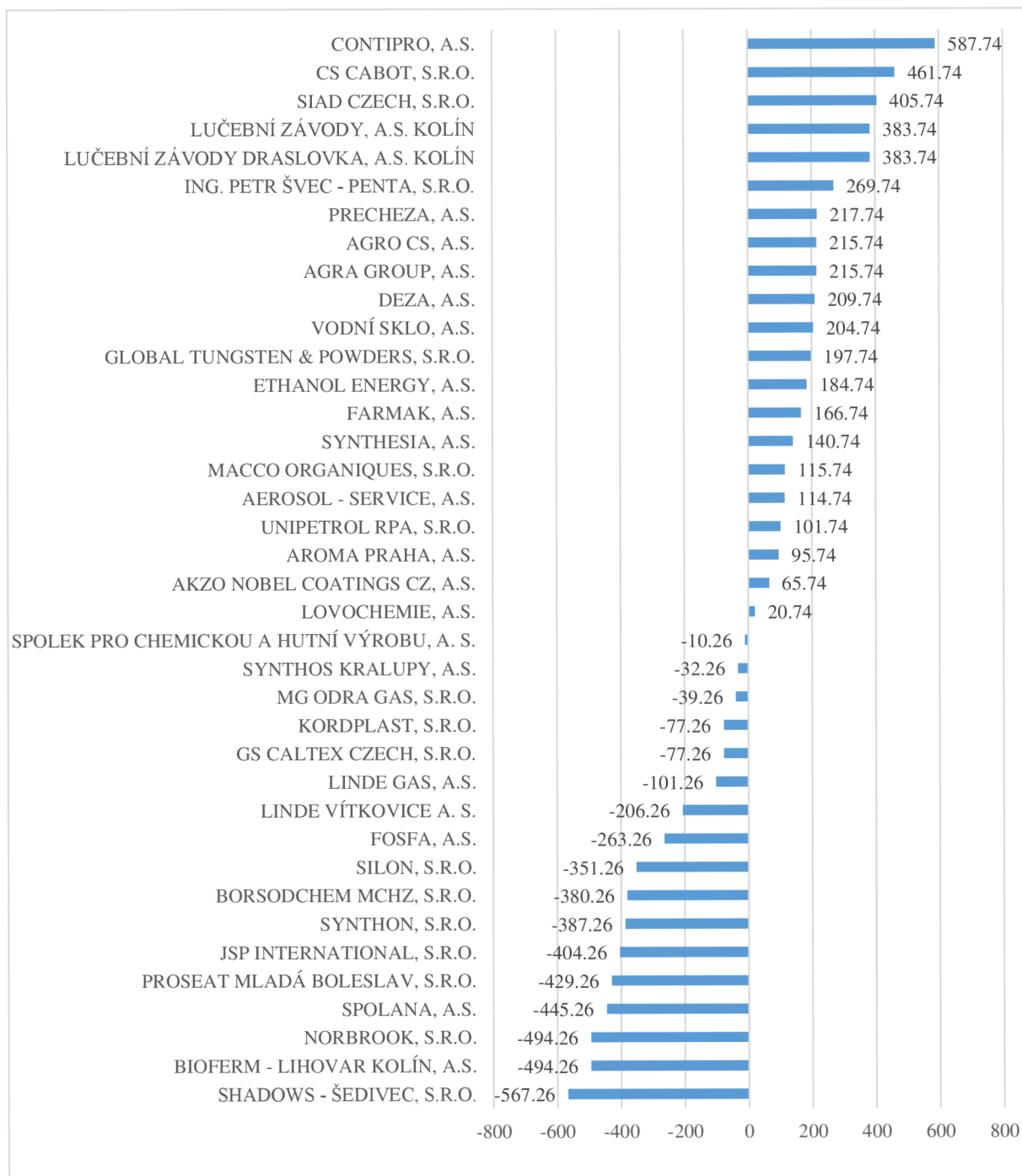
Spätné prevzatie po spotrebe	Poskytovanie dohody o spätnom prevzatí zabezpečuje spätný tok materiálov a surovín po spotrebe a vytvára cirkuláciu surovín medzi zákazníkom a výrobcou. Prispieva k znižovaniu odpadov a nákladov zákazníka, ktorý na seba neprenáša náklady spojené s odstraňovaním a narábaním s produktom na konci jeho životného cyklu. Prvok zvyšuje environmentálnu efektívnosť hodnotového reťazca.
Lokálni dodávatelia surovín	Využitie lokálnych dodávateľov surovín a služieb znižuje náklady výrobcu z hľadiska distribúcie. Ak je surovina lokálne dostupná je výhodnejšie zapojiť lokálneho dodávateľa. V dôsledku tejto interakcie nenastáva odliv peňažných prostriedkov mimo spoločenské prostredie, v ktorom podnik pôsobí, a tak prispieva k zvyšovaniu blahobytu a zapojenia lokálneho obyvateľstva do rozhodovacích procesov podniku.
Industriálna bezpečnosť	Prvok predpokladá zavedenie takých opatrení, ktoré zaručujú, že pri poruche alebo nepredvídanej udalosti výrobného zariadenia nedôjde k úniku nebezpečných látok do životného prostredia a nedôjde k ohrozeniu života. V prípade nehody opatrenia zabezpečia čo najrýchlejšiu nápravu. Taktiež sa dôraz kladie na bezpečnosť pre obsluhujúci personál a zníženie miery pracovných úrazov spôsobených počas výrobného procesu. Vysoká miera pracovných úrazov vplýva na zdravotný stav obyvateľstva, a teda na jeho spôsobilosť naďalej sa zapájať do pracovného procesu. Neschopnosť pracovať sa v spoločnosti premieňa do zníženia jej blahobytu. Prvok zvyšuje spoločenskú účinnosť hodnotového reťazca.
Verejné a neziskové organizácie	Do rozhodovacieho procesu podniku sú zahrnuté verejné a neziskové organizácie alebo existuje interakcia medzi podnikom a verejnými a neziskovými organizáciami pri prijímaní rozhodnutí v podniku.
Zdieľanie informácií a výkazov	Podnik zdieľa finančné výkazy, výročné správy, účtovné závierky, výkazy o emisiách, atď. na vlastnej webovej stránke alebo prostredníctvom inej inštitúcie tak, aby boli verejne a voľne dostupné. Maximalizácie zdieľaných informácií pomáha transparentnosti aktivít podniku.
Zdieľanie skúseností so zákazníkmi a s dodávateľmi	Podnik aktívne zdieľa vlastné skúsenosti a zbiera skúsenosti svojich zákazníkov a dodávateľov, čím vytvára priestor pre dialóg. Dôsledkom tejto výmeny skúseností vznikajú námety pre meranie spokojnosti, inováciu a zefektívnenie fungovania týchto vzťahov, čím dochádza k znižovaniu nákladov pre zúčastnené strany.
Spolupráca vo výskume	Podnik v oblasti výskumu spolupracuje a zapája dodávateľov, výskumné inštitúcie, univerzity a zákazníkov, čím využíva ich poznatky a kapacity a rozširuje kolektívne poznanie. Podnik spolupracou na výskumoch získava prístup k informáciám a poznatkom, ku ktorým by inak nemal prístup, v dôsledku nedostatočných kapacít alebo odborného zamerania.
Finančné dary/sponzoring	Podnik pravidelne prispieva a sponzoruje iniciatívy v jeho spoločenskom prostredí, čím prispieva k rozvoju spoločnosti a k riešeniu spoločenských problémov. Do spoločensky zodpovedných aktivít sa s finančnými darmi, či dobrovoľníckou prácou zapájajú tiež zamestnanci firiem.
Stáže	Podnik zapája študentov univerzít, čím zvyšuje ich odbornosť a možnosť začlenenia do pracovného procesu v danom odbore. Podnik si vychováva a má možnosť si vybrať vhodných budúcich pracovníkov pre vlastné potreby pri nízkych nákladoch. Prvok zvyšuje spoločenskú účinnosť hodnotového reťazca.
Vzdelávací fond	Podnik vedie vzdelávací fond pre verejnosť, univerzity alebo vlastných pracovníkov. Títo stakeholderi majú možnosti využiť fond na vlastné zvýšenie odbornosti alebo zlepšenie schopností. Prvok zvyšuje spoločenskú účinnosť hodnotového reťazca.

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Súčty váh uvedených v tabuľke 3 sú využité na ohodnotenie jednotlivých obchodných modelov podnikov. Na základe súčtu jednotlivých váh prvkov v obchodných modelov bol vypočítaný ukazovateľ vytvárania mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka. Graf 7 uvádza zoradenie

podnikov podľa hodnoty benchmarku 561.12, vyčíslenej ako vážený priemer ukazovateľov vytvárania mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka. Obchodné modely podnikov, ktorých index vytvárania mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka je vyšší ako je hodnota benchmarku ak majú obchodné modely viac uspôsobené na vytváranie mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka. Zo skúmanej vzorky podnikov sa uvedené konštatovanie týka 22 podnikov. Obchodné modely podnikov, ktorých index vytvárania mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka je nižší ako je hodnota benchmarku, majú obchodné modely menej uspôsobene na vytváranie mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka. Zo skúmanej vzorky podnikov sa uvedené konštatovanie týka 17 podnikov. Na dosiahnutie vyššej hodnoty indexu vytvárania mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka je možné využiť koncepty pätnástich navrhovaných obchodných modelov uvedených v dizertačnej práci.

Graf 6 Zoradenie podnikov podľa benchmarku



Zdroj: Vlastné spracovanie.

4.1.3 Dotazníkový prieskum

Ciele dotazníkového prieskumu

Cieľom dotazníkového prieskumu bolo vytvorenie prehľadu využívania vybraných prvkov obchodných modelov v danom odvetví chemického priemyslu. Tento prehľad slúži ako podklad pre vytvorenie majoritného a minoritného obchodného modelu, ako aj konceptov nových obchodných modelov. Predpokladom dotazníkového prieskumu bolo vypracovanie dotazníka, ktorého vzor na základe vybraných prvkov je uvedený v prílohe (príloha 1). Tabuľka 4 uvádza prehľad a zakódovanie vybraných prvkov v dotazníku.

Časový priebeh výskumu

Zber dát formou dotazníka prebiehal v mesiacoch november 2017 až február 2018.

Objekt výskumu

Objektom výskumu bolo 38 podnikov základného súboru zaradených do kategórie činnosti CZ_NACE 20.1.

Táto časť výskumu priniesla odpoveď na výskumnú otázku VO3: Pre aký typ zákazníka podniky vytvárajú hodnotu?

Zákazníci tvoria jadro každého obchodného modelu. Bez jasného názoru na zákazníkov a na spôsob, ako ich obsluhovať, nemôže byť žiaden zisk. Namiesto obmedzovania sa na tradičný marketingový mix pozostávajúci zo 4P, podniky by sa mali podstatne širšie sústrediť na otázky týkajúce sa zákazníka, t. j. koho obsluhovať, hodnotovú ponuku, t. j. čo ponúkať a hodnotovú sieť, t. j. ako hodnotovú ponuku poskytovať. Podnik sa transformuje z jednoduchého dodávateľa výrobkov a služieb v skutočného partnera, ktorý ponúka pre zákazníka riešenia zajtrajška, a to už či ide o zákazníka B2B alebo B2C.

Z dotazníkového prieskumu vyplýva, z celkového počtu 22 respondentov že 70.22% je orientovaných na B to B zákazníka, ktorý nakupuje produkty určené na vstup do ďalšieho procesu s cieľom produkovať iné výrobky a služby. Tieto sa potom predávajú, prenajímajú alebo

dodávajú ďalším zákazníkom. 17.56% podnikov je taktiež orientovaných na interného zákazníka (dcérsky podnik) a zvyšných 12.22% je orientovaných na B2C zákazníka.

Táto časť výskumu priniesla odpoveď na VO2: Aký je výskyt vybraných prvkov v obchodných modeloch podnikov vzorky?

Tabuľka 4 poskytuje prehľad výskytu prvkov v obchodných modeloch odvetvia, kde je možné rozoznať, ktoré prvky sú odvetví bežne zastúpené. Tieto údaje slúžia ako podklad v nasledujúcich častiach dizertačnej práce.

Tabuľka 4 Výskyt početností

Kód prvku	Prvok	Početnosť	Výskyt (%)
11	Prenájom výrobných kapacít, strojov a zariadení	7	18.42
12	Špecializované služby (VaV)	21	55.26
13	B2B zdieľanie zdrojov	4	10.53
14	Podpora B2B zákazníka	21	55.26
21	Dostupnosť viacerých výrobných variant	32	84.21
22	Alternatívy k výrobkom	17	44.74
23	Environmentálne bezpečné výrobky	24	63.16
24	Druhotné materiály ako zdroj energie alebo surovín	11	28.95
31	Online platforma	13	34.21
32	Dostupnosť príbuzných výrobkov	16	42.11
33	Kompletný servis	3	7.89
34	Údržba	24	63.16
35	Poradenstvo	27	71.05
36	Dodávatelia podporných služieb	22	57.89
37	Individuálne plánovanie	23	60.53
41	Znižovanie používania nebezpečných látok vo výrobe	23	60.53
42	Využívanie udržateľných zdrojov surovín (feedstocks)	18	47.37
43	Využívanie energeticky úsporného zariadenia	21	55.26
44	Odpad ako zdroj energie	15	39.47
45	Centrálne ošetrovanie odpadov	25	65.79
45	Znižovanie odpadu vo výrobe	23	60.53
47	Recyklácia odpadu	23	60.53
48	Spätné prevzatie po spotrebe	10	26.32
51	Lokálni dodávatelia surovín	16	42.11
52	Industriálna bezpečnosť	27	71.05
53	Verejné a neziskové organizácie	11	28.95
54	Zdieľanie informácií a výkazov	23	60.53
55	Zdieľanie skúseností so zákazníkmi a s dodávateľmi	16	42.11
56	Spolupráca vo výskume	18	47.37
57	Finančné dary/sponzoring	24	63.16
58	Stáže	20	52.63
59	Vzdelávací fond	5	13.16

Zdroj: Vlastné spracovanie.

4.1.4 Zhrnutie 1. výskumnej časti

Výskumná časť venovaná identifikácií prvkov nových obchodných modelov priniesla odpovede na:

- **VO1:** Ktoré prvky sú významné pre dané odvetvie z hľadiska vytvárania mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka?
- **VO2:** Aký je výskyt vybraných prvkov v obchodných modeloch podnikov vzorky?
- **VO3:** Pre aký typ zákazníka podniky vytvárajú hodnotu?

Zber dát sa uskutočnil na základe primárneho výskumu. Zistenia priniesli výsledky týkajúce sa identifikácie prvkov nových obchodných modelov. Rozmanitosť identifikovaných prvkov obchodných modelov umožňuje diferencovať hodnotovú ponuku ako východiskový bod koncepcie nového obchodného modelu, chápanú ako spojenie výrobkov a služieb, ktoré vytvárajú mnohonásobnú hodnotu pre určitý zákaznícky segment.

4.2 Návrhová časť výskumu dizertačnej práce

Výsledky z obsahovej analýzy a dotazníkového prieskumu môžu byť ďalej spracované a vizualizované. Výsledky uvedených výskumných postupov slúžia na zostavenie majoritného (schéma 9), minoritného modelu (schéma 10) a následne konceptov nových obchodných modelov. Tabuľka 5 uvádza roztriedenie vybraných prvkov zo schémy 8 do polí vizualizačného nástroja Business model Canvas, ako aj početnosť výskytu a zaradenie ku majoritnému alebo minoritnému modelu.

Tabuľka 5 Početnosť a výskyt prvkov a ich zaradenie do majoritného alebo minoritného modelu odvetvia

Business model canvas	Kód prvku	Prvok	Početnosť	Výskyt (%)	Minoritný model
Hodnotová ponuka	21	Dostupnosť viacerých výrobných variant	32	84.21	
	22	Alternatívy k výrobkom	17	44.74	X
	23	Environmentálne bezpečné výrobky	24	63.16	
	32	Dostupnosť príbuzných výrobkov	16	42.11	X
	37	Individuálne plánovanie	23	60.53	
	41	Znižovanie používania nebezpečných látok vo výrobe	23	60.53	
Kľúčoví partneri	51	Lokálni dodávatelia surovín	16	42.11	X
	52	Industriálna bezpečnosť	27	71.05	

	36	Dodávateľia podporných služieb	22	57.89	
	53	Verejné a neziskové organizácie	11	28.95	X
Kľúčové aktivity	13	B2B zdieľanie zdrojov	4	10.53	X
	14	Podpora B2B zákazníka	21	55.26	
	42	Využívanie udržateľných zdrojov surovín (feedstocks)	18	47.37	X
	43	Využívanie energeticky úsporného zariadenia	21	55.26	
Kľúčové zdroje	45	Centrálne ošetrovanie odpadov	25	65.79	
	48	Spätné prevzatie po spotrebe	10	26.32	X
Vzťahy so stakeholdermi	54	Zdieľanie informácií a výkazov	23	60.53	
	55	Zdieľanie skúseností so zákazníkmi a s dodávateľmi	16	42.11	X
	56	Spolupráca vo výskume	18	47.37	X
	58	Stáže	20	52.63	
	35	Poradenstvo	27	71.05	
Kanály	31	Online platforma	13	34.21	X
Nákladová štruktúra	44	Odpad ako zdroj energie	15	39.47	X
	45	Znižovanie odpadu vo výrobe	23	60.53	
	47	Recyklácia odpadov	23	60.53	
	57	Finančné dary/sponzoring	24	63.16	
	59	Vzdelávací fond	5	13.16	X
Zdroje príjmov	11	Prenájom výrobných kapacít, strojov a zariadení	7	18.42	X
	12	Špecializované služby (VaV)	21	55.26	
	34	Údržba	24	63.16	
	33	Kompletný servis	3	7.89	X
	24	Druhotné materiály ako zdroj energie alebo surovín	11	28.95	X

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Majoritný model

Do majoritného modelu boli zahrnuté tie prvky, ktoré mali výskyt vyšší ako 51% z celkového počtu podnikov. V kontexte vybraného odvetvia chemického priemyslu ČR je možné hovoriť o odvetvovom modeli.

Táto časť výskumu priniesla odpoveď na otázku VO4: Ktoré prvky obchodných modelov patria do majoritného modelu?

Na základe majoritného modelu (schéma 9) je možné zostaviť nasledujúci opis vytvárania hodnoty pre zákazníka: odvetvie poskytuje dostupnosť viacerých výrobných variant pričom zaručuje environmentálnu a industriálnu bezpečnosť výroby znížením použitia nebezpečných látok vo výrobe. Výroba je individuálne plánovaná pre potreby a očakávania zákazníka. Podniky

v odvetví využívajú externých dodávateľov podporných služieb, poskytujú podporu B2B zákazníka a v rámci industriálnej a environmentálnej bezpečnosti centrálnie ošetrojú odpady vo výrobe. Znižovanie nákladov a zvyšovanie efektívnosti výroby je umožnené využitím energeticky úsporného vybavenia. Z dokonalejších technologických postupov a procesov plynú úspory zo znižovania odpadu vo výrobe a recyklácie odpadu. Nákladová štruktúra predpokladá existenciu rozpočtu pre finančné dary, resp. sponzoring na rozvoj spoločenského prostredia, v ktorom je podnik situovaný. Podnik udržiava vzťah so stakeholdermi cez transparentné zdieľanie informácií a výkazov na internete, poskytuje stáže pre študentov, čím si formuje budúcich zamestnancov. Poskytuje poradenstvo pre dodávateľov a zákazníkov ohľadom výrobkov a služieb. Okrem predaja výrobkov poskytujú podniky odvetvia kompletný servis k výrobkom a špecializované služby, akými sú výskum a vývoj.

Schéma 9 Majoritný model odvetvia

Kľúčoví partneri <ul style="list-style-type: none"> • Dodávateľa podporných služieb 36 	Kľúčové činnosti <ul style="list-style-type: none"> • Podpora B2B zákazníka 13 • Centrálna ošetrovanie odpadu 45 	Hodnotová ponuka <ul style="list-style-type: none"> • Dostupnosť viacerých výrobných variant 21 • Environmentálne bezpečné produkty 23 • Industriálna bezpečnosť 52 • Individuálne plánovanie 37 • Zníženie použitia nebezpečných látok vo výrobe 41 	Vzťahy so zákazníkmi <ul style="list-style-type: none"> • Zdieľanie informácií a výkazov 54 • Poskytovanie stáží 58 • Poradenstvo 35 	Zákaznícke segmenty
	Kľúčové zdroje <ul style="list-style-type: none"> • Energeticky úsporné vybavenie 43 		Kanály	
Nákladová štruktúra <ul style="list-style-type: none"> • Zníženie odpadu vo výrobe 46 • Recyklácia odpadu inancné dary/ sponzoring 57 			Zdroje príjmov <ul style="list-style-type: none"> • Kompletný servis 33 • Špecializované služby (VaV) 12 	

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Minoritný model

Minoritný model (schéma 10) predstavuje množinu prvkov, ktoré sú v danom odvetví len zastúpené v menej ako 49% prípadov, a teda sú málo zastúpené vo vybranej vzorke.

Táto časť výskumu priniesla odpoveď na otázku VO5: Ktoré prvky obchodných modelov patria do minoritného modelu?

Minoritný obchodný model zobrazuje tie nástroje a vlastnosti, ktoré vznikajú, resp. zanikajú alebo sú typické len pre malú časť podnikov. Z hľadiska teoretického rámca vytvárania mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka, táto množina predstavuje množinu diferencujúcich prvkov, ktoré plnia environmentálne a spoločenské očakávania zákazníka. Vo vzťahu k opisu, ktorý uvádza majoritný model, tieto prvky ho rozširujú práve o tieto vlastnosti. Je možné tvrdiť, že minoritný model tvorí množina prvkov, ktoré sa v kontexte daného odvetia využívajú pri tvorbe nových obchodných modelov (schéma 10). Tieto prvky sú umiestňované do opisu obchodného modelu za účelom diferenciacie hodnotovej ponuky, zvýšenie hodnoty pre zákazníka a zúčastnených stakeholderov, ako aj vytvorenia konkurenčnej výhody pre daný podnik.

Schéma 10 Minoritný model odvetvia

Kľúčoví partneri <ul style="list-style-type: none"> Lokálni dodávatelia surovín 51 Verejné a neziskové organizácie 53 	Kľúčové činnosti <ul style="list-style-type: none"> Zdieľanie B2B zdrojov 13 Spätné prevzatie po spotrebe 48 	Hodnotová ponuka <ul style="list-style-type: none"> Alternatívy k výrobkom 22 Dostupnosť príbuzných výrobkov 32 	Vzťahy so zákazníkmi <ul style="list-style-type: none"> Zdieľanie skúseností 55 Spolupráca vo výskume 56 	Zákaznícke segmenty
	Kľúčové zdroje <ul style="list-style-type: none"> Udržateľné zdroje surovín (feedstocks) 42 		Kanály <ul style="list-style-type: none"> Online platforma 31 	
Nákladová štruktúra <ul style="list-style-type: none"> Odpad ako zdroj energie 44 Vzdelávací fond 59 		Zdroje príjmov <ul style="list-style-type: none"> Údržba 34 Prenájom výrobných kapacít, strojov a zariadení 11 Druhotné materiály ako zdroj energie alebo surovín 24 		

Zdroj: Vlastné spracovanie.

4.2.1 Zhluková analýza

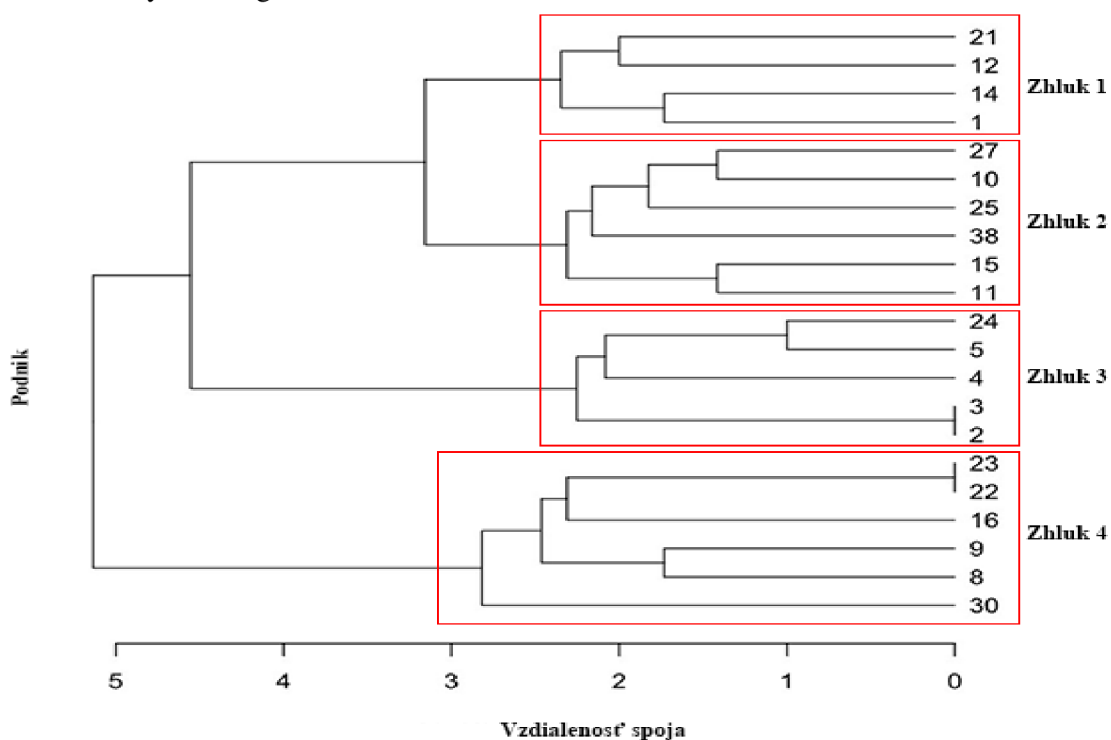
Táto časť výskumu odpovedá na otázku VO6: Ako sú si podniky podobné vzhľadom na minoritný model?

Na základe prvkov minoritného modelu boli podniky vo vzorke porovnané pomocou zhlukovej analýzy. Dendrogram znázorňuje výsledky zhlukovej analýze, ktorá usporiadala skúmané

obchodné modely podľa prítomnosti prvkov minoritného obchodného modelu do nasledujúcich zhlukov:

- zhluk 1 zahŕňa dva stredné a dva veľké podniky s priemernou hodnotou indexu vytvárania mnohonásobnej hodnoty 692,25. Prvky minoritného modelu tvoria v priemere 23% ich obchodného modelu;
- zhluk 2 zahŕňa štyri stredné a dva veľké podniky s priemernou hodnotou indexu vytvárania mnohonásobnej hodnoty 684,00. Prvky minoritného modelu tvoria v priemere 32% ich obchodného modelu;
- zhluk 3 zahŕňa päť stredných podnikov s priemernou hodnotou indexu vytvárania mnohonásobnej hodnoty 715,00. Prvky minoritného modelu tvoria v priemere 28% ich obchodného modelu;
- zhluk 4 zahŕňa päť stredných a jeden veľký podnik s priemernou hodnotou indexu vytvárania mnohonásobnej hodnoty 982,67. Prvky minoritného modelu tvoria v priemere 42% ich obchodného modelu.

Schéma 11 Zhlukový dendrogram



Zdroj: Vlastné spracovanie.

Názvy podnikov sú uvedené v prílohe 2 dizertačnej práce. Zo zhlukovej analýzy vyplýva, že vo väčšine prípadov sú to stredné podniky, ktoré majú obchodný model lepšie uspôsobený na vytváranie mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka. Z uvedených zhlukov je štvrtý zhluk podnikov, ktorý má najlepšie uspôsobené obchodné modely na vytváranie mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka na základe uvedených parametrov.

4.2.2 Koncepty nových obchodných modelov

Nasledujúca časť uvádza koncepty nových obchodných modelov so zreteľom na udržateľné vytváranie mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka v podnikoch chemického priemyslu zaradených do kategórie CZ_NACE 20.1. Podľa Sloukovej (2013) koncept je špecifické chápanie vecí, ktoré rozvádza, upresňuje a interpretuje pojmami vedeckých pojmov. Autorka využitie konceptu spája s metódami vedeckej činnosti, a to ako myšlienkovú, tak aj praktickú. Pokiaľ je koncept využívaný ako metóda vedeckej činnosti, možno ho považovať za odborný prístup. Koncepty nových obchodných modelov umožňujú prezentáciu budúceho želaného stavu a sú zároveň nástrojmi pri realizácii plánov praktickej činnosti.

Koncepty prezentované v tejto časti dizertačnej práce vznikli na základe korelačnej analýzy pomocou Pearsonovho korelačného koeficientu. Koncepty vychádzajú z prvkov minoritného modelu a uvádzajú prvky, ktoré s vybraným prvkom z minoritného modelu sú priamo v korelácii s prvkami patriacimi do majoritného, ako aj minoritného modelu. Koncepty uvádzajú ako sú prvky v obchodných modeloch súvzťažné. Prvok na ktorom je koncept založený je vyznačený žltou farbou a korelujúce prvky majoritného modelu sú vyznačené zelenou farbou.

Koncept 1 - Prenájom vybavenia, kapacít a zariadení

Schéma 12 Koncept 1 - Prenájom vybavenia, kapacít a zariadení

Kľúčoví partneri <ul style="list-style-type: none"> Lokálni dodávatelia surovín 51 Verejné a neziskové organizácie 153 	Kľúčové činnosti <ul style="list-style-type: none"> Zdieľanie B2B zdrojov 13 Spätné prevzatie po spotrebe 48 	Hodnotová ponuka <ul style="list-style-type: none"> Alternatívy k výrobkom 22 Dostupnosť príbuzných výrobkov 32 	Vzťahy so zákazníkmi <ul style="list-style-type: none"> Zdieľanie skúseností so zákazníkmi a s dodávateľmi 55 Spolupráca vo výskume 56 	Zákaznícke segmenty
	Kľúčové zdroje <ul style="list-style-type: none"> Udržateľné feedstocks 142 Využívanie energeticky úsporného zariadenia 43 		Kanály <ul style="list-style-type: none"> Online platforma 31 	
Nákladová štruktúra <ul style="list-style-type: none"> Druhotné materiály ako zdroj energie a surovín 44 Vzdelávací fond 59 		Zdroje príjmov <ul style="list-style-type: none"> Údržba 34 Prenájom výrobných kapacít, strojov a zariadení 11 Špecializované služby (VaV) 12 Druhotné materiály ako zdroj energie alebo surovina 24 		

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Priemerný možný prínos konceptu: 361.9

Index osvojitelnosti konceptu: 0.354

Koncept 1 založený na prenájme výrobných kapacít, strojov a zariadení sa zhoduje s majoritným modelom iba v dvoch prvkoch (43, 12). Hodnotová ponuka oproti majoritnému modelu je rozšírená o dostupnosť alternatív (substitútov) a príbuzných výrobkov k existujúcej ponuke. Z hľadiska tvorby mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka koncept využíva lokálnych dodávateľov surovín a spolupracuje v procese rozhodovania s verejnými a neziskovými organizáciami. Kľúčové zdroje posilňujú hodnotovú ponuku konceptu zahrnutím udržateľných zdrojov surovín (feedstocks). Kľúčové činnosti zahŕňajú zdieľanie B2B zdrojov a poskytovanie dohody o spätnom prevzatí po spotrebe. Z hľadiska doručovania hodnoty, koncept využíva online platformu na riadenie vlastného dopytu a vzťahov so stakeholdermi, ktoré rozvíja pomocou zdieľania skúseností a zúčastňovaní sa na akademických výskumoch. Nákladová štruktúra je tvorená nákladmi na vedenie vzdelávacieho fondu pre zamestnancov a verejnosť, ako aj úsporami z využitia druhotných materiálov ako zdroja energie. Zdroje príjmov predpokladajú poskytovanie údržby, prenájom výrobných kapacít, strojov a zariadení, poskytovanie

špecializovaných služieb (výskum a vývoj) a predaj druhotných materiálov ako zdroja energie a surovín na ďalšie spracovanie.

Príloha 2 porovnáva koncept 1 s konkrétnymi obchodnými modelmi podnikov v danom odvetví. Zároveň uvádza podiel zhodných prvkov konceptu s obchodným modelom danej firmy, podiel prvkov konceptu na existujúcom obchodnom modeli podniku a možný prínos v prípade zavedenia konceptu z hľadiska vytvárania mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka.

Koncept 2 – Zdieľanie B2B zdrojov

Schéma 13 Koncept 2 – Zdieľanie B2B zdrojov

Kľúčoví partneri <ul style="list-style-type: none"> Lokálni dodávatelia surovín 51 Verejné a neziskové organizácie 53 	Kľúčové činnosti <ul style="list-style-type: none"> Zdieľanie B2B zdrojov 13 Spätné prevzatie po spotrebe 48 	Hodnotová ponuka <ul style="list-style-type: none"> Alternatívy k výrobkom 22 Dostupnosť príbuzných výrobkov 32 	Vzťahy so zákazníkmi <ul style="list-style-type: none"> Zdieľanie skúseností so zákazníkmi a s dodávateľmi 55 Spolupráca vo výskume 56 	Zákaznícke segmenty
	Kľúčové zdroje		Kanály <ul style="list-style-type: none"> Online platforma 31 	
Nákladová štruktúra <ul style="list-style-type: none"> Odpad ako zdroj energie 44 Vzdelávací fond 59 		Zdroje príjmov <ul style="list-style-type: none"> Údržba 34 Prenájom výrobných kapacít, strojov a zariadení 11 Druhotné materiály ako zdroj energie alebo surovina 24 		

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Priemerný potenciálny prínos konceptu: 299.4

Index osvojitelnosti konceptu: 0.32

Koncept 2 založený na prvku 13 – zdieľanie B2B zdrojov sa vo veľkej miere zhoduje s konceptom 1 s výnimkou prvkov 42, 43 a 12. Príloha 3 uvádza porovnanie konceptu s obchodnými modelmi jednotlivých podnikov v odvetví.

Koncept 3 – Alternatívy k výrobkom

Schéma 14 Koncept 3 – Alternatívy k výrobkom

Kľúčový partneri <ul style="list-style-type: none"> • Dodávateľia podporných služieb 36 	Kľúčové činnosti <ul style="list-style-type: none"> • Zdieľanie B2B zdrojov 13 • Centrálné ošetrovanie odpadov 45 Kľúčové zdroje <ul style="list-style-type: none"> • Využívanie feedstocks 42 • Využívanie energeticky úsporného zariadenia 43 	Hodnotová ponuka <ul style="list-style-type: none"> • Alternatívy k výrobkom 22 • Dostupnosť príbuzných výrobkov 32 • Environmentálne bezpečné produkty 23 • Individuálne plánovanie 37 • Znižovanie používania nebezpečných látok vo výrobe 41 	Vzťahy so zákazníkmi <ul style="list-style-type: none"> • Spolupráca vo výskume 56 • Poradenstvo 35 Kanály	Zákaznícke segmenty
Nákladová štruktúra <ul style="list-style-type: none"> • Zníženie odpadov vo výrobe 46 • Odpad ako zdroj energie 44 		Zdroje príjmov <ul style="list-style-type: none"> • Prenájom výrobných kapacít, strojov a zariadení 11 • Špecializované služby (VaV) 12 		

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Priemerný potenciálny prínos konceptu: 262.2

Index osvojitelnosti konceptu: 0.504

Koncept 3 založený na prvku 22 – alternatívy k výrobkom z veľkej časti imituje prvky majoritného modelu rozširuje ho iba o šesť prvkov v piatich poliach, a to z hľadiska hodnotovej ponuky. Koncept predpokladá dostupnosť alternatív (substitútov) k existujúcej ponuke výrobkov a rovnako aj dostupnosť príbuzných alebo doplnkových výrobkov. Z hľadiska tvorby mnohonásobnej hodnoty v kľúčových činnostiach, koncept predpokladá zdieľanie B2B zdrojov a využívanie udržateľných zdrojov surovín (feedstocks) ako jeden z kľúčových zdrojov. Nákladová štruktúra predpokladá úspory z využívania odpadu vo výrobe ako zdroja energie a prenájom výrobných kapacít, strojov a zariadení ako zdroj príjmov. Príloha 4 uvádza porovnanie konceptu s obchodnými modelmi jednotlivých podnikov v odvetví.

Koncept 4 – Predaj druhotných materiálov ako zdroj energie alebo surovín

Schéma 15 Koncept 4 – Predaj druhotných materiálov ako zdroj energie alebo surovín

Kľúčoví partneri <ul style="list-style-type: none"> Lokálni dodávatelia surovínv 51 Verejné a neziskové organizácie 53 	Kľúčové činnosti <ul style="list-style-type: none"> Zdieľanie B2B zdrojov 13 Spätne prevzatie po spotrebe 48 	Hodnotová ponuka	Vzťahy so zákazníkmi <ul style="list-style-type: none"> Zdieľanie skúseností so zákazníkmi a s dodávateľmi 55 Spolupráca vo výskume 56 	Zákaznícke segmenty
	Kľúčové zdroje <ul style="list-style-type: none"> Udržateľné feedstocks 42 Využívanie energeticky úsporného zariadenia 43 		Kanály	
Nákladová štruktúra <ul style="list-style-type: none"> Recyklácia odpadu 47 Odpad ako zdroj energie 44 Vzdelávací fond 59 			Zdroje príjmov <ul style="list-style-type: none"> Údržba 34 Prenájom výrobných kapacít, strojov a zariadení 11 Druhotné materiály ako zdroj energie alebo surovín 24 	

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Priemerný potenciálny prínos konceptu: 303.9

Index osvojitelnosti konceptu: 0.338

Koncept 4 založený na prvku 24 – predaj druhotných materiálov ako zdroj energie alebo surovín nerozširuje hodnotovú ponuku majoritného modelu o žiaden prvok, pričom však značne čerpá z prvkov z minoritného modelu. Z hľadiska tvorby mnohonásobnej hodnoty predpokladá zapojenie lokálnych dodávateľov surovín a verejných a neziskových organizácií do obchodného modelu. Medzi kľúčové činnosti patria zdieľanie B2B zdrojov a poskytovanie dohody o spätnom prevzatí po spotrebe. Kľúčové zdroje podporujúce hodnotovú ponuku majoritného modelu zahŕňajú využívanie udržateľných zdrojov surovín (feedstocks). Vzťahy so stakeholdermi sú riadené pomocou zdieľania skúseností a spolupracou v oblasti akademických výskumoch. Nákladová štruktúra zahŕňa úspory z využívania odpadu z výroby ako zdroja energie a taktiež náklady na vedenie vzdelávacieho fondu pre stakeholderov. Zdroje príjmov sú rozšírené o poskytovanie údržby, prenájom výrobných kapacít, strojov a zariadení a predaj druhotných materiálov ako zdroja energie alebo surovín. Príloha 5 uvádza porovnanie konceptu s obchodnými modelmi jednotlivých podnikov v odvetví.

Koncept 5 – Online platforma

Schéma 16 Koncept 5 – Online platforma

Kľúčový partneri <ul style="list-style-type: none"> Lokálni dodávatelia surovín 51 Verejné a neziskové organizácie 53 Dodávatelia podporných služieb 36 	Kľúčové činnosti <ul style="list-style-type: none"> Zdieľanie B2B zdrojov 13 Podpora B2B funkcie 14 Spätné prevzatie po spotrebe 48 	Hodnotová ponuka <ul style="list-style-type: none"> Dostupnosť príbuzných výrobkov 32 	Vzťahy so zákazníkmi <ul style="list-style-type: none"> Poskytovanie stáží 58 Spolupráca pri 	Zákaznícke segmenty
Kľúčové zdroje		Kanály <ul style="list-style-type: none"> Online platforma 31 		
Nákladová štruktúra <ul style="list-style-type: none"> Vzdelávací fond 59 		Zdroje príjmov <ul style="list-style-type: none"> Kompletný servis 133 Údržba 34 Prenájom výrobných kapacít, strojov a zariadení 11 		

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Priemerný potenciálny prínos konceptu: 256.6

Index osvojiteľnosti konceptu: 0.36

Koncept 5 založený na prvku 31 – online platforma, rozširuje hodnotovú podniku majoritného modelu o dostupnosť príbuzných výrobkov. Z aspektu vytvárania mnohonásobnej hodnoty koncept predpokladá využitie lokálnych dodávateľov surovín a zapojenie verejných a neziskových organizácií. Kľúčové činnosti zahŕňajú zdieľanie B2B zdrojov a poskytovanie dohody o spätnom prevzatí po spotrebe. Vzťahy so stakeholdermi sú rozvíjané prostredníctvom poskytovania stáží pre študentov, ako aj spolupracou pri akademických výskumoch. Komunikácia so stakeholdermi je sprostredkovaná cez online platformu, o ktorú sa tento koncept opiera a ktorá zabezpečuje rýchlu výmenu informácií a komunikáciu medzi stakeholdermi, ako aj komunikáciu dopytov a ponúk podniku. Nákladová štruktúra oproti ostatným konceptom nezahŕňa žiadne prvky, ktoré by predstavovali úsporu, no naopak predpokladá vedenie vzdelávacieho fondu ako nákladovú položku. Zdroje príjmov na druhej strane zahŕňajú poskytovanie údržby a prenájom výrobných kapacít a zariadení. Príloha 6 uvádza porovnanie konceptu s obchodnými modelmi jednotlivých podnikov v odvetví.

Koncept 6 – Dostupnosť príbuzných výrobkov

Schéma 17 Koncept 6 – Dostupnosť príbuzných výrobkov

Kľúčoví partneri <ul style="list-style-type: none"> Verejné a neziskové organizácie 53 Dodávateľia podporných služieb 36 	Kľúčové činnosti <ul style="list-style-type: none"> Zdieľanie B2B zdrojov 13 Centrálne ošetrovanie odpadu 45 Spätné prevzatie po spotrebe 48 	Hodnotová ponuka <ul style="list-style-type: none"> Alternatívy k výrobkom 22 Dostupnosť príbuzných výrobkov 32 Industriálna bezpečnosť 52 Individuálne plánovanie 37 	Vzťahy so zákazníkmi <ul style="list-style-type: none"> Zdieľanie skúseností so zákazníkmi a s dodávateľmi 55 Poskytovanie stáží 58 Poradenstvo 35 	Zákaznícke segmenty
	Kľúčové zdroje <ul style="list-style-type: none"> Udržateľné feedstocks 42 Využívanie energeticky úsporného zariadenia 43 		Kanály <ul style="list-style-type: none"> Online platforma 31 	
Nákladová štruktúra <ul style="list-style-type: none"> Zníženie odpadu vo výrobe 46 Recyklácia odpadu 47 Odpad ako zdroj energie 44 Vzdelávací fond 59 		Zdroje príjmov <ul style="list-style-type: none"> Kompletný servis 33 Prenájom výrobných kapacít, strojov a zariadení 11 Špecializované služby (VaV) 12 		

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Priemerný potenciálny prínos konceptu: 333

Index osvojitelnosti konceptu: 0.504

Koncept 6 je založený na prvku 32 – dostupnosť príbuzných výrobkov. Koncept obsahuje množstvo prvkov majoritného modelu v takmer všetkých poliach modelu. Hodnotová ponuka je rozšírená o samotný prvok, na ktorom je koncept založený a taktiež o dostupnosť alternatív k ponúkaným výrobkom. Z hľadiska tvorby mnohonásobnej hodnoty sú ako kľúčoví partneri zapájané verejné a neziskové organizácie. Medzi kľúčové činnosti patria zdieľanie B2B zdrojov a poskytovanie dohody o spätnom prevzatí po spotrebe. Hodnotová ponuka je posilnená prostredníctvom využívania udržateľných zdrojov surovín „feedstocks“. Z hľadiska doručovania hodnoty sú vzťahy so stakeholdermi realizované prostredníctvom zdieľania skúseností a poskytovaním stáží pre študentov. Komunikácia so stakeholdermi a zdieľanie dopytov a ponúk podniku sa uskutočňuje prostredníctvom online platformy. Na strane získavania hodnoty je

nákladová štruktúra obohatená o úspory z využívania odpadu ako zdroja energie pre výrobu a vedenie vzdelávacieho fondu. Zdroje príjmov pre koncept predstavuje rozšírenie majoritného modelu o prenájom výrobných kapacít, strojov a zariadení. Príloha 7 uvádza porovnanie konceptu s obchodnými modelmi jednotlivých podnikov v odvetví.

Koncept 7 – Poskytovanie údržby

Schéma 18 Koncept 7 – Poskytovanie údržby

Kľúčoví partneri <ul style="list-style-type: none"> Lokálni dodávatelia surovín 51 Verejné a neziskové organizácie 53 	Kľúčové činnosti <ul style="list-style-type: none"> Zdieľanie B2B zdrojov 13 Podpora B2B zákazníka 14 Spätné prevzatie po spotrebe 48 	Hodnotová ponuka <ul style="list-style-type: none"> Dostupnosť príbuzných výrobkov 32 	Vzťahy so zákazníkmi <ul style="list-style-type: none"> Zdieľanie skúseností so zákazníkmi a s dodávateľmi 55 	Zákaznícke segmenty
	Kľúčové zdroje		Kanály <ul style="list-style-type: none"> Online platforma 31 	
Nákladová štruktúra <ul style="list-style-type: none"> Odpad ako zdroj energie 44 Vzdelávací fond 59 		Zdroje príjmov <ul style="list-style-type: none"> Údržba 34 Prenájom výrobných kapacít, strojov a zariadení 11 Druhotné materiály ako zdroj energie alebo surovín 24 		

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Priemerný potenciálny prínos konceptu: 255.2

Index osvojiteľnosti konceptu: 0.309

Koncept 7 je založený na prvku 34 – poskytovanie údržby. Tvoria ho korelujúce prvky patriace najmä do minoritného modelu. Hodnotová ponuka je rozšírená o dostupnosť príbuzných výrobkov k tým existujúcim. Kľúčoví partneri zahŕňajú lokálnych dodávateľov surovín a verejné a neziskové organizácie. Kľúčové činnosti sú rozšírené o zdieľanie B2B zdrojov a poskytovanie dohôd o spätnom prevzatí produktov po spotrebe. Online platforma slúži ako kanál pre zabezpečenie nákupov a predaja, zdieľanie skúseností so stakeholdermi. Nákladová štruktúra predpokladá náklady na vzdelávací fond pre verejnosť a zamestnancov a úspory z využívania odpadu ako zdroja energie. Príjmy tento koncept čerpá z poskytovania údržby, prenájmu výrobných kapacít, strojov a zariadení, ako aj z predaja druhotných materiálov ako zdroja

energie alebo surovín. Príloha 8 uvádza porovnanie konceptu s obchodnými modelmi jednotlivých podnikov v odvetví.

Koncept 8 – Udržateľné zdroje surovín „feedstocks“

Schéma 19 Koncept 8 – Udržateľné zdroje surovín „feedstocks“

Kľúčoví partneri <ul style="list-style-type: none"> Lokálni dodávatelia surovín 51 Dodávatelia podporných služieb 36 	Kľúčové činnosti <ul style="list-style-type: none"> Centrálne ošetrovanie odpadov 45 Kľúčové zdroje <ul style="list-style-type: none"> Udržateľné feedstocks 42 Využívanie energeticky úsporného zariadenia 43 	Hodnotová ponuka <ul style="list-style-type: none"> Dostupnosť viacerých výrobných variant 21 Alternatívy k výrobkom 22 Dostupnosť príbuzných výrobkov 32 Environmentálne bezpečné produkty 23 Individuálne plánovanie 37 Znižovanie používania nebezpečných látok vo výrobe 41 	Vzťahy so zákazníkmi <ul style="list-style-type: none"> Zdieľanie skúseností 55 Poskytovanie stáží 58 Spolupráca vo výskume 56 Poradenstvo 35 Kanály	Zákaznícke segmenty
Nákladová štruktúra <ul style="list-style-type: none"> Zníženie odpadu vo výrobe 46 Odpad ako zdroj energie 44 Finančné dary/ sponzoríng 57 		Zdroje príjmov <ul style="list-style-type: none"> Kompletný servis 33 Prenájom výrobných kapacít, strojov a zariadení 11 Druhotné materiály ako zdroj energie alebo surovín 24 		

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Priemerný možný prínos konceptu: 323.8

Index osvojitelnosti konceptu: 0.53

Koncept 8, ktorý je založený na prvku 14 – využívanie udržateľných zdrojov surovín (feedstocks)“ koreluje zväčša s prvkami majoritného modelu, pričom hodnotová ponuka je rozšírená o dostupnosť alternatív k ponúkaným výrobkom. Koncept využíva lokálnych dodávateľov surovín. Vzťahy so stakeholdermi udržuje prostredníctvom zdieľania skúseností a zúčastňovanie sa na akademických výskumoch. Nákladová štruktúra predpokladá úspory z využívania odpadov ako zdroja energie pre výrobu. Príjmy model čerpá z prenájmu vybavenia a kapacít a predaja druhotných materiálov ako zdroj energie alebo surovín. Príloha 9 uvádza porovnanie konceptu s obchodnými modelmi jednotlivých podnikov v odvetví.

Koncept 9 – Využívanie odpadov ako zdroj energie

Schéma 20 Koncept 9 – Využívanie odpadov ako zdroj energie

Kľúčoví partneri <ul style="list-style-type: none"> Verejné a neziskové organizácie 53 	Kľúčové činnosti <ul style="list-style-type: none"> Zdieľanie B2B zdrojov 13 Centrálne ošetrovanie odpadu 45 Spätné prevzatie po spotrebe 48 	Hodnotová ponuka <ul style="list-style-type: none"> Alternatívy k výrobkom 22 Dostupnosť príbuzných výrobkov 32 	Vzťahy so zákazníkmi <ul style="list-style-type: none"> Spolupráca vo výskume 56 	Zákaznícke segmenty
	Kľúčové zdroje <ul style="list-style-type: none"> Udržateľné feedstocks 42 Využívanie energeticky úsporného zariadenia 43 		Kanály	
Nákladová štruktúra <ul style="list-style-type: none"> Zníženie odpadu vo výrobe 46 Recyklácia odpadu Odpad ako zdroj energie 44 		Zdroje príjmov <ul style="list-style-type: none"> Kompletný servis 33 Údržba 34 Prenájom výrobných kapacít, strojov a zariadení 11 Špecializované služby (VaV) 12 Druhotné materiály ako zdroj energie alebo surovín 24 		

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Priemerný potenciálny prínos konceptu: 346.7

Index osvojitelnosti konceptu: 0.43

Koncept 9 je založený na prvku 44 – odpad ako zdroj energie. Hodnotová ponuka konceptu 9 je rozšírená o alternatívy k výrobkom a taktiež o dostupnosť príbuzných výrobkov k existujúcim výrobkom. Z aspektu tvorby mnohonásobnej hodnoty sú zahrnuté verejné a neziskové organizácie ako kľúčoví partneri. Kľúčové činnosti zahŕňajú zdieľanie B2B zdrojov a poskytovanie zmlúv o spätnom prevzatí výrobkov po spotrebe. Environmentálny dopad konceptu je posilnený využívaním udržateľných zdrojov surovín (feedstocks). Okruh stakeholderov je rozšírený o univerzity, s ktorými koncept predpokladá spoluprácu v oblasti akademických výskumoch. Koncept využíva úspory z využívania odpadu z výroby ako zdroja energie. Zdroje príjmov zahŕňajú poskytovanie údržby, prenájom výrobných kapacít, strojov a zariadení, špecializované služby a predaj druhotných materiálov ako zdroj energie alebo

surovín na ďalšie spracovanie. Príloha 10 uvádza porovnanie konceptu s obchodnými modelmi jednotlivých podnikov v odvetví.

Koncept 10 – Spätné prevzatie po spotrebe

Schéma 21 Koncept 10 – Spätné prevzatie po spotrebe

Kľúčoví partneri <ul style="list-style-type: none"> Lokálni dodávatelia surovín 151 	Kľúčové činnosti <ul style="list-style-type: none"> Zdieľanie B2B zdrojov 13 Podpora B2B zákazníka 14 Spätné prevzatie po spotrebe 48 	Hodnotová ponuka	Vzťahy so zákazníkmi <ul style="list-style-type: none"> Zdieľanie skúseností 55 Spolupráca vo výskume 56 	Zákaznícke segmenty
	Kľúčové zdroje		Kanály <ul style="list-style-type: none"> Online platforma 31 	
Nákladová štruktúra <ul style="list-style-type: none"> Odpadov ako zdroj energie 44 Vzdelávací fond 59 		Zdroje príjmov <ul style="list-style-type: none"> Údržba 34 Prenájom výrobných kapacít, strojov a zariadení 11 Druhotné materiály ako zdroj energie alebo surovín 24 		

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Priemerný potenciálny prínos konceptu: 284.3

Index osvojiteľnosti konceptu: 0.31

Koncept 10 je založený na prvku 48 – spätné prevzatie po spotrebe. Hodnotová ponuka konceptu 10 je totožná s hodnotovou ponukou majoritného modelu. Rovnako to je aj v prípade kľúčových zdrojov. Avšak koncept rozširuje majoritný model o lokálnych dodávateľov v poli kľúčových partnerov. Kľúčové činnosti sú rozšírené o zdieľanie B2B zdrojov a poskytovanie dohody o spätnom prevzatí po spotrebe. Vzťahy so stakeholdermi sú udržiavané prostredníctvom zdieľania skúseností s nimi a spolupráce na akademických výskumoch. Tieto vzťahy, ako aj dopyt a predaj výrobkov a služieb sú zabezpečované prostredníctvom online platformy. Nákladová štruktúra zahŕňa náklady na vedenie vzdelávacieho fondu pre verejnosť a úspory z využívania odpadu ako zdroj energie. Zdroje príjmov zahŕňajú poskytovanie údržby, prenájom vybavenia a kapacít a predaj druhotných materiálov ako zdroj energie alebo surovín. Príloha 11 uvádza porovnanie konceptu s obchodnými modelmi jednotlivých podnikov v odvetví.

Koncept 11 – Lokálni dodávateelia surovín

Schéma 22 Koncept 11 – Lokálni dodávateelia surovín

Kľúčoví partneri <ul style="list-style-type: none"> • Lokálni dodávateelia surovín 51 • Verejné a neziskové organizácie 53 	Kľúčové činnosti <ul style="list-style-type: none"> • Zdieľanie B2B zdrojov 13 • Centrálné ošetrovanie odpadov 45 • Spätné prevzatie po spotrebe 48 	Hodnotová ponuka <ul style="list-style-type: none"> • Alternatívy k výrobkom 22 • Individuálne plánovanie 37 • Znižovanie používania nebezpečných látok vo výrobe 41 	Vzťahy so zákazníkmi <ul style="list-style-type: none"> • Zdieľanie skúseností so zákazníkmi a s dodávateľmi 55 • Spolupráca vo výskume 56 • Stáže 58 • Poradenstvo 35 	Zákaznícke segmenty
	Kľúčové zdroje <ul style="list-style-type: none"> • Udržateľné feedstocks 42 • Využívanie energeticky úsporného zariadenia 43 		Kanály	
Nákladová štruktúra <ul style="list-style-type: none"> • Zníženie odpadov vo výrobe 46 • Finančné dary/ sponzorng 57 		Zdroje príjmov <ul style="list-style-type: none"> • Údržba 34 • Prenájom výrobných kapacít, strojov a zariadení 11 		

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Priemerný potenciálny prínos konceptu: 370.9

Index osvojiteľnosti konceptu: 0.47

Koncept 11 je založený na prvku 51 – lokálni dodávateelia. Koncept vytvára mnohonásobnú hodnotu prostredníctvom zapojenia lokálnych dodávateľov surovín. Hodnotová ponuka konceptu je rozšírená o dostupnosť alternatív k ponúkaným výrobkom. Taktiež spolupracuje s verejnými a neziskovými organizáciami. Kľúčové činnosti zahŕňajú B2B zdieľanie zdrojov a poskytovanie dohôd o spätnom prevzatí po spotrebe. Medzi kľúčové zdroje taktiež patrí využívanie udržateľných zdrojov surovín (feedstocks). Vzťahy so stakeholdermi sa udržiavajú pomocou zdieľania skúseností a spolupráce v oblasti akademických výskumoch. Nákladová štruktúra sa vo vzťahu k majoritnému nemení. Zdroje príjmov sú však rozšírené o poskytovanie údržby a prenájom výrobných kapacít, strojov a zariadení. Príloha 12 uvádza porovnanie konceptu s obchodnými modelmi jednotlivých podnikov v odvetví.

Koncept 12 – Verejné a neziskové organizácie

Schéma 23 Koncept 12 – Verejné a neziskové organizácie

Kľúčový partneri <ul style="list-style-type: none"> Lokálni dodávatelia surovín 51 Verejné a neziskové organizácie 53 	Kľúčové činnosti <ul style="list-style-type: none"> Zdieľanie B2B zdrojov 13 Spätné prevzatie po spotrebe 48 	Hodnotová ponuka <ul style="list-style-type: none"> Individuálne plánovanie 37 	Vzťahy so zákazníkmi <ul style="list-style-type: none"> Zdieľanie skúseností 55 Stáže 58 Spolupráca vo výskume 56 	Zákaznícke segmenty
	Kľúčové zdroje		Kanály <ul style="list-style-type: none"> Online platforma 31 	
Nákladová štruktúra <ul style="list-style-type: none"> Využívanie odpadov ako zdroj energie 44 Vzdelávací fond 59 Finančné dary/ sponzoring 57 		Zdroje príjmov <ul style="list-style-type: none"> Údržba 34 Prenájom výrobných kapacít, strojov a zariadení 11 Druhotné materiály ako zdroj energie alebo surovín 24 		

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Priemerný potenciálny prínos konceptu: 327.5

Index osvojitelnosti konceptu: 0.37

Koncept 12 je založený na prvku 53 – verejné a neziskové organizácie. Koncept vytvára mnohonásobnú hodnotu pomocou zapojenia lokálnych dodávateľov surovín. Taktiež spolupracuje s verejnými a neziskovými organizáciami. Kľúčové činnosti zahŕňajú B2B zdieľanie zdrojov a poskytovanie dohôd o spätnom prevzatí po spotrebe. Vzťahy so stakeholdermi udržiava pomocou zdieľania skúseností a spolupráce na akademických výskumoch. Na riadenie ponuky služieb a dopytu po surovinách, ako aj riadenie vzťahov so stakeholdermi koncept predpokladá využitie online platformy. V nákladovej štruktúre sa nachádza vzdelávací fond pre verejnosť a úspory z využívania odpadu ako zdroja energie. Zdrojom príjmov je poskytovanie údržby, prenájom výrobných kapacít, strojov a zariadení, predaj druhotných materiálov ako zdroj energie alebo surovín. Príloha 13 uvádza porovnanie konceptu s obchodnými modelmi jednotlivých podnikov v odvetví.

Koncept 13 – Zdieľanie skúseností

Schéma 24 Koncept 13 – Zdieľanie skúseností

Kľúčoví partneri <ul style="list-style-type: none"> Lokálni dodávatelia surovín 51 Verejné a neziskové organizácie 53 	Kľúčové činnosti <ul style="list-style-type: none"> Zdieľanie B2B zdrojov 13 Ošetrovanie odpadu 45 Spätné prevzatie po spotrebe 48 	Hodnotová ponuka <ul style="list-style-type: none"> Dostupnosť viacerých výrobných variant 21 Environmentálne bezpečné produkty 23 Individuálne plánovanie 37 Znižovanie používania nebezpečných látok vo výrobe 41 	Vzťahy so zákazníkmi <ul style="list-style-type: none"> Zdieľanie informácií a výkazov 54 Zdieľanie skúseností 55 Stáže 58 Spolupráca vo výskume 56 	Zákaznícke segmenty
	Kľúčové zdroje <ul style="list-style-type: none"> Udržateľné feedstocks 42 Využívanie energeticky úsporného zariadenia 43 		Kanály	
Nákladová štruktúra <ul style="list-style-type: none"> Zníženie odpadu vo výrobe 46 Recyklácia odpadu 47 Finančné dary/ sponzoring 57 		Zdroje príjmov <ul style="list-style-type: none"> Údržba 34 Prenájom výrobných kapacít, strojov a zariadení 11 Druhotné materiály ako zdroj energie alebo surovín 24 		

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Priemerný potenciálny prínos konceptu: 364.2

Index osvojitelnosti konceptu: 0.47

Koncept 13 založený na prvku 55 – zdieľanie skúseností so stakeholdermi (so zákazníkmi a s dodávateľmi) preberá prvky majoritného modelu najmä v poliach hodnotová ponuka a nákladová štruktúra. Do tvorby hodnoty sú zapájaní lokálni dodávatelia surovín a verejné a neziskové organizácie. Kľúčové činnosti zahŕňajú zdieľanie B2B zdrojov a poskytovanie dohody o spätnom prevzatí po spotrebe. Kľúčové zdroje pre tento koncept rozširujú majoritný model o udržateľné zdroje surovín. Na strane doručovania hodnoty koncept predpokladá zdieľanie skúseností a spoluprácu v oblasti akademických výskumoch. Nákladová štruktúra je úplne tvorená prvkami majoritného modelu. Zdroje príjmov tvoria prvky minoritného modelu a poskytovanie údržby, prenájom vybavenia a kapacít a predaj druhotných materiálov ako zdroja energie alebo surovín pre ďalšie spracovanie. Príloha 14 uvádza porovnanie konceptu s obchodnými modelmi jednotlivých podnikov v odvetví.

Koncept 14 – Spolupráca pri výskume

Schéma 25 Koncept 14 – Spolupráca pri výskume

Kľúčoví partneri <ul style="list-style-type: none"> Lokálni dodávatelia surovín 51 Verejné a neziskové organizácie 53 Dodávatelia podporných služieb 36 	Kľúčové činnosti <ul style="list-style-type: none"> Zdieľanie B2B zdrojov 13 Ošetrovanie odpadov 45 Spätne prevzatie po spotrebe 48 Kľúčové zdroje <ul style="list-style-type: none"> Udržateľné feedstocks 42 Využívanie energeticky úsporného zariadenia 43 	Hodnotová ponuka <ul style="list-style-type: none"> Dostupnosť viacerých výrobných variant 21 Alternatívy k výrobkom 22 Dostupnosť príbuzných výrobkov 32 Environmentálne bezpečné produkty 23 Industriálna bezpečnosť 52 Individuálne plánovanie 37 Znižovanie používania nebezpečných látok vo výrobe 41 	Vzťahy so zákazníkmi <ul style="list-style-type: none"> Zdieľanie informácií a výkazov 54 Zdieľanie skúseností 55 Spolupráca vo výskume 56 Poradenstvo 35 Kanály	Zákaznícke segmenty
Nákladová štruktúra <ul style="list-style-type: none"> Zníženie odpadov pri výrobe 46 Recyklácia odpadu 47 Odpad ako zdroj energie 44 Finančné dary/ sponzoring 57 		Zdroje príjmov <ul style="list-style-type: none"> Kompletný servis 33 Prenájom výrobných kapacít, strojov a zariadení 11 Špecializované služby (VaV) 12 Druhotné materiály ako zdroj energie alebo surovín 24 		

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Priemerný potenciálny prínos konceptu: 427.7

Index osvojiteľnosti konceptu: 0.51

Koncept 14 je založený na prvku 56 – spolupráca vo výskume. Koncept 14 sa vo veľkej miere zhoduje s prvkami majoritného modelu. Okruh stakeholderov je rozšírený o lokálnych dodávateľov surovín, verejné a neziskové organizácie. Vzťahy so stakeholdrami sú udržiavané prostredníctvom zdieľania skúseností a spolupráce v oblasti akademických výskumoch. Hodnotová ponuka konceptu je rozšírená o dostupnosť alternatív k výrobkom ako aj komplementárnych výrobkov. Hodnotová ponuka je posilnená využívaním udržateľných zdrojov surovín. Nákladová štruktúra využíva úspory z využívania odpadu z výroby ako zdroja energie pre prevádzku. Kľúčové činnosti zahŕňajú taktiež zdieľanie B2B zdrojov so zákazníkmi, ako aj poskytovanie spätnej dohody o prevzatí po spotrebe. Zdroje príjmov obsahujú taktiež príjmy z prenájmu výrobných kapacít, strojov a zariadení a z predaja druhotných materiálov ako zdroja

energie alebo ako surovín na ďalšie spracovanie. Príloha 15 uvádza porovnanie konceptu s obchodnými modelmi jednotlivých podnikov v odvetví.

Koncept 15 – Vzdelávací fond

Schéma 26 Koncept 15 – Vzdelávací fond

Kľúčoví partneri <ul style="list-style-type: none"> Verejné a neziskové organizácie 53 	Kľúčové činnosti <ul style="list-style-type: none"> Zdieľanie B2B zdrojov 13 Podpora B2B zákazníka 14 Spätne prevzatie po spotrebe 48 	Hodnotová ponuka	Vzt'ahy so zákazníkmi	Zákaznícke segmenty
	Kľúčové zdroje		Kanály <ul style="list-style-type: none"> Online platforma 31 	
Nákladová štruktúra <ul style="list-style-type: none"> Vzdelávací fond 59 			Zdroje príjmov <ul style="list-style-type: none"> Údržba 34 Prenájom výrobných kapacít, strojov a zariadení 11 Druhotné materiály ako zdroj energie alebo surovina 24 	

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Priemerný možný prínos konceptu: 186.84

Index osvojiteľnosti konceptu: 0.26

Koncept 15 je založený na prvku 59 – vzdelávací fond. Koncept predpokladá zavedenie vzdelávacieho fondu do nákladovej štruktúry podniku a pozostáva zväčša z prvkov minoritného modelu, pričom zdieľa iba jeden prvok s majoritným modelom, a to prvok 14 – podpora B2B zákazníka. Tento koncept rozvíja majoritný model tým, že zahŕňa neziskové a verejné organizácie do okruhu kľúčových partnerov a stakeholderov. Kľúčové činnosti podniku sú rozšírené o B2B zdieľanie zdrojov a spätne prevzatie produktov po spotrebe, pričom tento koncept čerpá z poskytovania údržby, z prenájmu výrobných kapacít, strojov a zariadení a predaja druhotných materiálov ako zdroja energie alebo surovín na ďalšie spracovanie. Online platforma poskytuje podporu pri komunikácií a riadení týchto nových procesov. Príloha 16 uvádza porovnanie konceptu s obchodnými modelmi jednotlivých podnikov v odvetví.

4.2.3 Zhrnutie 2. výskumnej časti

Výskumná časť venovaná majoritnému a minoritnému modelu, ako aj konceptom nových obchodných modelov so zreteľom na udržateľné vytváranie mnohonásobnej hodnoty priniesla odpoveď na:

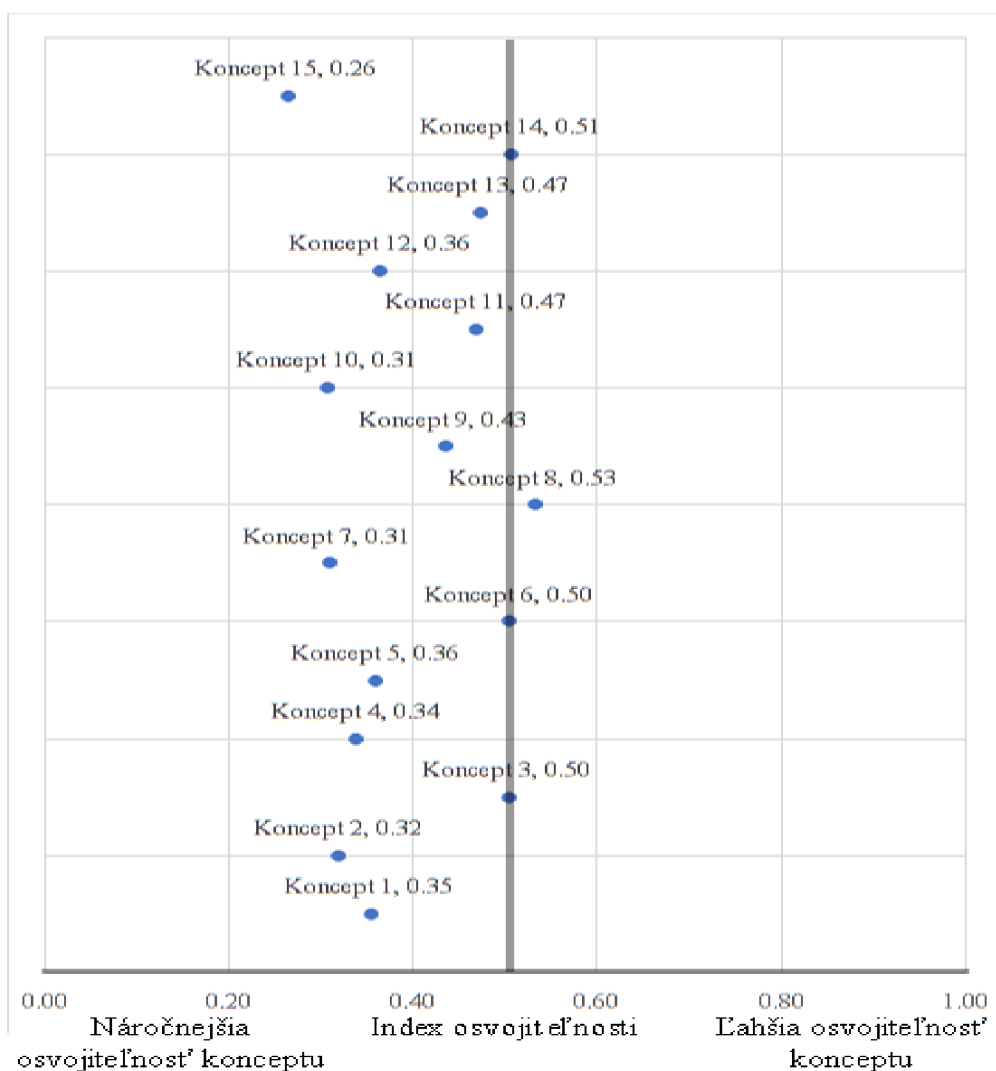
- VO4: Ktoré prvky obchodných modelov patria do majoritného modelu?
- VO5: Ktoré prvky obchodných modelov patria do minoritného modelu?
- VO6: Ako sú si podniky podobné vzhľadom na minoritný model?

Z hľadiska vytvárania nových obchodných modelov v danom priemysle je predpoklad, že podniky, ktoré vyčerpali možnosti majoritného modelu sa budú diferencovať a vnášať do obchodného modelu nové prvky. Výskum identifikoval jednotlivé typy konceptov nových obchodných modelov, ktoré sú podrobne charakterizované. Koncepty sú vypracované na základe dominantných prvkov, ktorými sú: prenájom vybavenia, kapacít a zariadení (koncept 1), zdieľanie B2B zdrojov (koncept 2), alternatívy k výrobkom (koncept 3), predaj druhotných materiálov ako zdroj energie alebo surovín (koncept 4), online platforma (koncept 5), dostupnosť príbuzných výrobkov (koncept 6), poskytovanie údržby (koncept 7), udržateľné zdroje surovín „feedstocks“ (koncept 8), využívanie odpadov ako zdroj energie (koncept 9), spätné prevzatie po spotrebe (koncept 10), lokálni dodávatelia surovín (11), verejné a neziskové organizácie (koncept 12), zdieľanie skúseností (koncept 13), spolupráca pri výskume (koncept 14), vzdelávací fond (koncept 15). Uvedené koncepty generujú environmentálne a sociálne prínosy v podnikateľských činnostiach, t. j. zmenu hodnotovej ponuky smerom k životnému prostrediu a spoločnosti, prostredníctvom vytvárania nových hodnôt, alebo výrazného zníženia negatívnych dopadov na životné prostredie a spoločnosť.

Graf 8 zhrňa parametre uvedených konceptov v tejto časti. Na vertikálnej osi grafu sú uvádzané hodnoty priemerného indexu osvojiteľnosti, ktorý celkovo charakterizuje osvojiteľnosť daného konceptu. Na horizontálnej osi sú uvádzané jednotlivé koncepty nových obchodných modelov. Priemerný index osvojiteľnosti nadobúda hodnoty v intervale [0, 1]. Priemerné a vyššie hodnoty indexu znamenajú, že obchodné modely podnikov, ktoré dosahujú tieto hodnoty už zahŕňajú značnú časť prvkov konkrétneho konceptu, t. j. koncept je ľahšie osvojiteľný všetkými podnikmi daného odvetvia. Priemerné a nadpriemerné hodnoty dosahujú koncept 3 –alternatívy k

výrobkom, koncept 6 – dostupnosť príbuzných výrobkov, koncept 8 – udržateľné zdroje surovín (feedstocks) a koncept 14 – spolupráca vo výskume. Naopak, ak hodnota priemerného indexu osvojiteľnosti sa približuje k dolnej hranici intervalu, osvojiteľnosť konceptu je ťažšia vzhľadom na to, že osvojenie kľúčového prvku konceptu by si vyžadovalo zavedenie ďalších prvkov, ktoré sa v obchodnom modeli podniku nenachádzajú.

Graf 7 Indexy osvojiteľnosti jednotlivých konceptov



Zdroj: Vlastné spracovanie.

5 Závery výskumu a odporúčania

Z realizovaného výskumu a analýzy odbornej literatúry boli formulované závery a zodpovedajúce odporúčania. Uskutočnený výskum bol zameraný na zisťovanie, či podniky chemického priemyslu zaradené do kategórie CZ_NACE 20.1. disponujú novými obchodnými modelmi so zreteľom na udržateľné vytváranie mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka.

5.1 Výsledky z overenia štatistických hypotéz

Stanovené hypotézy boli skúmané ako súčasť analýzy existujúceho spôsobu fungovania podnikov chemického priemyslu. Výsledky získané týmto výskumom, podporili overovanie štatistických hypotéz.

H1: Obchodné modely všetkých podnikov s veľkým počtom prvkov majoritného modelu majú veľký počet prvkov z minoritného modelu.

Z hľadiska vytvárania nových obchodných modelov v danom priemysle je predpoklad, že podniky, ktoré vyčerpali možnosti majoritného modelu sa budú diferencovať a vnášať do obchodného modelu nové prvky. Poradie podnikov podľa počtu prvkov majoritného a minoritného modelu je porovnávané pomocou Spearmanovho koeficientu korelácie a testu nezávislosti. Výsledky sú uvedené v tabuľke 6.

Tabuľka 6 Poradie podnikov podľa počtu prvkov majoritného a minoritného modelu

Oblasti	Spearmanov koeficient korelácie r_s	P hodnota
Majoritné – minoritné obchodné modely	0,813	5,838e-10

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Pre zvolenú hladinu významnosti $\alpha = 0,05$ je hodnota menšia, t. j. zamietajú sa nulové hypotézy a prijímajú sa alternatívne hypotézy. Medzi poradím podnikov podľa počtu prvkov majoritného a minoritného modelu existuje pozitívna korelácia (podniky s veľkým počtom prvkov majoritného modelu majú veľký počet prvkov z minoritného modelu a naopak). Podľa hodnoty korelačného koeficienta ide o silnú koreláciu.

H2: Koncepty obchodných modelov s veľkým počtom prvkov majoritného modelu majú veľký počet prvkov z minoritného modelu

Koncepty nových obchodných modelov sú založené na jednotlivých prvkoch minoritného modelu, pričom koncept ukazuje pomocou priamej sily korelácie korelujúce prvky. Rôzne zloženie konceptov napovedá o určitej postupnosti zavedenia jednotlivých prvkov, t. j. ak prvok koreluje s veľkým množstvom prvkov z majoritného modelu, je tento prvok vhodné zaviesť do modelu najskôr. Naopak, ak prvok koreluje s veľkým množstvom prvkov z minoritného modelu, je vhodné tento prvok zaviesť až po zavedení daných korelujúcich prvkov.

Poradie konceptov podľa počtu prvkov majoritného a minoritného modelu je porovnávané pomocou Spearmanovho koeficientu korelácie a testu nezávislosti. Výsledky sú uvedené v tabuľke 7.

Tabuľka 7 Poradie konceptov obchodných modelov podľa počtu prvkov majoritného a minoritného modelu

Oblasť	Spearmanov koeficient korelácie r_s	P hodnota
Majoritné – minoritné obchodné modely	-0,321	0,226

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Pre zvolenú hladinu významnosti $\alpha = 0,05$ je p hodnota väčšia, t. j. ponecháva sa nulová hypotéza. Medzi poradím konceptov podľa počtu prvkov majoritného a minoritného modelu neexistuje korelácia.

H3: Veľké podniky sú transparentnejšie ohľadom environmentálnych aspektov ich činnosti.

S rastúcim počtom zamestnancov a rozsahom činností stúpa dôležitosť a množstvo záujmových skupín z environmentálneho hľadiska, ktoré vstupujú do podniku a rozhodujú o jeho úspechu. Z tohto dôvodu je podnik nútený na podnet týchto skupín zverejňovať informácie, ktoré boli v minulosti obchodným tajomstvom. Zákazníci a ostatní stakeholderi chcú byť informovaní ako sa v rozhodovaní podniku o výrobe, energii, doprave, obchode atď. zohľadňuje životné prostredie, ako aj hospodárske a sociálne potreby. Neustále zvyšujúci sa záujem o environmentálne aspekty činnosti podnikov zo strany zákazníkov posúva udržateľné inovácie z úlohy nevyhnutných do role požadovaných inovácií, čím sa stávajú nástrojom

konkurencieschopnosti podnikov. Udržateľné inovácie vo svojej podstate predstavujú výber vhodných materiálov, procesov a distribučných metód, ktoré vyžadujú menšiu spotrebou energie, nižšiu spotrebu prírodných zdrojov, znižovanie škodlivín vyvolaných používaním produktov. a sú nižšou záťažou pre životné prostredie. To umožňuje zvažovať použitie alternatívnych materiálov, poskytovania služieb, ekologickejších výrobných procesov, distribúcie, balenia alebo iných metód, aby sa zvýšila udržateľnosť produktu, jeho konkurencieschopnosť na trhu a znížil sa jeho dosah na životné prostredie počas životného cyklu. Dáta z prieskumu týkajúce sa závislosti medzi veličinami veľkosť podniku podľa počtu zamestnancov a environmentálnymi aspektmi sú usporiadané do kontingenčnej tabuľky 8.

Tabuľka 8 Závislosť medzi veľkosťou podniku podľa počtu zamestnancov a environmentálnymi aspektmi

Env. Aspekty	Nešpecifikované	Špecifikované	Konkrétne údaje
Počet zamestnancov			
Stredné podniky	13 (9,21)	6 (7,89)	6 (7,89)
Veľké podniky	1 (4,78)	6 (4,10)	6 (4,10)

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Hladina významnosti $\alpha = 0,05$

Pre zistenie závislosti v kontingenčnej tabuľke sa používa chí-kvadrát test. Pre jeho korektné použitie by teoretické početnosti mali byť väčšie alebo rovné 5. Z tabuľky je však vidieť, že teoretické početnosti (čísla v zátvorke) druhého riadku sú menšie ako 5. Tento problém by bolo možné odstrániť zlúčením všetkých troch stĺpcov alebo dvoch riadkov. Takéto zlúčenie by však viedlo k tomu, že niektoré zo sledovaných veličín by potom nadobúdali len jeden variant čo by znemožnilo určenie vzájomnej väzby (závislosti).

Pretože zlučovanie buniek nemá význam, vzhľadom na to, že by sa stratilo rozdelenie veličín podľa jednotlivých variant, je z toho dôvodu pre zistenie závislosti medzi sledovanými veličinami použitý Fisherov faktoriálny test. Je testovaná nulová hypotéza (H_0^3) oproti alternatívnej hypotéze (H_1^3):

H_0^3 : neexistuje väzba medzi veľkosťou podniku podľa počtu zamestnancov a environmentálnymi aspektmi.

H_1^3 : existuje väzba medzi veľkosťou podniku podľa počtu zamestnancov a environmentálnymi aspektmi.

Pre zvolenú hladinu významnosti 0,05 je vypočítaná p hodnota 0,026, ktorá je väčšia než zvolená hladina významnosti, t. j. zamieta sa nulová hypotéza a prijíma sa alternatívna hypotéza. Medzi veľkosťou podniku a environmentálnymi aspektmi existuje vzájomná väzba. Z toho možno usudzovať, že veľké podniky sú viac vystavené spoločenskej kritike ohľadne environmentálnych aspektov ich činnosti než menšie podniky, a preto sú transparentnejšie ohľadom environmentálnych aspektov ich činnosti.

H4: Veľké podniky sú transparentnejšie ohľadom spoločenských aspektov ich činnosti.

Spoločenské aspekty činnosti podniku, akými sú podniková filantropia, personálna politika, zamestnávanie marginalizovaných skupín, rovnosť žien a mužov, ľudské práva, odmietanie detskej práce, konzistentnosť súboru externých sociálnych iniciatív podniku s činnosťou spoločnosti, vytváranie pracovných podmienok a zabezpečovanie uspokojenia z práce, vzdelávanie zamestnancov, poskytovanie stáží študentom, atď. pozitívne a prospešne vplyvajú na obchodné modelovanie, čo vedie k významným úpravám obchodného modelu. Dáta z prieskumu o závislosti medzi veličinami veľkosť podniku podľa počtu zamestnancov a spoločenskými aspektmi sú usporiadané do tabuľky 9.

Tabuľka 9 Usporiadanie dát z prieskumu

Spoločenské aspekty	Nešpecifikované	Špecifikované	Konkrétne údaje
Počet zamestnancov			
Stredné podniky	15 (12,5)	6 (6,58)	4 (5,92)
Veľké podniky	4 (6,5)	4 (3,42)	5 (3,08)

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Hladina významnosti $\alpha = 0,05$

Pre zistenie závislosti v kontingenčnej tabuľke sa používa chí-kvadrát test. Pre jeho použitie by teoretické početnosti mali byť väčšie alebo rovné 5. Z tabuľky je však vidieť, že teoretické početnosti (čísla v zátvorke) buniek druhého a tretieho stĺpca sú menšie než 5. Tento problém je možné odstrániť zlúčením druhého a tretieho stĺpca. Nová tabuľka je tabuľka 10.

Tabuľka 10 Teoretické početnosti

Spoločenské aspekty	Nešpecifikované	Špecifikované, resp. uvedené konkrétne údaje
Počet zamestnancov		
Stredné podniky	15 (12,5)	10 (12,5)
Veľké podniky	4 (6,5)	9 (6,5)

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Pre určenie vzájomnej väzby medzi sledovanými veličinami (veľkosť zamestnancov a spoločenské aspekty) je použitý chí-test. Nulová (H_0^4) a alternatívna (H_1^4) hypotéza je definovaná nasledujúcim spôsobom:

H_0^4 : neexistuje väzba medzi veľkosťou podniku podľa počtu zamestnancov a spoločenskými aspektmi.

H_1^4 : existuje väzba medzi veľkosťou podniku podľa počtu zamestnancov a spoločenskými aspektmi.

Tabuľka 11 Výsledok testu

Veličina	Testové kritérium	p-hodnota	Výsledok testu
Veľkosť podniku podľa počtu zamestnancov	1,871	0,171	Ponechávame H_0

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Z tabuľky je zrejmé, že p-hodnota je väčšia než hladina významnosti 0,05. Teda medzi veľkosťou podniku podľa počtu zamestnancov a spoločenskými aspektmi sa nepodarilo preukázať vzájomnú väzbu (je ponechaná nulová hypotéza H_0^4).

Význam spoločenských aspektov činnosti podniku podčiarkuje aj to, že ich zavádzaním a uplatňovaním v praxi podnikov sa venuje dlhodobo pozornosť aj z legislatívneho hľadiska, a to vytvorením príslušných noriem vo všetkých podnikoch, ktoré musia podniky rešpektovať.

5.2 Návrh odporúčaní na inováciu obchodného modelu so zreteľom na vytváranie mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka

Na základe výsledkov výskumu a poznatkov z literatúry je možné formulovať závery a odporúčania.

Za predpokladu, že podnik sa angažuje vo vzťahu k vytváraniu mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka, táto angažovanosť vyjadruje (Grandval, Ronteau, 2011):

- preukázanie zmyslu podniku pre zodpovednosť za udržateľné prostredie,
- docenenie spoločenských a environmentálnych dôsledkov ekonomickej činnosti podniku,
- preukázanie ochoty prispieť k zachovaniu udržateľného rozvoja.

Proces zmeny obchodného modelu v kontexte udržateľného rozvoja je procesom riadenia inovácie, výsledkom ktorého je nový obchodný model vytvárajúci konkurenčnú výhodu vďaka mnohonásobnej hodnote pre zákazníka a prispievajúci k udržateľnému rozvoju podniku a spoločnosti. Umožňuje podnikom ľahšie integrovať environmentálne, spoločenské a ekonomické dimenzie udržateľného rozvoja do ich podnikania. Nové obchodné modely v kontexte udržateľného rozvoja by mali byť projektované na základe nasledujúcich predpokladov:

Pojem nový obchodný model v kontexte udržateľného rozvoja sa spája s vytváraním mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka. Tým, že prvky obchodného modelu majú charakter zdrojov, na základe ktorých obchodný model môže získať očakávanú účinnosť (Jablonski, 2013), manažéri musia v nových obchodných modeloch meniť prvky a vzťahy medzi nimi vzhľadom na konkurencieschopnosť podniku. Udržateľnosť nového obchodného modelu bude závisieť od schopnosti získania nových zdrojov a obnovy doterajších s cieľom rekonfigurácie obchodného modelu zameraného na vytváranie mnohonásobnej hodnoty pre zákazníkov a od jedinečnej hodnotovej ponuky, ktorá je rozšírením koncepcie jedinečného predajného argumentu.

Zmena obchodného modelu zameraného na vytváranie mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka musí byť založená na získavaní nových poznatkov, ktoré umožnia zmeny v obchodnom modeli a zvyšujú taktiež hodnotu pre akcionárov a samotný podnik. Z toho dôvodu je nutné uskutočniť výskumy a analýzy týkajúce sa lepšieho porozumenia tohto typu obchodného modelu, ktoré sa týkajú:

- nepretržitého overovania obchodných modelov na základe štúdia dokumentov a ich obsahovej analýzy s cieľom určiť možné nové prvky obchodných modelov vo zvolenom odvetví priemyslu vzhľadom na to, že obchodné modely sú v neustálej interakcii s prostredím podniku a podliehajú zmenám;
- pološtrukturovaných rozhovorov s manažermi podnikov zvoleného odvetvia umožňujúcich určiť poradie dôležitosti potenciálnych prvkov nového obchodného modelu a mieru ich dôležitosti v individuálnom rozhodovaní manažérov;
- ohodnotenia dôležitosti nových prvkov obchodných modelov z hľadiska preferencií manažérov podnikov na základe súčtu váh odpovedí, čo umožňuje si vytvoriť obraz do akej miery sú jednotlivé prvky v rozhodovaní manažérov považované za rozdielne;
- opisu prvkov nového obchodného modelu, ktorý podáva základnú charakteristiku prvku;

- dotazníkového prieskumu slúžiaceho ako podklad pre vytvorenie majoritného a minoritného obchodného modelu, ako aj konceptov nových obchodných modelov. Dotazníkovému prieskumu predchádza zakódovanie prvkov nového obchodného modelu z hľadiska budúceho spracovania výsledkov prieskumu. Vyhodnotenie výsledkov dotazníkového prieskumu vo forme prehľadu výskytu vybraných prvkov v obchodných modelov odvetvia umožňuje na základe výskytu početnosti rozoznať, ktoré prvky sú v odvetví bežne zastúpené;
- rozmanitosť identifikovaných prvkov obchodných modelov umožňuje diferencovať hodnotovú ponuku a roztriediť prvky do polí vizualizačného nástroja Business model Canvas na základe početnosti ich výskytu, a to do majoritnému alebo minoritnému modelu.

Zhluková analýza, ktorá porovnáva prvky v rámci minoritného modelu umožňuje usporiadanie obchodných modelov podnikov do zhlukov. Ilustráciou usporiadania obchodných modelov je dendrogram. Zhluky charakterizujú uspôsobenosť obchodných modelov na vytváranie mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka na základe stanovených parametrov.

Rozhodujúcim problémom je **výber konceptu obchodného modelu**, v ktorom by podnik vynikal, aby bol úspešný. Koncepty a ich efekty sa môžu dopĺňať. Nový produkt môže vyžadovať nový spôsob realizácie (zdroje a procesy), nový spôsob predaja, nové prostredie na odbyt (komunity) a novú cenotvorbu a spôsob zaplataenia. Inovácia podnikateľského modelu aplikovaná na model Canvas sa môže uskutočniť v príslušných poliach modelu z hľadiska zákazníka alebo podniku (viď časť 3.5.1) a celkový model je kombináciou niekoľkých typov polí.

Po vypracovaní konceptov nových obchodných modelov podnik môže pristúpiť **k plánovaniu a predpovedaniu efektu zmeny časti, resp. celého obchodného modelu**. K tomuto účelu môže využiť:

- ukazovateľ vytvárania mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka,
- index osvojitelnosti konceptu,
- ukazovateľ potenciálneho prínosu.

Uvedené ukazovatele predstavujú základné metriky, ktoré by mohol podnik chemického priemyslu aplikovať, aby zoradil koncepty z hľadiska vytvárania mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka, mieru osvojitelnosti modelu a potenciálny prínos konceptu.

Pre voľbu metrík možno zostaviť realizačný tím, ktorý je charakterizovaný:

- spoločným cieľom a zdieľaním spoločnej zodpovednosti za jeho dosiahnutie,
- intenzívnymi vzájomnými vzťahmi členov tímu,
- jasnými pravidlami a vymedzením úlohy jednotlivých členov tímu.

Zavedenie vybranej alternatívy nového obchodného modelu do fungovania podniku. Je nevyhnutné vytvoriť organizačne predpoklady, a to v závislosti od odvetvia, na ktorý sa nový obchodný model orientuje a časovej náročnosti jednotlivých aktivít, ktoré súvisia s prvkami nového obchodného modelu. Táto môže súvisieť s prerozdelením zdrojov pre potreby nového obchodného modelu. Do popredia sa dostávajú otázky:

- a) tvorby realizačného tímu,
- b) vypracovania implementačného programu,
- c) zosúladenia nového obchodného modelu s orgánmi podnikateľského subjektu
- d) atmosféry riadenia a kultúra firmy,
- e) prepojenia manažérskych systémov,
- f) komunikácie so stakeholdermi,
- g) systému ukazovateľov,
- h) systému odmeňovania,
- i) vyhodnotenia implementácie.

Jeden z dôležitých záverov výskumu je konštatovanie, že projektovanie nových obchodných modelov môže vychádzať z uvedenej metodiky. Základom je využitie šablóny Business modelu Canvas vytvárajúcu univerzálnu štruktúru obchodného modelu, ktorú je možné využiť aj v ostatných odvetviach národného hospodárstva. Odkazuje na univerzálne platné predpoklady, ktoré abstrahujú od konkrétnych špecifických charakteristík vlastných pre konkrétny podnik.

5.3 Limity výskumu dizertačnej práce a podnety pre ďalšie výskumy

Za limity dizertačnej práce možno považovať časové a finančné obmedzenia. Z tohto hľadiska boli ovplyvnené všetky súčasti dizertačnej práce týkajúce sa zberu primárnych, ale aj

sekundárnych údajov. Časové a finančné obmedzenie sa prejavilo v rozsahu vzorky a v limitovaných možnostiach osobných návštev každého podniku. V prípade odstránenia tohto obmedzenia bolo by možné rozšíriť základný súbor aj o malé podniky, ktoré pracujú v danom odvetví chemického priemyslu. Napriek tomu stredné a veľké podniky vzorky svojimi jedinečnými charakteristikami umožnili skúmať nové obchodné modely, preto výsledky možno považovať za zodpovedajúce pre podniky danej kategórie. Uvedené obmedzenia sa prejavili tiež v spôsobe uskutočňovania výskumu, kedy by bolo možné sa k respondentom aj niekoľkokrát vrátiť, resp. dlhšie telefonicky vysvetliť skúmaný problém.

Ako obmedzenie možno vnímať charakter údajov vyplývajúci z opisného prístupu, ktorý predstavuje určité úskalia pri použití štatistických metód. Tejto problematike je venovaná časť 2.3.9 v metodológii spracovania dizertačnej práce.

Ďalším obmedzením bol rozsah dotazníka, resp. pološtrukturovaných rozhovorov, ktoré museli byť limitované na stručné odpovede, vzhľadom na časové zaneprázdnenie respondentov. V mnohých prípadoch bola dostupnosť získavania sekundárnych údajov obmedzená, čo bolo podstatné pre spracovanie skúmanej problematiky, a to najmä pokiaľ sa údaje mali týkať environmentálnych, spoločenských a ekonomických ukazovateľov. Tieto ukazovatele podniky považujú za mimoriadne chýlostivé, čím sa zároveň neumožnilo porovnanie tvrdení autorov, ktoré sú uvedené v teoretickej časti dizertačnej práce s reálnou výkonnosťou podnikov. V dôsledku toho nebolo možné nájsť súvislosť medzi podnikmi uvedenými v zhlukovej analýze a ich ekonomickou výkonnosťou. Rozbor údajov v rámci zhlukovej analýzy ukázal na vysokú heterogénnosť údajov (príloha 18) v rámci jednotlivých zhlukov, ktorá neumožnila ich vzájomné porovnávanie a meranie udržateľnosti z ekonomického hľadiska.

Aj v prípade, že zhluky by boli homogénne a medzi sebou porovnateľné z hľadiska ekonomických indikátorov, nemožno tvrdiť, že výkon podnikov v rámci daných zhlukov je podmienený inou konfiguráciou obchodného modelu. Uvedené konštatovanie vychádza z prístupu použitého v dizertačnej práci, ktorý akcentuje statický opis obchodných modelov (súčasný stav), pričom tvorba nových obchodných modelov má experimentálny charakter. To znamená, že než nový prvok sa zavedie do existujúceho obchodného modelu jeho efekt môže byť evidentný vo výkonnostných ukazovateľoch podniku až po uplynutí určitého časového obdobia. Dané tvrdenie podporuje samotný charakter odvetvia, ktoré je kapitálovo náročné. Hoci

by bolo možné sledovať v retrospektíve vývoj ukazovateľov a pomocou predstaviteľov jednotlivých podnikov určiť, kedy boli nové prvky v obchodných modeloch zavedené, bolo by však veľmi náročné zistiť a eliminovať množstvo ďalších faktorov, ktoré tieto ukazovatele by mohli v sledovanom období ovplyvniť.

Z uvedených dôvodov bol v dizertačnej práci zvolený prístup na základe expertného odhadu, v rámci ktorého predstavitelia podnikov pridelovali váhy jednotlivým prvkom vychádzajúc z porovnania vlastných skúseností a významu vplyvu jednotlivých prvkov z hľadiska všetkých troch sledovaných dimenzii udržateľného rozvoja.

Záver práce je možné použiť ako východisko pre ďalší výskum založený na dynamickom prístupe k obchodným modelom, v ktorom by bolo možné sledovať vplyv zavedenia prvkov nových obchodných modelov do existujúceho obchodného modelu a ich dosah na vybrané ukazovatele. Taktiež v rámci ďalšieho výskumu v oblasti nových obchodných modelov so zreteľom na vytváranie mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka by bola zaujímavá jeho aplikácia aj v iných odvetviach hospodárstva Českej republiky, resp. overenie dosiahnutých výsledkov v medzinárodnom prostredí.

6 Prínosy dizertačnej práce

6.1 Prínosy pre vedu a výskum

Hlavným prínosom pre vedeckú oblasť je vytvorenie teoretických východísk týkajúcich sa nového obchodného modelu a pojmu mnohonásobná hodnota pre zákazníka. Odborné teoretické východiská boli následne spracované a výskumom rozšírené o oblasť teoretického rámca nového obchodného modelu so zreteľom na udržateľné vytváranie mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka zo širšieho hľadiska zahrnujúceho:

- integráciu udržateľného rozvoja v podnikovej stratégii, miesto udržateľného rozvoja v teórii zdrojov a kompetencií;
- možnosti integrácie prístupov teórie stakeholderov v rámci teórie zdrojov a kompetencií,
- pojem mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka;
- rozšírenie hodnotovej ponuky na základe mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka a v architektúre mnohonásobnej hodnoty;
- projektovanie nového obchodného modelu za základe systémového prístupu;
- vypracovanie indexov a ukazovateľov konceptov nových obchodných modelov.

Návrhy konceptov nových obchodných modelov so zreteľom na vytváranie mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka ponúkajú uplatnenie ako v podmienkach chemického priemyslu Českej republiky, tak aj v ďalších odvetviach priemyslu.

6.2 Prínosy pre prax

Súčasťou dizertačnej práce boli výskumy, ktoré priniesli rad poznatkov týkajúcich sa nových obchodných modelov so zreteľom na vytváranie mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka. Z nich vyplynuli charakteristiky jednotlivých prvkov nových obchodných modelov, ktoré teória a prax považuje za významné vzhľadom na to, že zákazníci sa čoraz viac orientujú na environmentálne a spoločenské aspekty hodnotovej ponuky.

Praktický prínos spočíva v identifikácii najdôležitejších prvkov nových obchodných modelov na základe, ktorých sa identifikoval existujúci majoritný odvetvia, ako aj minoritný model, ktorý je v etape uvedenie.

Minoritný obchodný model je ďalej dekomponovaný na základe príslušných prvkov, čo podnikom umožňuje vytvárať nové spôsoby podnikania. Opis príslušného konceptu nového obchodného modelu je doplnený vizualizáciou situácie v podnikoch, ktoré sa zúčastnili výskumu a ktoré majú možnosť lepšie pochopiť proces vytvárania mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka.

Praktickým prínosom je odporúčanie využitia určitých prvkov nových obchodných modelov vzhľadom na to, že budúce výsledky podnikov závisia od súčasných udržateľných inovácií, čo vedie podniky k skúmaniu mikrodiferencií ich obchodného modelu s modelom odvetvia a vnímania týchto diferencií zákazníkmi (Zook, Allen, 2011). Suma týchto mikrodiferencií je dôležitá pre nájdenie nového obchodného modelu opierajúceho sa o udržateľné inovácie vo vytváraní mnohonásobnej hodnoty pre zákazníkov, ktoré vedú k jedinečnej hodnotovej ponuke.

6.3 Prínosy pre pedagogickú oblasť

Získané poznatky (teoretické a získané výsledky výskumov) budú ďalej uplatňované v pedagogickom procese ako študijný materiál pre danú problematiku a vo výučbe predmetov, ktoré sa zameriavajú na marketing, strategický manažment a podnikanie. Dizertačná práca môže slúžiť ako základ pre výučbové prípadové štúdie. Ďalej je možné výsledky využiť na prípravu tém pre jednotlivé semináre a ukážok využitia rôznych výskumných metód (napríklad štúdium textových dokumentov a obsahovej analýzy, obchodného modelovania a podobne). Študentom bude poskytnutý ucelený pohľad na nové obchodné modely so zreteľom na udržateľné vytváranie mnohonásobnej hodnoty, ktorý nie je obvyklou súčasťou marketingovo zameraných kurzov.

Záver

Dizertačná práca bola zameraná na nové obchodné modely so zreteľom na udržateľné vytváranie mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka v podnikoch chemického priemyslu zaradených do kategórie činnosti CZ_NACE 20.1.

Záujem dizertačnej práce o chemický priemysel vyplýval zo skutočnosti, že ide o moderné priemyselné odvetvie, vyrábajúce nové materiály miesto pôvodných z vyčerpatelných zdrojov, ktoré je neustále konfrontované jednak s otázkami súvisiacimi s bezpečnosťou jeho prevádzok a produktov, ale zo širšieho hľadiska aj s výzvami environmentálnej a spoločenskej zodpovednosti. Je pevne spojené s procesom neustáleho zlepšovania v uvedených oblastiach, pričom jeho napredovanie sa hodnotí v závislosti od jeho angažovanosti v realizácii týchto výziev, výškou investovaných prostriedkov do modernizácie a spoľahlivosti prevádzok, ale hlavne dosiahnutými výsledkami.

Uskutočnené výskumy boli zamerané na identifikáciu prvkov nových obchodných modelov, ktoré vytvárali rámec skúmania danej problematiky. Pre naplnenie hlavného cieľa dizertačnej práce sa uskutočnila dôkladná rešerš literárnych zdrojov (sekundárny výskum), na ktorú nadväzoval primárny výskum formou štúdia dokumentov a obsahovej analýzy, pološtrukturovaných rozhovorov a dotazníkového prieskumu.

Prvá časť výskumu bola zameraná na kvalitatívne aspekty problematiky nových obchodných modelov. Na naplnenie tejto časti výskumu boli formulované výskumné otázky:

VO1: Ktoré prvky sú významné pre dané odvetvie z hľadiska vytvárania mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka?

VO2: Aký je výskyt vybraných prvkov v obchodných modeloch podnikov vzorky?

VO3: Pre aký typ zákazníka podniky vytvárajú hodnotu?

VO4: Ktoré prvky obchodných modelov patria do majoritného modelu?

VO5: Ktoré prvky obchodných modelov patria do minoritného modelu?

VO6: Ako sú si podniky podobné vzhľadom na minoritný model?

Získané výsledky z dotazníkového prieskumu boli podrobené štatistickým testom, ktorými sa overovali štatistické hypotézy.

H1 Obchodné modely všetkých podnikov s veľkým počtom prvkov majoritného modelu majú veľký počet prvkov z minoritného modelu.

H2 Koncepty obchodných modelov s veľkým počtom prvkov majoritného modelu majú veľký počet prvkov z minoritného modelu

H3 Veľké podniky sú transparentnejšie ohľadom environmentálnych aspektov ich činnosti.

H4 Veľké podniky sú transparentnejšie ohľadom spoločenských aspektov ich činnosti.

Pre naplnenie hlavného cieľa dizertačnej práce boli formulované a vizuálne znázornené koncepty nových obchodných modelov na základe dominantných prvkov, ktorými boli: prenájom vybavenia, kapacít a zariadení (koncept 1), zdieľanie B2B zdrojov (koncept 2), alternatívy k výrobkom (koncept 3), predaj druhotných materiálov ako zdroj energie alebo surovín (koncept 4), online platforma (koncept 5), dostupnosť príbuzných výrobkov (koncept 6), poskytovanie údržby (koncept 7), udržateľné zdroje surovín „feedstocks“ (koncept 8), využívanie odpadov ako zdroj energie (koncept 9), spätné prevzatie po spotrebe (koncept 10), lokálni dodávatelia surovín (11), verejné a neziskové organizácie (koncept 12), zdieľanie skúseností (koncept 13), spolupráca pri výskume (koncept 14), vzdelávací fond (koncept 15).

Uvedené koncepty generujú environmentálne a sociálne prínosy v podnikateľských činnostiach, t. j. zmenu hodnotovej ponuky pre zákazníka s cieľom vytvárania mnohonásobnej hodnoty a výrazného zníženia negatívnych dopadov na životné prostredie a spoločnosť.

Nové obchodné modely v kontexte zmeny hodnotovej ponuky pre zákazníka, neznamenajú len zmenu produktov, ale tiež zmenu „spôsobu podnikania“ než „to, čo sa robí v odvetví“, čo je uvedené v majoritnom modeli odvetvia. Koncepty nových obchodných modelov so zreteľom na udržateľné vytváranie mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka posúvajú úzky pohľad na podnik na širší pohľad na hodnotovú sieť s cieľom inovácie a transformácie existujúceho obchodného modelu.

Dizertačná práca poskytuje celistvý pohľad na uvedenú problematiku a zahŕňa aj prínosy v teoretickej, praktickej a pedagogickej oblasti. Zároveň prináša tiež podnety pre ďalší výskum.

Samotný výskum a implementácia nových obchodných modelov do praxe sú všeobecne uplatniteľné v rôznych situáciách a v rôznom prostredí. Vysoký stupeň zovšeobecnenia vytvára dostatočný priestor pre modifikáciu do konkrétnych podmienok.

Zoznam použitej literatúry

- [1] ACOSTA, P. et al. 2014. *Les business models du développement durable*. L'expansion management review, 152, pp. 20-29. ISSN 1254-3179.
- [2] ACHTENHANGEN, L., MELIN, L., NALDI, L. 2013. *Dynamics of business models – Stretegezing, critical capabilities and activities for sustaind value creation*. Long range planning, 46 (6), pp. 427-442. ISSN 0024-6301.
- [3] AMINI, M.M., RETYLAFK-ROBERTS, D., BIENSTOCK. C. C. 2005. *Designing a reverse logistics operation for short cycle time repair services*. International journal of production economics, 96 (3), pp. 367–380. ISSN 0925-5273.
- [4] AMIT, R., ZOTT, C. 2001. *Value Creation in E-Business*. Strategic Management Journal, 22 (6/7), pp. 493-520. ISSN 0143-2095.
- [5] AMIT, R., ZOTT, C. 2012. *Creating value through business model innovation*. MIT Sloan Management Review, Spring 2012, 53 (3), pp. 41-49. ISSN 15329194.
- [6] ANDĚL, J. 2007. *Základy matematické statistiky*. Praha: Matfyzpress, 358 s. ISBN 978-80-7378-001-2.
- [7] ATTOUR, A., BURGER-HELMCHEN, T. 2014. *Ecosystème et modèles d'affaires : introduction*. Revue d'économie industrielle, 146, pp. 11-25. ISSN 0154-3229.
- [8] AYADI, S. 2009. *Externalisation et création de valeur au sein de la « Supply Chain » : l'entreprise étendue*. La Revue des Sciences de Gestion, 236 (2), pp. 85-93. ISSN 1160-7742.
- [9] BABEI, J., PACHÉ, G. 2015. *Création de valeur pour le client en contexte SCM. Le cas de la distribution des produits pharmaceutiques au Cameroun*. La Revue des Sciences de Gestion, 5 (275-276), pp.173-182. ISSN 1160-7742.
- [10] BAKINI, F., E., SALEM, H. H., FENNI, K. 2013. *Le consommateur et les produits socialement responsables: un exposé de la relation entre attitude et comportement dans le contexte tunisien*. Revue française du marketing, 244-245, pp. 125-137. ISSN 00035-3051.
- [11] BARNEY, J. 1991. *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17 (1), pp. 99-120. ISSN 1751-1348.
- [12] BARNEY, J., HESTERLY, W. 2008. *Strategic management and competitive advantage*. New Jersey: Prentice Hall, 380 p. ISBN 978-0-13-600-252-9.

- [13] BASCOUL, G., MOUTOT, J. M. 2009. *Marketing et développement durable*. Paris: Dunod, 240 p. ISBN 978-2-10-053265-0.
- [14] BASL, J. 2002. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. Praha: Grada, 142 s. ISBN 80-247-0214-2.
- [15] BEATTIE, V., SMITH, S. 2013. *Value creation and business models: refocusing the intellectual capital debate*. *British Accounting Review*, 45 (4,) pp. 243-256. ISSN 0890-8389.
- [16] BERTHELOT, E., COISSARD, S., MAHER, K. 2012. *Les parties prenantes au coeur du business model* [online]. Dostupné z: [http:// Ideas.Repec.Org/P/Hal/Wpaper/Hal-00967045.Html](http://Ideas.Repec.Org/P/Hal/Wpaper/Hal-00967045.Html).
- [17] BIGGEMANN, S., WILLIAMS, M., KRO, G. 2014. *Building in sustainability, social responsibility and value co-creation*. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29 (4), pp. 304-312. ISSN 0885-8624.
- [18] BISIAUX, J. 2015. *La transition vers l'innovation soutenable pour les entreprises industrielles. Une approche par les business models :application qu domaine de génie industrielle*. Compiègne : UTC, 267 p. Thèse.
- [19] BLOWFIELD, M., MURRAY, A. 2008. *Corporate responsibility. A critical introduction*. New York: Oxford university Press, 480 p. ISBN 978-0-199-20909-5.
- [20] BOCKEN, N. M. P., RANA, P. SHORT, S. W. 2014. *Value mapping for sustainable business thinking*. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 32 (1), pp. 67-81 s. 2014, ISSN 2168-1015 [online]. Dostupné z:, <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/21681015.2014.1000399>.
- [21] BOCKEN, N. M. P., SHORT, S. W., RANA, P., EVANS, S. 2014. *A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes*, *Journal of Cleaner Production*, 65, pp. 42-56. ISSN 0959-6526.
- [22] BOONS, F., LÜDEKE-FREUND, F., 2013. *Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda*. *Journal of Cleaner Production*, 45 (14), pp. 9-19, ISSN 0959-6526.
- [23] BOWERSOX, D. J., CLOSS, D.J., STANK, T. P. 2000. *Ten mega-trends that will revolutionize supply chain logistic*. *Journal of Business Logistics*, 21 (2), pp.1-16. ISSN 0735-3766.

- [24] BOWMAN, C., AMBROSINI, V. 2000. *Value Creation Versus Value Capture : Towards a Coherent Definition of Value in Strategy*. British Journal of Management, 11 (1), pp. 1-15. ISSN 1467-8551.
- [25] BRABEC, M. 2010. *Business model vert*. Paris: Dunod, 243 p. ISBN 978-2-10-054769-2.
- [26] BRANDENBURGER, A. M., NALEBUF, B. J. 1995. *The right game: Use game theory to shape strategy*. Harvard Business Review, 73 (4), pp. 57-71. ISSN 0017-8012.
- [27] BRASSEURE, M., PICQ, T. 2000. *La Silicon Valley: modèle précurseur ou marginal ?* Revue française de gestion 127, pp. 131-136. ISSN 0338-4551.
- [28] BROOKS, I. 2003. *Firemní kultúra*. Brno: Computer Press, 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- [29] BRULHART, F., 2005. *Proximité et confiance dans les partenariats verticaux logistiques: quel impact sur le succès ?* Management international review, 9 (4), pp. 17-30. ISSN 0938-8249.
- [30] BRULHART, F., MONCEF, B. 2010. *L'impact des pratiques supply chain management sur la performance de l'entreprise*. 13 (1), pp. 33-66. ISSN 1287-1141. [online]. [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/254406004_L%27impact_des_pratiques_de_Supply_Chain_Management_sur_la_performance_de_l%27entreprise.
- [31] BUHR, D. 2015. *Une politique d'innovation sociale pour l'industrie*. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, 21 p. ISBN 978-3-95861-299-0.
- [32] CAMP, R. C. 1995. *Business process benchmarking – finding and implementing best practices*. Milwaukee: ASQC Quality Press, 498 p. ISBN 0873892968.
- [33] CASADESUS-MASANELL, R., RICART, J. E., 2011. *How to Design A Winning Business Model*. Harvard Business Review, 89 (1/2), pp. 100-107. ISSN 0017-8012.
- [34] CASADESUS-MASANELLI, R., RICART, J. E. 2010. *From strategy to business models and onto tactics*. Long Range Planning, 43 (2), pp. 195-215. ISSN 0024-6301.
- [35] CORTIMIGLIA, M. N., GHEZZI, A., FRANK, A. G. 2016. *Business model innovation and strategy making nexus: evidence from a cross - industry mixed - methods study*. R&D Management, 46 (3), pp. 414-432. ISSN 0033-6807.
- [36] DALÍKOVÁ, D. 2013. *Spoločenská zodpovednosť podniku a vytváranie sdílanej hodnoty*. The scientific conference INPROFORUM. České Budějovice: Jihočeská univerzita, s. 47-52. ISBN 978-80-7394-440-7.

- [37] DAUCHY, D. 2013. *7 étapes pour un business model solide*. Paris: Dunod, 177 p. ISBN 978-2-10-058753.
- [38] DE HEMMER-GUDME, O., POISSONNIER, H. 2013. *Value (s) & Management*. Paris: EMS. 261p. ISBN 978-2-84769-487-1.
- [39] DE VOGELLEER, E, LESCOP, D. 2011. *Plate-formes, coordination et initiations*. Management et avenir, 6 (6), pp. 200-218. ISSN 1768-5958.
- [40] DEEPHOUSE, D. 1999. *To be different or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance*. Strategic management journal, 20 (2), pp. 147-172. ISSN 1097-0266.
- [41] DELAMARE LE DEIST, F., WINTERTON, J. 2005. *What Is Competence?* Human Resource Development International, 8 (1), pp. 27-46. ISSN 1367-8868.
- [42] DELMOND, M.-H., KERAVEL. A. COELHO, F., MAHL, R. 2013. *Business models, coproduction de valeur et système d'information*. Paris: Springer, 119 p. ISBN 978-2-8178-0488-0.
- [43] DEMIL, B., LECOCQ, X., WARNIER, V. 2013. *Stratégie et business models*. Paris: Pearson, 236 p. ISBN 978-2-7440-7650-3.
- [44] DISMAN, M. 2002. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolínium, 374 s. ISBN 80-246-0139-7.
- [45] DOGANOVA, L., EYQUEM-RENAULT, M. 2009. *What do business models do? Innovation devices in technology entrepreneurship*. Research Policy, 38 (10), pp.1559-1570. ISSN 0048-7333.
- [46] DOWNING, S. 2005. *The social construction of entrepreneurship: narrative and dramatic processes in the coproduction of organizations and identities*. Entrepreneurship: theory & practice, 29 (2), p. 185-204. ISSN 1540-6520.
- [47] DRAYTON, B., BUDINICH, V. 2010. *A new alliance for global change*. Harvard business review, 12 (5), pp. 56-64. ISSN 0017-8012.
- [48] DUBIGEON, O. 2009. *Piloter un développement responsable*. Paris: Pearson, 449 p. ISBN 978-2-7440-6389-3.
- [49] DUMOULIN, R. G., MESHI, P. X., TANNERY, F. 2010. *La stratégie de A à Z*. Paris: Dunod, 214 p. ISBN 978-2-10-054738-8.
- [50] DURAND, T. 2010. *L'alchimie de la compétence*. Revue français de gestion 127, pp. 84-102. ISSN 0338-4551.

- [51] ELKINGTON, J. 1994. *Towards the sustainable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development*. California management review, 36 (2), pp. 90-100 ISSN 0008-1256.
- [52] ELKINGTON, J. 1998. *Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st - century business*. Environmental Quality Management, 8 (1), pp. 37-51. ISSN 1088-1913.
- [53] ELKINGTON, J. 2004. *Enter the triple bottom line*. In: Henriques, A., Richardson, J. 2004. *The Triple Bottom Line Does It All Add Up?* London: Earthscan, 208 p. ISBN 978-1-844-07015.
- [54] EMERSON, J. 2003. *The blended value map*, 170 p. [online]. [2014-03-10]. Dostupné z: <http://www.hewlett.org/uploads/files/BlendedValueMapFinal.pdf>.
- [55] ESTY, D., WINSTON, A. 2009. *Green to gold: how smart coôpanies ude environmental strategy to innovate, create value, and build competitive advantage*. New Jersey: Wiley, 408 p. ISBN 978-0-470-39374-1.
- [56] EUCHNER, J. 2016. *Business Model Innovation*. *Research Technology Management*, 59 (3), pp.10-11. ISSN 089-6308.
- [57] FABBE-COSTES, N., LANCINI, A. 2009. *Gestion inter-organisationnelle des connaissances et gestion des chaînes logistiques : enjeux, limites et défis*. Management & Avenir, 2009, 24 (4), pp.123-145. ISSN 1768-5958.
- [58] FAHD, R. 2013. *Marketing durable*. Paris: Vuibert. 231 p. ISBN 978-2-311-01294-1.
- [59] FIGGE, F. 2005. *Value based environmental management. From environmental shareholder value to environmental option value*. Corporate social responsibility and environmental management, 12 (1), pp. 19-30. ISSN 1535-3958.
- [60] FIMBEL, F., BINNONGER, A. S., KARYOTIS, C. 2015. *Demateriality. Society and business review*, 10 (1), pp. 76-90. ISSN 1746-5680.
- [61] FOSS, N. J., SAEBI, T. 2015. *Business model innovation*. New York: Oxford University Press, 308 p. ISBN 978-0-19-870187-3.
- [62] FOWLER, S. J., HOPE, C. 2007. *Incorporating sustainable business practices into company strategy*. Business strategy and environnement, 16 (1), pp. 26-38. ISNN 1099-0836.

- [63] FRANÇA, C. L., BROMAN, G., ROBERT, K. H., BASIL, G. 2017. *An approach to business model innovation and design for strategic sustainable development*. Journal of cleaner production, 140, pp. 155-166. ISSN 0959-6526.
- [64] FREEMAN, R. E. 1984. *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman. 275 p. ISBN 978-0273019138.
- [65] FREEMAN, R. E., LIEDTKA, J. 1997. *Stakeholder capitalism and the value chain*. European management journal, 15 (3), pp. 289-299. ISSN 0263-2373.
- [66] FREEMAN, R. E., WICKS, A. C., PARMAR, B. 2004. *Stakeholder Theory and "The Corporate Objective Revisited"*, Organization Science, 15(3), pp. 364-369. ISSN 1047-7039.
- [67] FRÉRY, F., GRATACAP, A., ISCKIA, T. 2012. *Les écosystèmes d'affaires, par-delà la métaphore*. Revue française de gestion, 222, pp. 69-76. ISSN 0338-4551.
- [68] GARCIA-DASTUGUE, S., LAMBERT, D. 2003. *Internet – enabled coordination in the supply chain*. Industrial marketing management, 32 (3), pp. 251-263. ISSN 0019-8501.
- [69] GAVETTI, G., LEVINTHAL, D. A., RIVKIN, J. W. 2005. *Strategy making in novel and complex worlds: the power of analogy*. Strategic Management Journal, 26 (8), pp. 691-712. ISSN 1097-0266.
- [70] GAVORA, P. 1999. *Úvod do metodológie pedagogického výskumu*. Bratislava : UK, 236 s. ISBN 80-223-1342-4.
- [71] GERAUDEL, M, JAOUEN, A. 2012. *Ecosystème d'affaires et PME*. Paris: Lavoisier, 270 p. ISBN 978-2-7462-3293-8.
- [72] GHERRA, S. 2010. *Stratégies de développement durable*. Revue française de gestion, 204, pp. 141 – 153. ISSN 0338-4551.
- [73] GILLES, M., PORTIER, P. 2006. *Pour une réforme du marketing: réseau et construction de valeur*. La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion, 222, pp.15-34. ISSN 1160-7742
- [74] GIROTRA, K., NETESSINE, S. 2013. *OM – forum – business model innovation for sustainability*. Manufacturing & Service Operations Management, 14 (4), pp. 537-544. ISSN 1523-4614.
- [75] GLORIA, T., KOHLSAAT, C., BAUTIL, P., WOLF, B., EARLY, D., BEN-ZEKRY, B. 2014. *A statistical approach to interpret relative environmental performance within*

- product categories*. The International Journal of Life Cycle Assessment, 19 (3), pp. 491-499. ISSN 0948-3349.
- [76] GOBBLE, M. A. 2014. *Business model innovation*. Research technology management, 57 (6), pp. 58-60. ISSN 0895-6308.
- [77] GOBBLE, M. M. 2012. *Resources: Innovation and sustainability*. Research Technology Management 55 (5), pp. 64-67. ISSN 08956308.
- [78] GOMES-CASSERES, B., 2003. *Competitive Advantage in Alliance Constellations*. Strategic Organization, 1 (3), pp. 327-335. ISSN 1476-1270.
- [79] GRANDVAL, S., RONTEAU, S. 2011. *Business model*. Paris: Hachette, 157 p. ISBN 978-2-011-46259-6.
- [80] GRI. 2015. *Sustainability an reporting trends in 2025 – preparing fot the future*. Amsterdam. [online]. [2016-4-1]. Dostupné z: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Sustainability-and-Reporting-Trends-in-2025-1.pdf>.
- [81] GUMMESSON, E. 2008. *Extending the service-dominant logic: from customer centrlicity to balanced centrlicity*. Journal of academy of marketing science, 36, pp. 15-17. ISSN 1552-7824.
- [82] HALME, M., AATTONEN, M., HRAUDA, G., KORTMAN, J. 2006. *Sustainability evaluation of European household services*. Journal of Cleaner Production, 14 (17), pp.1529-1540. ISSN 0959-6526.
- [83] HART, S. L. 1995. *A natural-resource based view of the firm*. Academy of management review. 20 (4), pp. 986-1014. ISSN 0363-7425.
- [84] HART, S. L., MILSTEIN, M. B. 2003. *Creating sustainable value*. Academy of Management Executive, 17 (2), pp. 56-67. ISSN 1558-9080.
- [85] HASLAM, C., TSITSIANIS, N., ANDERSSON, T., CLEADLE, P. 2015. *Accouting for business models:increasing the visibility of stakeholders*. Journal of Business Models, 3 (1), pp. 62-80. ISSN 2246-2465.
- [86] HEBÁK, P. HUSTOPECKÝ, J. 1987. *Vicerozměrné statistické metody s aplikacemi*. Praha: SNTL, 452 s.

- [87] HEITEL, S., KÄMPF-DERN, A., PFNÜR, A. 2015. *Integration of stakeholder interests in housing companies' strategic management*. Property Management, 33 (3), pp. 224-244. ISSN 0263-7472.
- [88] HENDL, J. 2005. *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál, 407 s. ISBN 80-7367-040-2.
- [89] HENRIQUES, I., SADORSKY, P. 1999. *The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance*. Academy of management journal, 42 (1), pp. 87-99. ISSN 1948-0989.
- [90] HILLEBRAND, B., DIESEN, P. H., KOLL, O. 2015. *Stakeholder marketing: theoretical foundations and required capabilities*. Journal of the Academy of marketing science, 43 (4), pp. 411-428. ISSN 1552-7824.
- [91] HOLLIDAY, Ch. O., SCHMIDHEINY, S., WATTS, P. 2002. *Walking the Talk: The Business Case for Sustainable Development*. San Francisco: Greenleaf, 288 p. ISBN 978-1-57-675-234-0.
- [92] HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. 2011. *Vliv inovace obchodního modelu na vykonnost podniku*. Journal of competitiveness, 1, p. 55-63. ISSN 1804-1728.
- [93] CHABI, S. 2016. *Le développement durable dans l'entreprise: un question de marketing*. Revue Française du Marketing, 257, pp. 73-87. ISSN 0035-3051.
- [94] CHANAL, V. 2011. *Business models dans l'innovation*. Grenoble: PUG, 222 p. ISBN 978-2-7061-1657-5.
- [95] CHEN, Y. T., CHIU, M. C. 2015. *A case-based method for service-oriented value chain and sustainable network design*. Advanced Engineering Informatics, 29 (3), pp. 269-294. ISSN: 1474-0346.
- [96] CHESBROUGH, H. 2010. *Business model innovation: Opportunities and barriers*. 43 (2), pp. 354-363. ISSN 0024-6301.
- [97] CHESBROUGH, H. W. 2006. *Open business models: how to thrive in the new Innovation landscape*. Boston: Harvard business school press, 224 p. ISBN 978-1-422-10427-9.
- [98] CHESBROUGH, H. 2007. *Business model innovation: It's not just about technology anymore*. Strategy & Leadership, 35 (6), pp. 12-17. ISSN 1087-8572.
- [99] CHOU, C. J., CHEN, C. W., CONLEY, C. 2015. *Creating sustainable value through service offerings*. Research-Technology Management, 58, 2, pp. 48-55. ISSN 0895-6308.

- [100] CHRISTENSEN, C. M., ROSENBLOOM, R. S. 1995. *Explaining the attacker's advantage: Technological paradigms, organizational dynamics, and the value network*. Research Policy, 24 (2), pp. 233-257. ISSN 0048-7333.
- [101] CHWASZCZ, O. 2010. *Inovace obchodního modelu*. Ekonomía a podnikanie, 4 (1), s. 45-57. ISSN 1337-4990.
- [102] IM, S., WORKMAN, Jr., J. P. 2004. *Market orientation: creativity, and new product performance in high-technology firms*. Journal of Marketing, 68 (2), p. 114-132. ISSN 0022-2429.
- [103] INGHAM, M. 2011. *Vers l'innovation soutenable*. Bruxelles: De Boeck. 249 p. ISBN 978-2-80-416-6847.
- [104] ISCKIA, T. 2011. *Ecosystèmes d'affaires, stratégies de plateforme et innovation ouverte: vers une approche intégrée de la dynamique d'innovation*. Revue Management & Avenir, 46, pp. 157-176. ISSN 1768-5958.
- [105] JAAKKO, A., HENRIKKI, T. 2013. *Creating novel consumer value vs. capturing value: Strategic emphases and financial performance implications*. Journal of business research 66 (5), pp. 593-602. ISSN 0148-2963.
- [106] JABŁONSKI, M. 2013. *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstw*. Warszawa: Difin, p. 444. ISBN 978-83-7642-850-6.
- [107] JAKUBÍKOVÁ, D. 2008. *Strategický marketing*. Praha : Grada, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [108] JANÍČEK, P., ONDRÁČEK, E. 1998. *Řešení problémů modelováním: téměř nic a téměř všem*. Brno: PC-DIR, 335 s. ISBN 80-214-1233-X.
- [109] JANÍČEK, P. 2014. *Systémová metodologie: brána do řešení problémů*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014, 365 s. ISBN 978-80-7204-887-8.
- [110] JANÍČEK, P. et al. 2013. *Expertní inženýrství v systémovém pojetí*. Praha: Grada, 592 s. ISBN 978-80-247-4127-7.
- [111] JAWORSKI, B. J., KOHLI, A. K. 1993. *Market orientation: antecedents and consequences*. Journal of marketing, 57 (3), p. 53-70. ISSN 0022-2429.
- [112] JEHANIN, L. 2013. *La création de valeur par les achats*. In De Hemmer Gudme, Poissonnier, H. Valeur (s) & Management. Paris: EMS, pp. 142-157. ISBN 978-2-847-69487-1.

- [113] JENSEN, A. 2013. *Do we need one business model definition?* Journal of business models, 1 (1), pp. 61-84. ISSN 2246-2465.
- [114] JOHNSON, M. W. 2010. *Seizing the White Space: Business Model Innovation for Growth and Renewal*. Boston: Harvard Business Press, 240 p. ISBN 978-1-42212-481-9.
- [115] JOHNSON, M., CHRISTENSEN, C., KAGERMAN, H. 2008. *Reinventing your business model*, Harvard Business Review, 86 (12), pp. 51-59. ISSN 0017-8012.
- [116] JONKER, J., RAUTER, R., BAUMGARTNER, R. J. 2013. *Living apart together? Business models and multiple value creation*, [online]. [2014-01-09]. Dostupné z: http://www.crrconference.org/downloads/abstract_jonker-j.-crrc2013-1.pdf.
- [117] JOYCE, A., PAQUIN, R. L. 2016. *The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models*, Journal of Cleaner Production, 135, pp. 1474-1486. ISSN 0959-6526.
- [118] JURÍK, L., SAKÁL, P. 2017. *Koncepty podporujúce udržateľný rozvoj v priemyselných podnikoch na Slovensku*. Transfér inovácií 35, s. 40-45. [online]. [2018-7-25]. Dostupné z: <https://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/35-2017/pdf/040-045.pdf>
- [119] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. 1996. *Balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard business school Press books, 336 p. ISBN 978-0-875-84651-4.
- [120] KAŠPAROVÁ, K 2006. *Společenská zodpovědnost podniku – způsoby jejího měření a vztah k finanční výkonnosti podniku*. In Vývojové tendence podniků II. - Svazek I. Brno: Masarykova univerzita, s. 159-217. ISBN 80-210-4133-1.
- [121] KEŘKOVSKÝ, M., DRDLA, M. 2003. *Strategické řízení firemních informací*. Praha: C. H. Beck, 187 s. ISBN 80-7179-730-8.
- [122] KINDERMANN, S. 2013. *Innovative approaches to determine corporate value creation*. Saarbrücken: Verlag, 59 p. ISBN 978-3-639-49352-8.
- [123] KOČMANOVÁ, A., ŠIMBEROVÁ, I. 2014. *Determination of environmental, social and corporate governance indicators: framework in the measurement of sustainable performance*. Journal of business economics and management, 15, pp. 1017-1033. ISSN 2347-5471.
- [124] KOH, L., DEMIRBAG, M., BAYRAKTAR, E., TATOGLU, E., ZAIM, S. 2007. *The impact of supply chain management practices on performance of SMEs*. Industrial management & data systems, 107 (2), pp. 103-124. ISSN 0263-5577.

- [125] KORÁB, V., MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti*. Brno: Computer Press, 252 s. ISBN 80-251-0892-X.
- [126] KOTLER, P., KELLER, K. L. 2013. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, a. s., 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [127] KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [128] KRISHNA MANDA., B. M., BOSH, H., WOREL, E. 2015. *Sustainable value creation with life cycle management*. pp. 129-146. ISSN 2214-3505. [online]. [2018-01-20]. Dostupné z: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-017-7221-1_11.
- [129] KROPÁČ, J. 2009. *Statistika B*. Brno: VUT, 151 s. ISBN 978-80-214-3295-6.
- [130] KŘEČKOVÁ KROUPOVÁ. *Udržitelnost v České republice v kontextu vývoje v pokrizovém období*. 2017. Praha: VŠE, habilitační práce, 227 s.
- [131] KUMAR, N. 2008. *Marketing jako strategie vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada Publishing, 240 s. ISBN 978-80-247-2439-3.
- [132] KUMAR, S., MALEGEANT, P. 2006. *Strategic alliance in closed loop supply chain, a case of manufacturer and eco-non-profit organization*. Technovation, 26 (10), p. 1127–1135. ISSN 0166-4972.
- [133] KUNZ, V. 2012. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada Publishing, a. s., 208 s. ISBN 978-80-247-3983-0.
- [134] KURUZOVICH, J., VISWANATHAN, S., AGARWAL, R., GOSAIN, S., WEITZMAN, S. 2008. *Marketspace or Marketplace? Online Information Search and Channel Outcomes in Auto Retailing*. Information Systems Research, 19 (2), pp. 182-201. ISSN 1047-7047.
- [135] LAIFI, A. 2012. *De la légitimité d'un business model innovant. Cas de la bibliothèque numérique Cyberlibris*. Revue française de gestion, 38 (223), pp.75-89. ISSN 0338-4551.
- [136] LAMBERT, D. M., COOPER, M. C. 2000. *Issues in supply chain management*. Industrial marketing management, 29 (1), pp. 65-83. ISSN 0019-8501.
- [137] LAMBERT, D., POHLEN, T. 2001. *Supply chain metrics*. International journal of logistics management, 12 (1), pp. 1-19. ISSN 0957-4093.
- [138] LASZLO, Ch., ZHEXEMBAYEVA, N. 2011. *Embedded Sustainability : The next big competitive advantage*. Sheffield: Greenleaf, 270 p. ISBN 978-1-906093-58-7.

- [139] LE LOARNE, S., BLANCO, S. 2009. *Management de l'innovation*. Paris: Pearson Education, 360 p. ISBN 978-2-7440-7395-3.
- [140] LE NAGARD-ASSAYAG, E., MANCEAU, D., MORIN-DELERM, S. 2015. *Le marketing de l'innovation*. Paris: Dunod, 376 p. ISBN 978-2-10-072240-2.
- [141] LE VELY, D. 2015. *L'industrie chimique en France: quel avenir?* Réalités industrielles, 2 (mai), pp. 20-23. ISSN 1148-7941.
- [142] LECOCQ, X., DEMIL, B., WARNIER, V. 2006. *Le business model : un outil d'analyse stratégique*. L'Expansion Management Review, 123 (4), pp. 96-109. ISSN 1254-3179.
- [143] LEHMAN-ORTEGA, L., MISIKAS, H., SCHOETTI, J. M. 2017. *Ré-inventer votre business model*. Paris: Dunod, 232 p. ISBN 978-2-1007-0995-3.
- [144] LENDREVIE, J., LÉVY, J. 2014. *Mercator*. Paris: Dunod, 1027 p. ISBN 978-2-10-071107-9.
- [145] LEON, F. 2014-15. *La construction des business models des fournisseurs d'infrastructure as-a-service: l'étude de deux „purs players“ français*. Gredeg working paper. Sophia Antipolis: Université Nice, 29 p. [online]. [2017-03-04]. Dostupné z: www.gredeg.cnrs.fr/working-papers/GREDEG-WP-2014-15.pdf.
- [146] LI, S., RAO, S., RAGU N. T., RAGU N. B. 2005. *Development and validation of a measurement instrument for studying supply chain management practices*. Journal of operations management, 23 (6), pp. 618-641. ISSN 0272-6963.
- [147] LIIKANEN, E., 2004. *Entrepreneuriat responsable*. Bruxelles: Commission européenne, 2004, 59 s. ISBN 92-894-5473-3.
- [148] LIVRE VERT: *l'esprit d'entreprise en Europe*. Bruxelles:COM, 2003,27 s. [online]. [2014-03-08]. Dostupné z: <http://www.insme.org/files/107>.
- [149] LOŠŤÁKOVÁ, H. et al. 2017. *Nástroje posilování vztahů se zákazníky na B2B trhu*. Praha: Grada Publishing, 320 s. ISBN 978-80-271-0419-2.
- [150] LÜDEKE-FREUND, F. 2010. *Towards a conceptual framework of business models for sustainability*. The 14th European Roundtable on Sustainable Production and Consumption (ERSCP), Delft. The Netherlands, October 25-29, pp. 1-28. [online]. [2018-03-04]. Dostupné z: <https://repository.tudelft.nl/islandora/object/uuid%3A98d90ab2-a675-42de-9e48-8afe78c62ed6>.

- [151] LYNNE, G. D. 2008. *Green to gold: business and industry moving onto the eco-path. Cornhusker*, 30 january, pp.1-2. [online]. [2018-01-05]. Dostupné z: http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1351&context=agecon_cornhusker.
- [152] MAGAKIAN, J. L., PAYAUD, M. A. 2007. *100 fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise*. Paris: Bréal, 288 p. ISBN978-2-7495-0609-8.
- [153] MAGRETTA, J. 2002. *Why business models matters?* Harward Business Review. 80 (5), pp. 86-92. ISSN ISSN 0017-8012.
- [154] MAHON, J., MCGOWAN, R. 1998. *Modeling industry political dynamics*. Business and Society, 37 (4), pp. 390-413. ISSN 00076503.
- [155] MANDA, B. M. K., BOSCH, H., WORREL, E. 2015. *Sustainable Value Creation with Life Cycle Management*, pp. 129-146. [online]. [2018-02-05]. Dostupné z https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-017-7221-1_11.
- [156] MARBERG, A., JONKER, J. 2007. *CSR and multiple value creation: a social movement in the making?* Revue de l'organisation responsable. 2 (3), s. 5-17. ISSN 1951-0187.
- [157] MATHEWS, J. H., FINK, K.D. 2004. *Numerical methods using MATLAB*. Saddle River: Pearson Prentice Hall, 680 p. ISBN 0-13-191178-3.
- [158] MCDONOUGH, W., BRAUNGART, M. 2002. *Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things*. New York: North Point Press, 208 p. ISBN 978-0-865-47587-8.
- [159] MCGRATHM, R. G., MCMillan, I. C., VENKATRAMAN, S. 1995. *Defining and developing competence: a strategic process paradigm*. Strategic management journal, 16 (4), pp. 251-275. ISSN 1097-0266.
- [160] MCINTYRE, R. J, THORNTON, J. R. 1974. *Environmental divergence. Air pollution in the USSR*. Journal of Environmental Economics and Management 1(2), pp. 109–120. ISSN 0095-0696.
- [161] METZGER, J., DEWITT, W., KEEBLER, J., MN, S., NIX, N., SMITH, C., ZACHARIA, Z. 2001. *Defining supply chain management*, Journal of business logistics, 22 (2), pp. 1-25. ISSN 0735-3766.
- [162] METZGER, J., EISSEN, M. 2004. *Concepts on the contribution of chemistry to a sustainable development. Renewable raw materials*. Compts rendu-chimie, 7 (6), pp. 569-581. ISSN 1631-0748.

- [163] MEYER, H. 2013. *Les raisonnements à l'œuvre dans la conception de business models innovants*. Grenoble: UG, 336 p. Thèse.
- [164] MILLIER, P. 2013. *Créer de la valeur à moindre coût*. Paris : Pearson, 300 p. ISBN 978-2-7440-6547-7.
- [165] MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU ČR. 2017. Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2016. Praha: Ministerstvo průmyslu, 206 s. ISBN 978-80-906942-1-2. [online]. [2018-09-04]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/2017/10/Panorama-2016-CZ.pdf>.
- [166] MOATI, P. 2009. *Cette crise est aussi une crise du modèle de consommation*. Les Temps modernes, 4 (655), pp. 145-169. ISSN 0040-3075.
- [167] MOIGEON, B., LEHMANN-ORTEGA, L., 2010. *Génèse et déploiement d'un nouveau business model : l'étude d'un cas désarmant*. M@n@gement, 13 (4), pp. 266-297. ISSN 1286-4892.
- [168] MOLNÁR, Z. et al. 2012. *Pokročilé metody vědecké práce*. Praha: Profess Consulting, s.r.o., 170 s. ISBN 978-80-7259-064-3.
- [169] MORRIS, L. 2006. *Permanent innovation*. Walnut Creek: Innovation Academy, 276 p. ISBN 978-1-430-3088-6-7.
- [170] MPO. 2016. *Hlavní tendence průmyslové výroby a zahraničního obchodu ČR v 1.pololetí 2016 a úvahy o dalším vývoji*, s. 1-9. [online]. [2017-05-05]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/assets/cz/zahranicni-obchod/statistiky-zahranicniho-obchodu/2016/10/MSV-Brno-2016_09_14.pdf.
- [171] MPO. 2017. Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2016. Praha: MPO, 2016 s. ISBN 978-80-906942-1-2. [online]. [2018-08-05]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/2017/10/Panorama-2016-CZ.pdf>.
- [172] MUEHLHAUSEN, J. 2018. *Modele biznesowe dla bystraków*. Gliwice: Helion, 398 p. ISBN978-83-283-3379.
- [173] MYERS, M.D. 2009. *Qualitative research in business & management*. Los Angeles: SAGE, 284 s. ISBN 978-1-4129-2166-4.
- [174] NARVER, J. C., SLATER, S. F. 1990. *The effect of a market orientation on business profitability*. Journal of marketing, 54 (4), pp. 20-35. ISSN 0022-2429.

- [175] NAŘÍZENÍ (ES) č. 1272/2008 (nařízení CLP nebo CLP) *klasifikaci, označování a balení látek a směsí*. [online]. [2017-05-04]. Dostupné z: www.ekohelp.cz/files/uploads/PIC/CLP/Prilohy/clp_labelling_cs.pdf.
- [176] NAŘÍZENÍ EP a RADY o uvádění na trh a používání biocidních přípravků (BRP). 2012/528/EU. [online]. [2016-12-10]. Dostupné z: www.envigroup.cz/file_get.php?id=16876&type=db.
- [177] NAŘÍZENÍ EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY (ES) č. 1907/2006 ze dne 18. prosince 2006 o registraci, hodnocení, povolování a omezování chemických látek, o zřízení Evropské agentury pro chemické látky (REACH). [online]. [2017-05-04]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/dokument26065.html>.
- [178] NORMAN, W., MCDONALD, C. 2003. *Getting to the bottom of tripple bottom line*. Business ethics quarterly, 14 (2), pp. 243-262. ISSN 1052-150X.
- [179] NUNES, P. BREENE, T. (2011). *Reinvent your business before it's too late*. Harvard Business Review, 89 (1/2), pp. 82-87. ISSN 0017-8012.
- [180] OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. 2010. *Business Model Generation*. John Wiley and sons, 288 p. ISBN 978-0-470-87641-1.
- [181] Oznámenie Komisie Rade a Európskemu Parlamentu - *Návrh Vyhlásenia o hlavných zásadách trvalo udržateľného rozvoja*. Bruxelles: Com, 2005 [online]. [2014-03-21]. Dostupné z: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:52005DC0218:SK:HTML>.
- [182] PAVLÍK, M, BĚLČÍK, M. et al. 2010. *Společenská odpovědnost organizace – CSR v praxi a jak s ním dál*. Praha: Grada Publishing, a.s., 169 s. ISBN 978-80-247-3157-5.
- [183] PELLEGRIN-BOUCHER, F, GUEGEN, G. 2005. *Stratégie de coopération au sein d'un écosystème d'affaires*. Revue finance contrôle stratégie, 8 (1), pp. 109-130. ISSN 1287-1141.
- [184] PETŘIKOVÁ, R., HOFBRACKROVÁ, Z., LEŠINGROVÁ, R., HERCIK, P. 2008. *Společenská odpovědnost organizací*. Ostrava: DTO CZ s. r. o., 184 s. ISBN 978-80-02-02099-8.
- [185] PILNÝ, I. 2016. *Digitální ekonomika: žít anebo přežít*. Brno: Bizbooks, 216 s. ISBN 978-80-265-0481-8.
- [186] PORTER, M. 1985. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press, 557 p. ISBN 978-0-029-25090-7.

- [187] PORTER, M., KRAMER, M. 2006. *The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility*. *Strategy & Society*. Harvard Business Review. 84 (December), pp. 62-77. ISSN 0258-0534.
- [188] PRAHALAD, C. K., RAMASWAMY, V. 2003. *The new frontier of experience innovation*. MIT Sloan Management Review, 44 (4), pp. 12-18. ISSN 1532-9194.
- [189] PROKŠA, M., HELD, L. et al. 2008. *Metodológia pedagogického výskumu a jeho aplikácia v didaktikách prírodných vied*. Bratislava : Univerzita Komenského v Bratislave, 229 s. ISBN 978-80-223-2562-2.
- [190] PRSKAVCOVÁ, M., MARŠIKOVÁ, K., ŘEHOŘÍKOVÁ, P., ZBANKOVÁ, M. 2008. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. Liberec: TU. 162 s. ISBN 978-80-7372-436-8.
- [191] RAJAGOPAL, R. 2014. *Sustainable value creation in the fine and speciality chemicals industry*. Chichester: John Wiley&Sons Ltd, 281 p. ISBN 978-1-118-53967-5.
- [192] REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*, 2009, s. 40, 184 s. ISBN 978-80-247-3006-6.
- [193] REMTOVÁ, K. 2009. *Výkladový slovník základních pojmů z oblasti udržitelného rozvoje*. Praha: Ministerstvo životního prostředí ČR, 66 s. ISBN: 978-80-7212-506-7.
- [194] RHEE, M., KIM, Y., HAN, J. 2006. *Confidence in Imitation: Niche-Width Strategy in the UK Automobile Industry*. *Management Science*, 52 (4), pp. 501-514. ISSN 0025-1909.
- [195] RICHARDSON, J. 2008. *The business model: an integrative framework for strategy execution*. *Strategic Change*, 17 (5-6), pp.133-144. ISSN 1086-1718.
- [196] RICHTEROVÁ, K. a kol. *Úvod do výskumu trhu*. Bratislava: Sprint, 2013, 315 s. ISBN 978-80-89393-95-4.
- [197] RIVIERE, A., MENCARELLI, R. 2012. *Vers une clarification théorique de la notion de valeur perçue en marketing*. *Recherche et Applications en Marketing*, 27 (3), pp. 97-123. ISSN 0767-3701.
- [198] ROCHET, J. C., TIROLE, J. 2006. *Two-Sided Markets: A Progress Report*, *The RAND Journal of Economics*, 35 (3), pp. 645-667. ISSN 1756-2171.

- [199] ROKITA, J. 2005. Zarządzanie strategiczne, tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej. Warszawa: PWE, 352 p. ISBN 83-208-1552-5.
- [200] RUNCO, M. A. 1994. *Problem Solving, Problem Finding and Creativity*. New Jersey: Ablex Publishing Corporation, 306 p. ISBN 978-1-567-50013-4.
- [201] RUSSEL, R., TAYLOR, B. 2014. *Operations and supply chain management: creating value along the supply chain*. Hoboken: John Wiley & Sons, 632 p. ISBN 978-0470525906
- [202] SARASVATHY, S. D. 2001. *Causation and Effectuation : Towards a Theoretical shift from Economic Inevitability to Entrepreneurial Contingency*. *Academy of Management Review*, 26 (2), pp. 243-263. ISSN 0363-7425.
- [203] SEDLÁČKOVÁ, H. 2007. *Trendy v chápaní zdrojů podniku při tvorbě strategie podniku*. *Acta Oeconomica Pragensia*, 15 (2), 2007, s. 106-116. ISSN 0572-3043.
- [204] SEMPELS, C., HOFFMANN, J. 2012. *Les business models du futur*. Orléans: Pearson France, 201 p. ISBN978-2-326-00026-1.
- [205] SEMPELS, C., HOFFMANN, J. 2013. *Sustainable innovation strategy*. New York: Palgrave- Macmillan, 262 p. ISBN 978-1-137-35260-6.
- [206] SHELTON, R. 2009. *Integrating product and service innovation*. *Research-Technology Management*, 52 (3), p. 38-44. ISSN 0895-6308.
- [207] SCHALTEGGER, S., HANSEN, E. G., LÜDEKE-FREUND, F. 2016. *Business models for sustainability: origins, present research, and future avenues*. *Organization & Environment*, 29 (3), pp. 3–10. ISSN 10860266.
- [208] SCHALTEGGER, S., LÜDEKE-FREUND, F. HANSEN, E. G.. 2012. *Business Cases for Sustainability: The Role of Business Model Innovation for Corporate Sustainability*. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 6 (2), pp. 95-119. [online]. [2018-3-4]. Dostupné z: <https://ssrn.com/abstract=2010510>.
- [209] SCHALTEGGER, S., STURM, A. 1990. *Ökologische Rationalität. Ansatzpunkte zur Ausgestaltung von ökologieorientierten Managementinstrumenten*. *Die Unternehmung* 44 (4), pp. 273–290. ISSN 0042-059X.
- [210] SLÁVIK, Š. a kol. 2014. *Podnikateľské modely*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 246 s. ISBN 978-80-225-3986-9.
- [211] SLÁVIK, Š. et al. 2016. *Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov II*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 184 s. ISBN 978-80-225-4328-6.

- [212] SLÁVIK, Š., BEDNÁR, R. 2013. *Inovácie podnikateľských modelov*. Ekonomika a manažment, X (1), s. 7-30. ISSN 1336-3301.
- [213] SŁAVINSKA, M. *Modele biznesu w handu detalicznym*. Poznan: WUE, 2010. 216 s. ISBN 978-83-7417-487-9.
- [214] SMĚRNICE 2010/75/EU *o průmyslových emisích (IED)*. [online]. [2018-5-10]. Dostupné z: www.mzp.cz/ippc/ippc4.nsf/page.xsp?documentId...action.
- [215] SOBCZAK, A., MINVIELLE, N. 2011. *Responsabilité globale*. Paris: Vuibert, 234 p. ISBN 978-2-7117-6879-0.
- [216] SOOSAY, C., FEARNE, A., DENT, B. 2012. *Sustainable value chain analysis: a case study of South Australian wine.p Supply Chain Management*. An International Journal, 17 (1), p. 68-77. ISSN 1359-8546.
- [217] SRPOVÁ, J., REHOŘ. V. et al. 2010. *Základy podnikání*. Praha: Professional Publishing, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [218] STATISTICKÁ ROČENKA ČESKÉ REPUBLIKY 2013. Praha: Český statistický úřad, 696 s. ISBN 978-80-224-1333-6.
- [219] STATISTICKÁ ROČENKA ČESKÉ REPUBLIKY 2015. Praha: Český statistický úřad, 702 s. ISBN 978-80-224-1482-1.
- [220] STATISTICKÁ ROČENKA ČESKÉ REPUBLIKY 2016. Praha: Český statistický úřad, 823 s. ISBN 978-80-250-2726-4.
- [221] STEAD, J. G., STEAD, W. E. 2000. *Eco-entreprise strategy: standing for sustainability*. Journal of Business Ethics, 24 (4), pp. 313-329. ISSN 0167-4544.
- [222] STEAD, J. G., STEAD, W. E. 2014. *Sustainable strategic management*. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited, 287 p. ISBN 978-1-907643-96-5.
- [223] STUBBS, W. COCKLIN, C. 2008. Conceptualizing a „sustainability business model“. *Organization & Environment*, 21 (2), pp. 103-127. ISSN 1086-0266.
- [224] SUBRAMONIAM, R., HUISINGH, D. CHINNAM, R. B. 2010. *Aftermarket remanufacturing strategic planning decision-making framework*. Journal cleaner production, 18 (16-17), pp. 1575–1586. ISSN 0959-6526.
- [225] SURYNEK, A., KOMÁRKOVÁ, R., KAŠPAROVÁ, E. 2001. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 160 s. ISBN 80-7261-038-4).

- [226] SWEENEY, J. C., SOUTAR, G. N. 2001. *Consumer perceived value: The development of a multiple item scale*. Journal of retailing, 77 (2), pp. 203-220. ISSN 0022-4359.
- [227] ŠIMBEROVÁ, I. 2007. *Řízení vztahů se stakeholdry na průmyslových trzích v kontextu současných marketingových koncepcí*. Habilitační práce. Brno: Vysoké učení echnické v Brně, 163 p.
- [228] ŠIMBEROVÁ, I. 2010. *Nové výzvy pro strategické řízení podniku*. Economics and business, 4 (1), s. 59-71. ISSN 1337-4990.
- [229] ŠIROKÝ, J. *Tvoříme a publikujeme odborné texty*. Brno: Computer Press, 2011, 143 s. ISBN 978-80-251-3510-5.
- [230] ŠVEJDA, P. 2002. *Základy inovačního podnikání*. Praha: Asociace inovačního podnikání ČR, 231 s. ISBN 80-903153-1-3.
- [231] TEECE, D. J. 2007. *Explicating dynamic capabilities : the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance*. Strategic Management Journal, 28 (13), pp. 1319-1350. ISSN 1097-0266.
- [232] TEECE, D. J. 2010. *Business models, business strategy and innovation*. Long Range Planning, 43 (2-3), pp. 172-194. ISSN 0024-6301.
- [233] TENNET, J., FRIEND, G. 2005. *Guide to Business Modelling*. London: Profile Books, 288 p. ISBN 978-1846683831.
- [234] THAKUR, R. 2015. *Community marketing: serving the base on the economic pyramid sustainability*. Journal of Business strategy, 6 (4), pp. 40-41. ISSN 0275-6658.
- [235] TIMMERS, P. 1998. *Business models for electronic markets*. Journal on electronic models, 8 (2), pp. 3-8. ISSN 1019-6781.
- [236] TOMEK, G. VÁVROVÁ, V. 2009. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. Praha: C. H. Beck, s. 135. 240 s. ISBN 978-80-7400-098-0.
- [237] TROYE, S. V., SUPPHELLEN, M. 2012. *Consumer participation in coproduction: I made it myself* Effects on consumers' sensory perceptions and evaluations of outcome and input product. Journal of Marketing, 76 (2), pp. 33-46. ISSN 0022-2429.
- [238] UNITED NATIONS. 2015. *Transforming our world: the 2030 Agenda for sustainable development*. [online]. [2017-3-2]. Dostupné z: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>.

- [239] VAN DER YEUGHT, C., BERGEY, L., DHERMENT-FERERE, I. 2012. *Les compétences éthiques créent-elles de la valeur?* IDEAS Working Paper Series from RePEc. Toulon: Colloque "gouvernance et création de valeur(s)", 21 p. [online]. [2017-10-6]. Dostupné z: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00689805/document>.
- [240] VAN RIEL, A. C. R. 2006. *La chaîne de valeur intégrée: le profil du nouveau cadre et quelques recommandations pour sa formation*. [online]. [2018-5-5]. Dostupné z: http://www.cidegef.refer.org/activites/remises/liege/pdf/Allard_VAN_RIEL.pdf.
- [241] VAN RIEL, A. C. R., LEMMIK, J., OUWERSLOOT, H. 2004. *The role of information in high tech service innovation success: a decision making perspective*. *Journal of Product Innovation Management*, 21 (5), pp.348-359. ISSN 0737-6782.
- [242] VICIANOVA, J. 2016. *Social aspect of corporate social responsibility*. s. 1-11, [online]. [2018-3-2]. Dostupné z: http://www.ef.umb.sk/dsr_2013/pdf/Vicianov%C3%A1.pdf.
- [243] VLČEK, R. 2008. *Management hodnotových inovací*. Praha: Management Press, 239 s. ISBN 978-80-7261-164-5.
- [244] VYKONÁVACIE ROZHODNUTIE O najlepších dostupných technikách (BAT). 30. 6. 2016. [online]. [2017-2-5]. Dostupné z: <https://www.atpjournals.sk/buxus/docs/online1.pdf>.
- [245] WALTERS, D., LANCASTER, G. 2000. *Implementing value strategy through the value chain*, *Management decision*, 38 (3), pp. 160–178. ISSN 0025-1747.
- [246] WIDLOECHER, P., QUERNE, I. 2009. *Le guide du developpement durable en entreprise*. Paris: Eyrolles, 297 p. ISBN 978-2-212-54311-7.
- [247] WOODALL, T. 2003. *Conceptualising «value for the customer»: an attributional, structural and dispositional analysis*. *Academy of Marketing Science Review*, 12, pp.1-42. ISSN 1869-814X.
- [248] WOODRUFF, R. 1997. *Customer value: The next source of competitive advantage*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), pp.139-153. ISSN 0092-070.
- [249] YUNUS, M., MOINGEON, B., LEHMANN-ORTEGA, L., 2010. *Building Social Business Models : Lessons from the Grameen Experience*. *Long Range Planning*, 43 (2-3), pp. 308-325. ISSN 0024-6301.
- [250] ZADRAŽILOVÁ, D. 2011. *Udržitelné podnikání*. Praha: Oeconomica, 141 s. ISBN 978-80-245-1833-6.

- [251] ZADRAŽILOVÁ, D. et al. 2010. *Společenská odpovědnost podniků. Transparentnost a etika podnikání*. Praha: C.H.Beck, 192 s. ISBN 978-80-7400-192-5.
- [252] ZÁKON Č. 350/2011 Sb. - *Zákon o chemických látkách a chemických směsích a o změně některých zákonů (chemický zákon)*. [online]. [2017-5-5]. Dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2011-350>.
- [253] ZÁLEŽÁKOVÁ, E. 2014. *Podnikatelský model a zodpovedné podnikanie*. In Slávik, Š. *stratégie a podnikateľské modely v postindustriálnej ére II*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, s. 138-149. ISBN 978-80-225-3976-0.
- [254] ZARA, O. 2008. *Le management de l'intelligence collective*, 236 p. ISBN 978-2-916-26026-6.
- [255] ZEITHAML, V. A. 1988. *Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence*. *Journal of Marketing*, 52 (3), pp. 2-22. ISSN 0022-2429.
- [256] ZOOK, C., ALLEN, J. 2011. *The great repeatable business model*. *Harvard Business Review*, 89 (11), pp. 107-116. ISSN 0017-8012.
- [257] ZOTT, C., AMIT, R. 2010. *Business Model Design : An Activity System Perspective*. *Long Range Planning*, 43 (2-3), pp. 216-226. ISSN 0024-6301.

Zoznam použitých skratiek

BAT	Best available technology	Najlepšie dostupné technológie
BREF	BAT Reference Documents	Referenčné dokumenty k BAT, t.j. vykonávacie rozhodnutie komisie (EÚ) 2016/1032 z 13. júna 2016, ktorým sa podľa smernice Európskeho parlamentu a Rady 2010/75/EÚ stanovujú závery o najlepších dostupných technológiách
BtoB	Business to bussiness	Trh organizácií
BtoC	Business to customers	Spotrebiteľský trh
BRP	Biocidal Products Regulation	Nariadenie o biocídoch
CLP	Classification, labelling and packaging	Klasifikácia, balenia a označovania vstúpila do platnosti v roku 2009.
CRM	Customer relations management	Riadenie vzťahov so zákazníkmi
ČR		Česká republika
EBSCO	EBSCO Information Services	EBSCO je firma, ktorá sa zaoberá sprístupňovaním informácii (EBSCO je zároveň názov ich služby)
SCOPUS		Abstraktová a citačná databáza odbornej recenzovanej literatúry. Založená spoločnosťou Elsevier.
WOS	Web of science	Akademická služba založená spoločnosťou Thomson Reuters. Poskytuje prístup k siedmym databázam.

EU	European Union	Európska únia
IED	Industrial Emissions Directive	Smernica Európskeho parlamentu a Rady 2010/75/EÚ o priemyselných emisiách
NACE CZ	Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne	Štatistická klasifikácia ekonomických činností, ktorú používa Európska únia.
OM	Business model	Obchodný model
REACH	Registration, evaluation, authorisation and restriction of chemicals	Nariadenie o registrácii, hodnotení, autorizácii a obmedzovaní chemikálií
UNIDO	United nations industrial development organization	Organizácia Spojených národov pre priemyselný rozvoj
UNEP	United nations environment programme	Program OSN pre životné prostredie
VaV		Výskum a vývoj
WBCSD	World business council for sustainable development	Svetová obchodná rada pre trvalo udržateľný rozvoj

Zoznam obrázkov

Obrázok 1 Podniky podľa počtu pobočiek a počtu zamestnancov	23
Obrázok 2 Nový obchodný model so zreteľom na vytváranie mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka zo širšieho hľadiska	55
Obrázok 3 Hodnotový reťazec podniku s hlavnými a podpornými činnosťami a vzťahom k udržateľnosti	77

Zoznam grafov

Graf 1 Vytváraná pridaná hodnota, celkové aktíva a výsledok hospodárenia v chemickom priemysle.....	15
Graf 2 Vývoj produkcie podnikových odpadov pre skupinu 20 CZ_NACE.....	15
Graf 3 Dovoz a vývoz chemikálií a chemických prípravkov v Českej republike.....	16
Graf 4 Vývoj výdavkov a počet zamestnaných osôb vo výskume a vývoji	19
Graf 5 Spotreba energií pre skupinu CZ_NACE 20.1	22
Graf 6 Zoradenie podnikov podľa benchmarku.....	108
Graf 7 Indexy osvojiteľnosti jednotlivých konceptov	133

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1 Vývoj podnikových odpadov pre skupinu 20 CZ_NACE.....	16
Tabuľka 2 Zdroje významových jednotiek obsahu polí obchodného modelu	100
Tabuľka 3 Poradie dôležitosti potenciálnych prvkov obchodného modelu a miera ich dôležitosti v individuálnom rozhodovaní respondentov.....	102
Tabuľka 4 Výskyt početností	110
Tabuľka 5 Početnosť a výskyt prvkov a ich zaradenie do majoritného alebo minoritného modelu odvetvia.....	111
Tabuľka 6 Poradie podnikov podľa počtu prvkov majoritného a minoritného modelu.....	134
Tabuľka 7 Poradie konceptov obchodných modelov podľa počtu prvkov majoritného a minoritného modelu.....	135
Tabuľka 8 Závislosť medzi veľkosťou podniku podľa počtu zamestnancov a environmentálnymi aspektmi.....	136

Tabuľka 9 Usporiadanie dát z prieskumu	137
Tabuľka 10 Teoretické početnosti.....	137
Tabuľka 11 Výsledok testu	138

Zoznam schém

Schéma 1 Prehľad základného súboru firiem zaradených do kategórie CZ_NACE 20.1	23
Schéma 2 Postup riešenia dizertačnej práce.....	47
Schéma 3 Stakeholderi podľa vybraných autorov	62
Schéma 4 Rozdielny prístup k hodnotovému reťazcu z hľadiska tvorby environmentálnej, spoločenskej a ekonomickej hodnoty	76
Schéma 5 Štruktúra nového obchodného modelu	92
Schéma 6 Aspekt zákazníka a podniku v obchodnom modeli Canvas	93
Schéma 7 Navrhované prvky nových obchodných modelov na základe analýzy textov dokumentov.....	101
Schéma 8 Opis prvkov obchodných modelov	104
Schéma 9 Majoritný model odvetvia	113
Schéma 10 Minoritný model odvetvia	114
Schéma 11 Zhlukový dendrogram	115
Schéma 12 Koncept 1 - Prenájom vybavenia, kapacít a zariadení.....	117
Schéma 13 Koncept 2 – Zdieľanie B2B zdrojov	118
Schéma 14 Koncept 3 – Alternatívy k výrobkom	119
Schéma 15 Koncept 4 – Predaj druhotných materiálov ako zdroj energie alebo surovín.....	120
Schéma 16 Koncept 5 – Online platforma	121
Schéma 17 Koncept 6 – Dostupnosť príbuzných výrobkov.....	122

Schéma 18 Koncept 7 – Poskytovanie údržby	123
Schéma 19 Koncept 8 – Udržateľné zdroje surovín „feedstocks“	124
Schéma 20 Koncept 9 – Využívanie odpadov ako zdroj energie.....	125
Schéma 21 Koncept 10 – Spätné prevzatie po spotrebe.....	126
Schéma 22 Koncept 11 – Lokálni dodávatelia surovín.....	127
Schéma 23 Koncept 12 – Verejné a neziskové organizácie.....	128
Schéma 24 Koncept 13 – Zdieľanie skúseností	129
Schéma 25 Koncept 14 – Spolupráca pri výskume.....	130
Schéma 26 Koncept 15 – Vzdelávací fond	131


Zoznam príloh


Príloha 1 Dotazník	180
Príloha 2 Vyhodnotenie zhlukovej analýzy	183
Príloha 3 Porovnanie obchodných modelov s konceptom 1.....	184
Príloha 4 Porovnanie obchodných modelov s konceptom 2.....	185
Príloha 5 Porovnanie obchodných modelov s konceptom 3.....	186
Príloha 6 Porovnanie obchodných modelov s konceptom 4.....	187
Príloha 7 Porovnanie obchodných modelov s konceptom 5.....	188
Príloha 8 Porovnanie obchodných modelov s konceptom 6.....	189
Príloha 9 Porovnanie obchodných modelov s konceptom 7.....	190
Príloha 10 Porovnanie obchodných modelov s konceptom 8.....	191
Príloha 11 Porovnanie obchodných modelov s konceptom 9.....	192
Príloha 12 Porovnanie obchodných modelov s konceptom 10.....	193

Príloha 13 Porovnanie obchodných modelov s konceptom 11.....	194
Príloha 14 Porovnanie obchodných modelov s konceptom 12.....	195
Príloha 15 Porovnanie obchodných modelov s konceptom 13.....	196
Príloha 16 Porovnanie obchodných modelov s konceptom 14.....	197
Príloha 17 Porovnanie obchodných modelov s konceptom 15.....	198
Príloha 18 Ekonomické ukazovatele podnikov zoradených podľa zhlukovej analýzy	199

Curriculum vitae

OSOBNÉ ÚDAJE Kita Peter

 Ševčenkova 17, 851 01 Bratislava (Slovensko)

 00421 949 460 385

 peter.kita@gmail.com

PRAX

- 03.2014 – Súčasnosť Lektor francúzskeho a anglického jazyka
 Ministerstvo financií Slovenskej republiky, Bratislava (Slovensko)
 Odborná príprava a výučba zamestnancov vo francúzskom a anglickom jazyku.
- 11.2014 – Súčasnosť Dobrovoľný horský záchranár
 Horská služba - Malá Fatra, Žilina (Slovensko)
 Člen občianskeho združenia Horská služba - Malá Fatra. Výkon asistencií pri športových podujatiach, dohľad, poskytovanie prvej pomoci a transportu pacientov na lyžiarskych tratiach.

- 11.2012–12.2015 Lektor anglického jazyka
IUT 2 Techniques de commercialisation Grenoble, Université Pierre Mendès France, Grenoble (Francúzsko)

Vedenie kurzov konverzácie pre francúzskych študentov v anglickom jazyku.
- 2009–2016 Lektor anglického jazyka
Topenglish, s.r.o., Lenox school, s.r.o., 1. štátna jazyková škola, Bratislava (Slovensko)
Výučba v anglickom jazyku a zaškolovanie nových lektorov.
- 04.2013–06.2013 Odborná stáž, Turistické infocentrum Lans-en-Vercors
Office de tourisme, Lans-en-Vercors, Lans-en-Vercors (Francúzsko)

Pomoc pri predaji služieb turistického centra podnikom v danej oblasti, pomoc pri zostavovaní zmlúv a dokumentácie ohľadom čerpania služieb turistického centra. Pomoc pri informovaní turistov a návštevníkov pri prijímacom pulte. Pomoc pri tvorbe brožúry pre sezónu zima/leto 2014. Tvorba plagátov a propagačných materiálov pre spoločenské udalosti konajúcich sa v oblasti Lans-en-Vercors

VZDELÁVANIE A PRÍPRAVA

- 2014–Súčasnosť Doktorandské štúdium
Ústav managementu, Fakulta podnikateľská, VÚT Brno, Brno (Česká republika)
- Výučba predmetu Obchod a podpora predaja počas celého štúdia.
 - Spracovávanie a publikácia vedeckých článkov.
 - Podieľanie sa na organizácii podujatí v rámci fakulty.
 - Účasť na medzinárodných konferenciách.
 - Zahraníčny pobyt pod záštitou CNRS, Grenoble, Francúzsko (9/2016 – 10/2016)

- 2012–2014 Inžinierske štúdium (Marketingový manažment
Obchodná fakulta, Ekonomická univerzita v Bratislave, Bratislava
(Slovensko)
- 2009–2012 Bakalárske štúdium
Obchodná fakulta, Ekonomická univerzita v Bratislave, Bratislava
(Slovensko)
- 2009 Osvedčenie: Delegát a sprievodca v cestovnom ruchu
Ekonomická univerzita v Bratislave, Bratislava (Slovensko)

OSOBNÉ ZRUČNOSTI

Materinský jazyk slovenčina

Ďalšie jazyky	POROZUMENIE		HOVORENIE		PÍSANIE
	Počúvanie	Čítanie	Ústna interakcia	Samostatný ústny prejav	
angličtina	C2	C2	C2	C2	C2
	Špeciálna štátna jazyková skúška z anglického jazyka - odbor tlmočníctvo				
francúzština	C1	C1	C1	C1	C1
	Všeobecná štátna jazyková skúška z francúzskeho jazyka				
čeština	C2	C2	C2	C2	C1

PUBLIKAČNÁ ČINNOSŤ

KITA, P. Integrácia udržateľného vytvárania mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka v novom obchodnom modeli podniku. In Marketing manažment, obchod a sociálne aspekty podnikania, Zborník recenzovaných príspevkov z 2. medzinárodnej vedeckej konferencie. 2. Košice: Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach, Ekonomická univerzita v Bratislave, 2014. s. 252-259. ISBN: 978-80-225-3982-1.

KITA, P. MNOHONÁSOBNÁ HODNOTA PRE ZÁKAZNÍKA – SÚČASŤ NOVÉHO

OBCHODNÉHO MODELU V KONTEXTE TRVALO UDRŽATELNÉHO ROZVOJA. In VII. MEZINÁRODNÍ VĚDECKÁ KONFERENCE DOKTORANDŮ A MLADÝCH VĚDECKÝCH PRACOVNÍKŮ KARVINÁ 7. LISTOPADU 2014. Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2014. s. 396-406. ISBN: 978-80-7248-836-0.

KITA, P. Theoretical aspects of integrating multiple value for the customer into the business model in context of sustainable development. In The Proceedings of the International Scientific Conference for PhD. Students and Young Scientists MERKÚR 2014. Bratislava: EKONÓM, 2014. p. 98-106. ISBN: 978-80-225-3993-7.

KITA, P. MULTIPLE VALUE FOR THE CUSTOMER AS A FOUNDATION FOR NEW BUSINESS MODELS IN GREEN ENTREPRENEURIAL CONDITIONS. In Travaux scientifiques du Réseau PGV Pour une Europe forte : rénover les structures économiques, entrepreneuriales, politiques, territoriales et éducatives Monographie sous la redaction scientifique de Claude Martin et Jana Marasová. Banská Bystrica: Belianum, 2015. p. 55-69. ISBN: 978-80-557-0921-5.

KITA, P. Multiple customer value business model incorporation in the context of environmental challenges of sustainable development. In Workshop specifického výzkumu 2015. Brno: Fakulta podnikatelská, Vysoké učení technické, 2015. p. 26-36. ISBN: 978-80-214-5332-6.

KITA, P. Business model engagement levels in relation to environmental challenges from a multiple customer value perspective. In 21st International Scientific Conference Smart and Efficient Economy: Preparation for the Future Innovative Economy Proceeding of Selected Papers May 19–20, 2016 Brno, Czech Republic. Brno: 2016. p. 301-307. ISBN: 978-80-214-5413-2.

KITA, P. BUSINESS MODEL ENGAGEMENT LEVELS IN ENVIRONMENTAL CHALLENGES FROM A MULTIPLE CUSTOMER VALUE PERSPECTIVE. In SMART AND EFFICIENT ECONOMY: PREPARATION FOR THE FUTURE INNOVATIVE ECONOMY. KOLEJNI 2906-4, BRNO, 612 00, CZECH REPUBLIC: BRNO UNIV TECHNOLOGY, FAC BUSINESS & MANAGEMENT, 2016. p. 301-307. ISBN: 978-80-214-5413-2.

KITA, P. THE INFLUENCE OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT ON VALUE PROPOSITION OF CZECH COMPANIES: RESEARCH RESULT PRESENTATION. In 3rd International multidisciplinary conference on social sciences and arts, Proceedings 2016. Sofia, Bulgaria: STEF92 Technology Ltd., 51 "Alexander Malinov" Blvd., 1712 Sofia, Bulgaria, 2016. p. 809-816. ISBN: 978-619-7105-76-6.

KITA, P.; KITA, J., KONSTIAK, P. To some novel business models in social enterprise. In 4th international multidisciplinary scientific conference on social sciences and arts SGEM 2017. 51 "Alexander Malinov" Blvd., 1712 Sofia, Bulgaria: STEF92 Technology Ltd., 2017. p. 1109-1116. ISBN: 978-619-7408-17-1.

KITA, P.; KITA, P.; KUPKOVIČOVÁ, P.; JÁNSKÁ, M. THE INFLUENCE OF ECONOMIC GEOGRAPHY ON SUPERMARKET CONCENTRATION. AD Alta, 2017, vol. 7, no. 1, p. 68-72. ISSN: 1804-7890.

KITA, P.; HAVÍŘ, D. CONNECTING CUSTOMER EXPERIENCE AND SUSTAINABLE MULTIPLE CUSTOMER VALUE CREATION AS KEY SUCCESS FACTORS. In 16TH INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE PERSPECTIVES OF BUSINESS AND ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT IN DIGITAL AGE ECONOMICS, MANAGEMENT, FINANCE AND SYSTEM ENGINEERING FROM THE ACADEMIC AND PRACTITIONERS VIEWS. Brno University of Technology, Faculty of Business and Management Kolejní 2906/4 612 00 Brno, Czech Republic: Brno, Faculty of business and management, 2017. p. 85-95. ISBN: 978-80-214-5532-0.

KITA, P.; ŠIMBEROVÁ, I. AN OVERVIEW OF BUSINESS MODELS IN THE CZECH CHEMICAL INDUSTRY. In Innovation management, entrepreneurship and sustainability 2018; Proceedings of the 6th International Conference. Praha: Department of entrepreneurship, Faculty of Business Administration, University of Economics, Prague, 2018. p. 520-530. ISBN: 978-80-245-2274-6.

PUBLIKÁCIE V RECENZNOM KONANÍ

KITA, P. NOVEL BUSINESS MODELS IN THE CZECH CHEMICAL INDUSTRY. In 5th International Multidisciplinary Scientific Conference on SOCIAL Sciences and Arts SGEM2018. Albena, Bulharsko: STEF92 Technology Ltd., 51 "Alexander Malinov. Blvd., 1712 Sofia, Bulgaria.

KITA, P.; ŠIMBEROVÁ, I. BUSINESS MODEL RESEARCH PROPOSAL: NOVEL BUSINESS MODEL CONCEPTS BASED ON SUSTAINABLE MULTIPLE CUSTOMER VALUE CREATION IN A SELECTED INDUSTRY. Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D, ISSN: 1804-8048.

KITA, P.; ŠIMBEROVÁ, I. An overview of business models in the Czech chemical industry, a sustainable multiple value creation perspective. ENTREPRENEURSHIP AND SUSTAINABILITY ISSUES, ISSN: 2345-0282.

Príloha 1 Dotazník **Popis dotazníku**

Dobrý den,

jmenují se Ing. Peter Kita¹, cením si vaší spolupráce v rámci tohoto výzkumného projektu. Tento doprovodný list slouží k obeznámení se s podstatou a cíli výzkumu jako i postupem pro vyplnění dotazníku. Vyplnění zabere asi 10 – 15 minut.

Dotazník je anonymní a data získána jeho pomocí budou využita jen pro potřeby výzkumu (zpracování dizertační práce a odborných článků). Dotazník tvoří součást výzkumného projektu dizertační práce zaměřené na „nové obchodní modely se zřetelem na udržitelné vytváření mnohonásobné hodnoty pro zákazníka“, takže se zaměřuje podnikání v chemickém průmyslu z hlediska manažmentu. Pro potřeby výzkumu byly vybrány střední a velké podniky zpracovatelského průmyslu dle CZ_NACE 20.1. Dotazník obsahuje 36 primárně uzavřených otázek a je strukturován do dvou částí,:

1. Hodnotová nabídka – kde se ptáme na vlastnosti hodnotové nabídky Vašeho podniku, určeno pro obchodního, výrobního, nebo marketingového ředitele.
2. Základní informace o podniku – se ptá na základní informace o podniku.

Relevantnost výsledků pro Váš podnik

Výzkum mapuje hodnotové nabídky podniků v českém chemickém průmyslu na základě, kterých bude vytvořen přehled a koncepty nových obchodních modelů. Tyto koncepty slouží jako inspirace pro inovaci obchodních modelů směrem k vyššímu udržitelnému výkonu podniků.

¹ Student doktorského studia, Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu.
kitap@fbm.vutbr.cz, 00421 949 460 385

Jaká je Vaše orientace na uvedené zákazníky? (součet 100%)

- Dceřinná společnost	zadat %
- B2B zákazník	zadat %
- B2C zákazník	zadat %
Součet	100 %

I. HODNOTOVÁ nabídka

Zaškrtněte tvrzení, které platí pro Váš podnik (více odpovědí možných)

Typy poskytovaných služeb

Zákazníkům poskytujeme pronájem vybavení

(výrobní/dopravní kapacity)

Ano Ne

Nabízíme specializované služby (Výzkum a vývoj)

Ano Ne

Nabízíme sdílení zdrojů pro B2B zákazníky

Ano Ne

Nabízíme podporu funkce pro B2B zákazníky

Ano Ne

Rozmanitost nabídky výrobků

Nabízíme vícero výrobních variant

Ano Ne

Nabízíme alternativy k našim výrobkům

Ano Ne

Nabízíme environmentálně bezpečné výrobky

Ano Ne

Nabízíme druhotné suroviny jako zdroj energie anebo surovinu

Ano Ne

Dostupnost výrobků a služeb

Je možná přímá rezervace přes online formulář

Ano Ne

Nabízíme příbuzné výrobky

Ano Ne

Nabízíme kompletní servis

Ano Ne

Možnost objednání údržby

Ano Ne

Poskytujeme poradenství

Ano Ne

Nabízíme podpůrné služby ve spolupráci s jinou firmou

Ano Ne

Nabízíme individuální plánování pro zákazníky

Ano Ne

Životní prostředí

Omezujeme nebezpečné látky ve výrobě	Ano <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/>
Využíváme udržitelných zdrojů (feedstocks) pro výrobu	Ano <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/>
Využíváme energeticky úsporné vybavení	Ano <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/>
Využíváme odpadů jako zdroj energie	Ano <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/>
Centrálně ošetřujeme odpadové látky	Ano <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/>
Aktivní přístup ke snižování odpadů	Ano <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/>
Recyklujeme odpady ve výrobě	Ano <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/>
Poskytujeme dohody o zpětném převzetí výrobků anebo vybavení po spotřebě	Ano <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/>

Společnost

Nakupujeme suroviny a služby od místních výrobců	Ano <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/>
Klademe důraz na industriální bezpečnost (Hazop)	Ano <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/>
Spolupracujeme s veřejnými neziskovými společnostmi	Ano <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/>
Veřejně sdílíme informace a výkazy na internetu	Ano <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/>
Sdílíme zkušenosti se zákazníky a dodavateli	Ano <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/>
Pomáháme při akademických výzkumech	Ano <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/>
Poskytujeme finanční dary/Sponzoring	Ano <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/>
Poskytujeme stáže pro studenty vysokých škol	Ano <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/>
Máme vytvořený vzdělávací fond pro veřejnost	Ano <input type="checkbox"/> Ne <input type="checkbox"/>

II. Základní informace o podniku

1. Uveďte prosím název Vaší společnosti? Název společnosti.
2. Máte zájem o zaslání výsledků výzkumu (bude se jednat o anonymní zakódované údaje)?
 - Ano
 - Ne
3. Jestli ano, prosím uveďte e-mail/poštovní adresu zodpovědné osoby, které budou výsledky zaslány: E-mail nebo poštovní adresa zodpovědné osoby

Príloha 2 Vyhodnotenie zhlukovej analýzy

	Referenčné číslo	Názov firmy	Suma prvkov v obchodnom modeli	Zastúpenie prvkov z minoritného modelu	Podiel zastúpenia prvkov z minoritného modelu	MVI	Priemerné MVI	Priemerné zastúpenie prvkov z minoritného modelu
1	21	LOVOCHEMIE, A.S.	15	3	0.20	588	692.25	0.23
	12	FARMAK, A.S.	20	5	0.25	734		
	14	GLOBAL TUNGSTEN & POWDERS, S.R.O.	20	5	0.25	765		
	1	AEROSOL - SERVICE, A.S.	18	4	0.22	682		
2	27	PRECHEZA, A.S.	21	7	0.33	785	684	0.32
	10	DEZA, A.S.	21	9	0.43	777		
	25	MG ODRA GAS, S.R.O.	14	5	0.36	528		
	38	VODNÍ SKLO, A.S.	21	7	0.33	772		
	15	GS CALTEX CZECH, S.R.O.	13	3	0.23	490		
	11	ETHANOL ENERGY, A.S.	20	5	0.25	752		
3	24	MACCO ORGANIQUES, S.R.O.	19	5	0.26	683	715	0.28
	5	AROMA PRAHA, A.S.	18	6	0.33	663		
	4	AKZO NOBEL COATINGS CZ, A.S.	17	4	0.24	663		
	2	AGRA GROUP, A.S.	21	6	0.29	783		
	3	AGRO CS, A.S.	21	6	0.29	783		
4	23	LUČEBNÍ ZÁVODY, A.S. KOLÍN	26	11	0.42	951	982.67	0.42
	22	LUČEBNÍ ZÁVODY DRASLOVKA, A.S. KOLÍN	26	11	0.42	951		
	16	ING. PETR ŠVEC - PENTA, S.R.O.	23	9	0.39	837		
	9	CS CABOT, S.R.O.	28	12	0.43	1029		
	8	CONTIPRO, A.S.	32	15	0.47	1155		
	30	SIAD CZECH, S.R.O.	27	11	0.41	973		

Príloha 3 Porovnanie obchodných modelov s konceptom 1

Názov podniku	Podiel zhody s konceptom	Podiel konceptu v obchodnom modeli	Prínos
CONTIPRO, A.S.	100.00%	50.00%	343
CS CABOT, S.R.O.	87.50%	50.00%	307
LUČEBNÍ ZÁVODY DRASLOVKA, A.S. KOLÍN	75.00%	46.15%	307
SIAD CZECH, S.R.O.	75.00%	44.44%	348
LUČEBNÍ ZÁVODY, A.S. KOLÍN	75.00%	46.15%	323
DEZA, A.S.	62.50%	47.62%	566
ING. PETR ŠVEC - PENTA, S.R.O.	62.50%	43.48%	566
VODNÍ SKLO, A.S.	56.25%	42.86%	0
PRECHEZA, A.S.	50.00%	38.10%	64
AGRO CS, A.S.	43.75%	33.33%	199
GLOBAL TUNGSTEN & POWDERS, S.R.O.	43.75%	35.00%	341
AGRA GROUP, A.S.	43.75%	33.33%	307
FARMAK, A.S.	43.75%	35.00%	525
AROMA PRAHA, A.S.	43.75%	38.89%	296
KORDPLAST, S.R.O.	43.75%	50.00%	429
AKZO NOBEL COATINGS CZ, A.S.	37.50%	35.29%	215
ETHANOL ENERGY, A.S.	37.50%	30.00%	521
MACCO ORGANIQUES, S.R.O.	37.50%	31.58%	334
AEROSOL - SERVICE, A.S.	37.50%	33.33%	391
SYNTHESIA, A.S.	37.50%	31.58%	427
MG ODRA GAS, S.R.O.	31.25%	35.71%	446
UNIPETROL RPA, S.R.O.	31.25%	27.78%	137
SYNTHOS KRALUPY, A.S.	31.25%	35.71%	137
LINDE GAS, A.S.	31.25%	38.46%	367
GS CALTEX CZECH, S.R.O.	25.00%	30.77%	373
LINDE VÍTKOVICE A. S.	25.00%	40.00%	566
LOVOCHEMIE, A.S.	18.75%	20.00%	276
SILON, S.R.O.	12.50%	33.33%	534
SPOLEK PRO CHEMICKOU A HUTNÍ VÝROBU, A. S.	12.50%	13.33%	566
SPOLANA, A.S.	6.25%	33.33%	138
FOSFA, A.S.	6.25%	12.50%	492
PROSEAT MLADÁ BOLESLAV, S.R.O.	6.25%	25.00%	521
JSP INTERNATIONAL, S.R.O.	6.25%	25.00%	501
SYNTHON, S.R.O.	6.25%	20.00%	347
BORSODCHEM MCHZ, S.R.O.	0.00%	0.00%	534
BIOFERM - LIHOVAR KOLÍN, A.S.	0.00%	0.00%	383
NORBROOK, S.R.O.	0.00%	0.00%	383
SHADOWS - ŠEDIVEC, S.R.O.	0.00%	0.00%	244

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Príloha 4 Porovnanie obchodných modelov s konceptom 2

Názov podniku	Podiel zhody s konceptom	Podiel konceptu v obchodnom modeli	Potenciálny prínos
CONTIPRO, A.S.	40.63%	100.00%	340
CS CABOT, S.R.O.	39.29%	84.62%	275
LUČEBNÍ ZÁVODY DRASLOVKA, A.S. KOLÍN	38.46%	76.92%	275
LUČEBNÍ ZÁVODY, A.S. KOLÍN	38.46%	76.92%	345
DEZA, A.S.	38.10%	61.54%	275
KORDPLAST, S.R.O.	35.71%	38.46%	442
SIAD CZECH, S.R.O.	33.33%	69.23%	442
VODNÍ SKLO, A.S.	33.33%	53.85%	0
SILON, S.R.O.	33.33%	15.38%	61
LINDE GAS, A.S.	30.77%	30.77%	167
ING. PETR ŠVEC - PENTA, S.R.O.	30.43%	53.85%	293
LINDE VÍTKOVICE A. S.	30.00%	23.08%	260
PRECHEZA, A.S.	28.57%	46.15%	401
MG ODRA GAS, S.R.O.	28.57%	30.77%	293
AROMA PRAHA, A.S.	27.78%	38.46%	337
FARMAK, A.S.	25.00%	38.46%	199
PROSEAT MLADÁ BOLESLAV, S.R.O.	25.00%	7.69%	442
AGRO CS, A.S.	23.81%	38.46%	287
AGRA GROUP, A.S.	23.81%	38.46%	312
GS CALTEX CZECH, S.R.O.	23.08%	23.08%	348
SYNTHOS KRALUPY, A.S.	21.43%	23.08%	322
MACCO ORGANIQUES, S.R.O.	21.05%	30.77%	105
SYNTHESIA, A.S.	21.05%	30.77%	105
LOVOCHEMIE, A.S.	20.00%	23.08%	319
GLOBAL TUNGSTEN & POWDERS, S.R.O.	20.00%	30.77%	293
ETHANOL ENERGY, A.S.	20.00%	30.77%	442
SYNTHON, S.R.O.	20.00%	7.69%	228
AKZO NOBEL COATINGS CZ, A.S.	17.65%	23.08%	410
AEROSOL - SERVICE, A.S.	16.67%	23.08%	442
UNIPETROL RPA, S.R.O.	16.67%	23.08%	138
SPOLEK PRO CHEMICKOU A HUTNÍ VÝROBU, A. S.	13.33%	15.38%	368
FOSFA, A.S.	12.50%	7.69%	442
SPOLANA, A.S.	0.00%	0.00%	377
BORSODCHEM MCHZ, S.R.O.	0.00%	0.00%	300
JSP INTERNATIONAL, S.R.O.	0.00%	0.00%	410
BIOFERM - LIHOVAR KOLÍN, A.S.	0.00%	0.00%	348
NORBROOK, S.R.O.	0.00%	0.00%	336
SHADOWS - ŠEDIVEC, S.R.O.	0.00%	0.00%	197

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Príloha 5 Porovnanie obchodných modelov s konceptom 3

Názov podniku	Podiel zhody s konceptom	Podiel konceptu v obchodnom modeli	Potenciálny prínos
AGRO CS, A.S.	66.67%	93.33%	171
AGRA GROUP, A.S.	66.67%	93.33%	32
AKZO NOBEL COATINGS CZ, A.S.	64.71%	73.33%	32
AROMA PRAHA, A.S.	61.11%	73.33%	134
GLOBAL TUNGSTEN & POWDERS, S.R.O.	60.00%	80.00%	133
MACCO ORGANIQUES, S.R.O.	57.89%	73.33%	540
DEZA, A.S.	57.14%	80.00%	540
AEROSOL - SERVICE, A.S.	55.56%	66.67%	0
SYNTHESIA, A.S.	52.63%	66.67%	94
PRECHEZA, A.S.	52.38%	73.33%	94
SIAD CZECH, S.R.O.	51.85%	93.33%	201
LUČEBNÍ ZÁVODY DRASLOVKA, A.S. KOLÍN	50.00%	86.67%	190
FARMAK, A.S.	50.00%	66.67%	464
LUČEBNÍ ZÁVODY, A.S. KOLÍN	50.00%	86.67%	94
KORDPLAST, S.R.O.	50.00%	46.67%	316
UNIPETROL RPA, S.R.O.	50.00%	60.00%	148
SYNTHOS KRALUPY, A.S.	50.00%	46.67%	495
ING. PETR ŠVEC - PENTA, S.R.O.	47.83%	73.33%	294
VODNÍ SKLO, A.S.	47.62%	66.67%	322
CONTIPRO, A.S.	46.88%	100.00%	389
LOVOCHEMIE, A.S.	46.67%	46.67%	271
GS CALTEX CZECH, S.R.O.	46.15%	40.00%	67
LINDE GAS, A.S.	46.15%	40.00%	67
ETHANOL ENERGY, A.S.	45.00%	60.00%	150
CS CABOT, S.R.O.	42.86%	80.00%	316
MG ODRA GAS, S.R.O.	42.86%	40.00%	540
SYNTHON, S.R.O.	40.00%	13.33%	135
LINDE VÍTKOVICE A. S.	40.00%	26.67%	507
SPOLEK PRO CHEMICKOU A HUTNÍ VÝROBU, A. S.	33.33%	33.33%	540
SPOLANA, A.S.	33.33%	6.67%	33
FOSFA, A.S.	25.00%	13.33%	540
PROSEAT MLADÁ BOLESLAV, S.R.O.	25.00%	6.67%	495
JSP INTERNATIONAL, S.R.O.	25.00%	6.67%	356
SILON, S.R.O.	0.00%	0.00%	161
BORSODCHEM MCHZ, S.R.O.	0.00%	0.00%	469
BIOFERM - LIHOVAR KOLÍN, A.S.	0.00%	0.00%	269
NORBROOK, S.R.O.	0.00%	0.00%	211
SHADOWS - ŠEDIVEC, S.R.O.	0.00%	0.00%	167

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Príloha 6 Porovnanie obchodných modelov s konceptom 4

Názov podniku	Podiel zhody s konceptom	Podiel konceptu v obchodnom modeli	Potenciálny prínos
CONTIPRO, A.S.	100.00%	40.63%	275
CS CABOT, S.R.O.	76.92%	35.71%	242
LUČEBNÍ ZÁVODY DRASLOVKA, A.S. KOLÍN	76.92%	38.46%	242
LUČEBNÍ ZÁVODY, A.S. KOLÍN	76.92%	38.46%	283
DEZA, A.S.	69.23%	42.86%	242
SIAD CZECH, S.R.O.	69.23%	33.33%	468
ING. PETR ŠVEC - PENTA, S.R.O.	69.23%	39.13%	468
PRECHEZA, A.S.	61.54%	38.10%	0
VODNÍ SKLO, A.S.	53.85%	33.33%	93
AGRO CS, A.S.	46.15%	28.57%	137
ETHANOL ENERGY, A.S.	46.15%	30.00%	231
AGRA GROUP, A.S.	46.15%	28.57%	239
FARMAK, A.S.	46.15%	30.00%	427
AROMA PRAHA, A.S.	46.15%	33.33%	260
AKZO NOBEL COATINGS CZ, A.S.	38.46%	29.41%	319
GLOBAL TUNGSTEN & POWDERS, S.R.O.	38.46%	25.00%	134
MG ODRA GAS, S.R.O.	38.46%	35.71%	468
AEROSOL - SERVICE, A.S.	38.46%	27.78%	363
LOVOCHEMIE, A.S.	30.77%	26.67%	371
GS CALTEX CZECH, S.R.O.	30.77%	30.77%	392
MACCO ORGANIQUES, S.R.O.	30.77%	21.05%	304
SYNTHESIA, A.S.	30.77%	21.05%	105
KORDPLAST, S.R.O.	23.08%	21.43%	105
UNIPETROL RPA, S.R.O.	23.08%	16.67%	330
LINDE GAS, A.S.	23.08%	23.08%	275
SPOLEK PRO CHEMICKOU A HUTNÍ VÝROBU, A. S.	15.38%	13.33%	468
LINDE VÍTKOVICE A. S.	15.38%	20.00%	166
SYNTHOS KRALUPY, A.S.	7.69%	7.14%	468
SILON, S.R.O.	7.69%	16.67%	468
FOSFA, A.S.	7.69%	12.50%	150
SPOLANA, A.S.	0.00%	0.00%	427
BORSODCHEM MCHZ, S.R.O.	0.00%	0.00%	468
PROSEAT MLADÁ BOLESLAV, S.R.O.	0.00%	0.00%	392
JSP INTERNATIONAL, S.R.O.	0.00%	0.00%	315
SYNTHON, S.R.O.	0.00%	0.00%	468
BIOFERM - LIHOVAR KOLÍN, A.S.	0.00%	0.00%	424
NORBROOK, S.R.O.	0.00%	0.00%	351
SHADOWS - ŠEDIVEC, S.R.O.	0.00%	0.00%	211

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Príloha 7 Porovnanie obchodných modelov s konceptom 5

Názov podniku	Podiel zhody s konceptom	Podiel konceptu v obchodnom modeli	Potenciálny prínos
CONTIPRO, A.S.	100.00%	37.50%	263
SIAD CZECH, S.R.O.	83.33%	37.04%	234
CS CABOT, S.R.O.	66.67%	28.57%	234
LUČEBNÍ ZÁVODY DRASLOVKA, A.S. KOLÍN	66.67%	30.77%	260
LUČEBNÍ ZÁVODY, A.S. KOLÍN	66.67%	30.77%	275
FARMAK, A.S.	58.33%	35.00%	371
ING. PETR ŠVEC - PENTA, S.R.O.	50.00%	26.09%	338
LINDE GAS, A.S.	50.00%	46.15%	0
SYNTHESIA, A.S.	50.00%	31.58%	126
LINDE VÍTKOVICE A. S.	50.00%	60.00%	264
AGRO CS, A.S.	41.67%	23.81%	305
AGRA GROUP, A.S.	41.67%	23.81%	166
VODNÍ SKLO, A.S.	41.67%	23.81%	297
UNIPETROL RPA, S.R.O.	41.67%	27.78%	263
DEZA, A.S.	33.33%	19.05%	371
AKZO NOBEL COATINGS CZ, A.S.	33.33%	23.53%	212
GLOBAL TUNGSTEN & POWDERS, S.R.O.	33.33%	20.00%	326
MACCO ORGANIQUES, S.R.O.	33.33%	21.05%	263
AEROSOL - SERVICE, A.S.	33.33%	22.22%	196
AROMA PRAHA, A.S.	33.33%	22.22%	199
KORDPLAST, S.R.O.	33.33%	28.57%	305
SYNTHOS KRALUPY, A.S.	33.33%	28.57%	137
SILON, S.R.O.	33.33%	66.67%	137
SPOLEK PRO CHEMICKOU A HUTNÍ VÝROBU, A. S.	33.33%	26.67%	275
LOVOCHEMIE, A.S.	25.00%	20.00%	305
PRECHEZA, A.S.	25.00%	14.29%	371
ETHANOL ENERGY, A.S.	25.00%	15.00%	305
MG ODRA GAS, S.R.O.	25.00%	21.43%	338
FOSFA, A.S.	25.00%	37.50%	403
SPOLANA, A.S.	16.67%	66.67%	73
BORSODCHEM MCHZ, S.R.O.	16.67%	40.00%	264
PROSEAT MLADÁ BOLESLAV, S.R.O.	16.67%	50.00%	326
JSP INTERNATIONAL, S.R.O.	16.67%	50.00%	273
GS CALTEX CZECH, S.R.O.	8.33%	7.69%	195
SYNTHON, S.R.O.	8.33%	20.00%	371
BIOFERM - LIHOVAR KOLÍN, A.S.	8.33%	50.00%	263
NORBROOK, S.R.O.	8.33%	50.00%	219
SHADOWS - ŠEDIVEC, S.R.O.	0.00%	0.00%	228

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Príloha 8 Porovnanie obchodných modelov s konceptom 6

Názov podniku	Podiel zhody s konceptom	Podiel konceptu v obchodnom modeli	Potenciálny prínos
CONTIPRO, A.S.	100.00%	59.38%	272
LUČEBNÍ ZÁVODY DRASLOVKA, A.S. KOLÍN	89.47%	65.38%	94
SIAD CZECH, S.R.O.	89.47%	62.96%	94
LUČEBNÍ ZÁVODY, A.S. KOLÍN	89.47%	65.38%	247
CS CABOT, S.R.O.	84.21%	57.14%	202
AGRO CS, A.S.	84.21%	76.19%	686
AGRA GROUP, A.S.	84.21%	76.19%	617
DEZA, A.S.	73.68%	66.67%	0
PRECHEZA, A.S.	73.68%	66.67%	94
GLOBAL TUNGSTEN & POWDERS, S.R.O.	73.68%	70.00%	167
VODNÍ SKLO, A.S.	73.68%	66.67%	237
ING. PETR ŠVEC - PENTA, S.R.O.	73.68%	60.87%	243
MACCO ORGANIQUES, S.R.O.	68.42%	68.42%	650
AROMA PRAHA, A.S.	68.42%	72.22%	156
SYNTHESIA, A.S.	68.42%	68.42%	421
AKZO NOBEL COATINGS CZ, A.S.	63.16%	70.59%	172
ETHANOL ENERGY, A.S.	63.16%	60.00%	641
FARMAK, A.S.	63.16%	60.00%	298
UNIPETROL RPA, S.R.O.	63.16%	66.67%	402
AEROSOL - SERVICE, A.S.	57.89%	61.11%	418
KORDPLAST, S.R.O.	57.89%	78.57%	369
SPOLEK PRO CHEMICKOU A HUTNÍ VÝROBU, A. S.	47.37%	60.00%	64
LOVOCHEMIE, A.S.	42.11%	53.33%	64
SYNTHOS KRALUPY, A.S.	42.11%	57.14%	227
LINDE GAS, A.S.	42.11%	61.54%	429
GS CALTEX CZECH, S.R.O.	36.84%	53.85%	686
MG ODRA GAS, S.R.O.	36.84%	50.00%	171
LINDE VÍTKOVICE A. S.	36.84%	70.00%	621
SILON, S.R.O.	15.79%	50.00%	686
SYNTHON, S.R.O.	15.79%	60.00%	77
BORSODCHEM MCHZ, S.R.O.	10.53%	40.00%	576
PROSEAT MLADÁ BOLESLAV, S.R.O.	10.53%	50.00%	641
SPOLANA, A.S.	5.26%	33.33%	353
FOSFA, A.S.	5.26%	12.50%	205
JSP INTERNATIONAL, S.R.O.	5.26%	25.00%	583
BIOFERM - LIHOVAR KOLÍN, A.S.	0.00%	0.00%	375
NORBROOK, S.R.O.	0.00%	0.00%	244
SHADOWS - ŠEDIVEC, S.R.O.	0.00%	0.00%	171

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Príloha 9 Porovnanie obchodných modelov s konceptom 7

Názov podniku	Podiel zhody s konceptom	Podiel konceptu v obchodnom modeli	Potenciálny prínos
CONTIPRO, A.S.	100.00%	34.38%	296
CS CABOT, S.R.O.	81.82%	32.14%	307
LUČEBNÍ ZÁVODY DRASLOVKA, A.S. KOLÍN	72.73%	30.77%	307
LUČEBNÍ ZÁVODY, A.S. KOLÍN	72.73%	30.77%	304
SIAD CZECH, S.R.O.	63.64%	25.93%	307
ING. PETR ŠVEC - PENTA, S.R.O.	63.64%	30.43%	337
DEZA, A.S.	54.55%	28.57%	337
PRECHEZA, A.S.	45.45%	23.81%	0
VODNÍ SKLO, A.S.	45.45%	23.81%	61
GS CALTEX CZECH, S.R.O.	36.36%	30.77%	170
ETHANOL ENERGY, A.S.	36.36%	20.00%	232
FARMAK, A.S.	36.36%	20.00%	228
LINDE GAS, A.S.	36.36%	30.77%	296
SYNTHESIA, A.S.	36.36%	21.05%	325
MG ODRA GAS, S.R.O.	27.27%	21.43%	232
KORDPLAST, S.R.O.	27.27%	21.43%	135
UNIPETROL RPA, S.R.O.	27.27%	16.67%	337
SILON, S.R.O.	27.27%	50.00%	275
SPOLEK PRO CHEMICKOU A HUTNÍ VÝROBU, A.S.	27.27%	20.00%	239
LINDE VÍTKOVICE A. S.	27.27%	30.00%	272
LOVOCHEMIE, A.S.	18.18%	13.33%	293
AGRO CS, A.S.	18.18%	9.52%	105
AKZO NOBEL COATINGS CZ, A.S.	18.18%	11.76%	105
MACCO ORGANIQUES, S.R.O.	18.18%	10.53%	307
AGRA GROUP, A.S.	18.18%	9.52%	264
AEROSOL - SERVICE, A.S.	18.18%	11.11%	337
AROMA PRAHA, A.S.	18.18%	11.11%	199
FOSFA, A.S.	18.18%	25.00%	337
GLOBAL TUNGSTEN & POWDERS, S.R.O.	9.09%	5.00%	369
SYNTHOS KRALUPY, A.S.	9.09%	7.14%	138
SPOLANA, A.S.	9.09%	33.33%	263
BORSODCHEM MCHZ, S.R.O.	9.09%	20.00%	337
PROSEAT MLADÁ BOLESLAV, S.R.O.	9.09%	25.00%	272
JSP INTERNATIONAL, S.R.O.	9.09%	25.00%	239
SYNTHON, S.R.O.	9.09%	20.00%	337
BIOFERM - LIHOVAR KOLÍN, A.S.	9.09%	50.00%	336
NORBROOK, S.R.O.	9.09%	50.00%	263
SHADOWS - ŠEDIVEC, S.R.O.	0.00%	0.00%	200

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Príloha 10 Porovnanie obchodných modelov s konceptom 8

Názov podniku	Podiel zhody s konceptom	Podiel konceptu v obchodnom modeli	Potenciálny prínos
CONTIPRO, A.S.	100.00%	62.50%	203
CS CABOT, S.R.O.	90.00%	64.29%	138
LUČEBNÍ ZÁVODY DRASLOVKA, A.S. KOLÍN	90.00%	69.23%	138
SIAD CZECH, S.R.O.	90.00%	66.67%	284
LUČEBNÍ ZÁVODY, A.S. KOLÍN	90.00%	69.23%	132
DEZA, A.S.	85.00%	80.95%	666
PRECHEZA, A.S.	80.00%	76.19%	633
AGRO CS, A.S.	80.00%	76.19%	0
MACCO ORGANIQUES, S.R.O.	80.00%	84.21%	62
AGRA GROUP, A.S.	80.00%	76.19%	95
VODNÍ SKLO, A.S.	80.00%	76.19%	156
AROMA PRAHA, A.S.	80.00%	88.89%	207
ING. PETR ŠVEC - PENTA, S.R.O.	80.00%	69.57%	557
GLOBAL TUNGSTEN & POWDERS, S.R.O.	75.00%	75.00%	156
ETHANOL ENERGY, A.S.	75.00%	75.00%	293
FARMAK, A.S.	70.00%	70.00%	135
AEROSOL - SERVICE, A.S.	70.00%	77.78%	666
AKZO NOBEL COATINGS CZ, A.S.	60.00%	70.59%	339
SYNTHESIA, A.S.	60.00%	63.16%	460
LOVOCHEMIE, A.S.	55.00%	73.33%	568
GS CALTEX CZECH, S.R.O.	55.00%	84.62%	276
KORDPLAST, S.R.O.	55.00%	78.57%	67
UNIPETROL RPA, S.R.O.	55.00%	61.11%	67
MG ODRA GAS, S.R.O.	50.00%	71.43%	149
SYNTHOS KRALUPY, A.S.	45.00%	64.29%	336
SPOLEK PRO CHEMICKOU A HUTNÍ VÝROBU, A. S.	45.00%	60.00%	666
LINDE GAS, A.S.	35.00%	53.85%	123
FOSFA, A.S.	20.00%	50.00%	601
LINDE VÍTKOVICE A. S.	20.00%	40.00%	707
SILON, S.R.O.	15.00%	50.00%	65
PROSEAT MLADÁ BOLESLAV, S.R.O.	15.00%	75.00%	597
SYNTHON, S.R.O.	15.00%	60.00%	707
BORSODCHEM MCHZ, S.R.O.	10.00%	40.00%	372
JSP INTERNATIONAL, S.R.O.	5.00%	25.00%	266
BIOFERM - LIHOVAR KOLÍN, A.S.	5.00%	50.00%	604
NORBROOK, S.R.O.	5.00%	50.00%	375
SPOLANA, A.S.	0.00%	0.00%	314
SHADOWS - ŠEDIVEC, S.R.O.	0.00%	0.00%	124

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Príloha 11 Porovnanie obchodných modelov s konceptom 9

Názov podniku	Podiel zhody s konceptom	Podiel konceptu v obchodnom modeli	Potenciálny prínos
CONTIPRO, A.S.	100.00%	56.25%	298
LUČEBNÍ ZÁVODY DRASLOVKA, A.S. KOLÍN	83.33%	57.69%	160
SIAD CZECH, S.R.O.	83.33%	55.56%	160
LUČEBNÍ ZÁVODY, A.S. KOLÍN	83.33%	57.69%	230
CS CABOT, S.R.O.	77.78%	50.00%	261
AGRO CS, A.S.	72.22%	61.90%	624
AGRA GROUP, A.S.	72.22%	61.90%	591
VODNÍ SKLO, A.S.	72.22%	61.90%	0
DEZA, A.S.	66.67%	57.14%	126
GLOBAL TUNGSTEN & POWDERS, S.R.O.	66.67%	60.00%	191
ING. PETR ŠVEC - PENTA, S.R.O.	66.67%	52.17%	296
PRECHEZA, A.S.	61.11%	52.38%	233
AKZO NOBEL COATINGS CZ, A.S.	61.11%	64.71%	624
FARMAK, A.S.	61.11%	55.00%	189
AROMA PRAHA, A.S.	55.56%	55.56%	444
KORDPLAST, S.R.O.	55.56%	71.43%	203
ETHANOL ENERGY, A.S.	50.00%	45.00%	579
MACCO ORGANIQUES, S.R.O.	50.00%	47.37%	281
AEROSOL - SERVICE, A.S.	50.00%	50.00%	386
SYNTHESIA, A.S.	50.00%	47.37%	408
UNIPETROL RPA, S.R.O.	44.44%	44.44%	399
LINDE GAS, A.S.	38.89%	53.85%	96
LOVOCHEMIE, A.S.	33.33%	40.00%	96
SPOLEK PRO CHEMICKOU A HUTNÍ VÝROBU, A. S.	33.33%	40.00%	322
LINDE VÍTKOVICE A. S.	33.33%	60.00%	444
GS CALTEX CZECH, S.R.O.	27.78%	38.46%	624
MG ODRA GAS, S.R.O.	27.78%	35.71%	231
SYNTHOS KRALUPY, A.S.	27.78%	35.71%	559
PROSEAT MLADÁ BOLESLAV, S.R.O.	11.11%	50.00%	624
SYNTHON, S.R.O.	11.11%	40.00%	108
SILON, S.R.O.	5.56%	16.67%	591
SPOLANA, A.S.	5.56%	33.33%	579
BORSODCHEM MCHZ, S.R.O.	5.56%	20.00%	416
JSP INTERNATIONAL, S.R.O.	5.56%	25.00%	289
FOSFA, A.S.	0.00%	0.00%	565
BIOFERM - LIHOVAR KOLÍN, A.S.	0.00%	0.00%	441
NORBROOK, S.R.O.	0.00%	0.00%	339
SHADOWS - ŠEDIVEC, S.R.O.	0.00%	0.00%	166

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Príloha 12 Porovnanie obchodných modelov s konceptom 10

Názov podniku	Podiel zhody s konceptom	Podiel konceptu v obchodnom modeli	Potenciálny prínos
CONTIPRO, A.S.	100.00%	37.50%	340
CS CABOT, S.R.O.	75.00%	32.14%	307
SIAD CZECH, S.R.O.	75.00%	33.33%	307
LUČEBNÍ ZÁVODY DRASLOVKA, A.S. KOLÍN	66.67%	30.77%	380
LUČEBNÍ ZÁVODY, A.S. KOLÍN	66.67%	30.77%	307
DEZA, A.S.	58.33%	33.33%	381
ING. PETR ŠVEC - PENTA, S.R.O.	58.33%	30.43%	381
PRECHEZA, A.S.	50.00%	28.57%	0
ETHANOL ENERGY, A.S.	41.67%	25.00%	93
FARMAK, A.S.	41.67%	25.00%	170
VODNÍ SKLO, A.S.	41.67%	23.81%	232
SYNTHESIA, A.S.	41.67%	26.32%	228
GS CALTEX CZECH, S.R.O.	33.33%	30.77%	340
MG ODRA GAS, S.R.O.	33.33%	28.57%	325
LINDE GAS, A.S.	33.33%	30.77%	276
AGRO CS, A.S.	25.00%	14.29%	167
AGRA GROUP, A.S.	25.00%	14.29%	381
AROMA PRAHA, A.S.	25.00%	16.67%	319
KORDPLAST, S.R.O.	25.00%	21.43%	283
UNIPETROL RPA, S.R.O.	25.00%	16.67%	348
SILON, S.R.O.	25.00%	50.00%	325
SPOLEK PRO CHEMICKOU A HUTNÍ VÝROBU, A. S.	25.00%	20.00%	137
LOVOCHEMIE, A.S.	16.67%	13.33%	137
GLOBAL TUNGSTEN & POWDERS, S.R.O.	16.67%	10.00%	351
MACCO ORGANIQUES, S.R.O.	16.67%	10.53%	264
AEROSOL - SERVICE, A.S.	16.67%	11.11%	381
FOSFA, A.S.	16.67%	25.00%	199
LINDE VÍTKOVICE A. S.	16.67%	20.00%	381
AKZO NOBEL COATINGS CZ, A.S.	8.33%	5.88%	413
SYNTHOS KRALUPY, A.S.	8.33%	7.14%	106
SPOLANA, A.S.	8.33%	33.33%	307
BORSODCHEM MCHZ, S.R.O.	8.33%	20.00%	381
PROSEAT MLADÁ BOLESLAV, S.R.O.	8.33%	25.00%	316
JSP INTERNATIONAL, S.R.O.	8.33%	25.00%	239
SYNTHON, S.R.O.	8.33%	20.00%	381
BIOFERM - LIHOVAR KOLÍN, A.S.	8.33%	50.00%	380
NORBROOK, S.R.O.	8.33%	50.00%	307
SHADOWS - ŠEDIVEC, S.R.O.	0.00%	0.00%	232

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Príloha 13 Porovnanie obchodných modelov s konceptom 11

Názov podniku	Podiel zhody s konceptom	Podiel konceptu v obchodnom modeli	Potenciálny prínos
CONTIPRO, A.S.	100.00%	62.50%	233
SIAD CZECH, S.R.O.	90.00%	66.67%	237
CS CABOT, S.R.O.	85.00%	60.71%	237
LUČEBNÍ ZÁVODY DRASLOVKA, A.S. KOLÍN	85.00%	65.38%	351
LUČEBNÍ ZÁVODY, A.S. KOLÍN	85.00%	65.38%	260
DEZA, A.S.	80.00%	76.19%	678
ING. PETR ŠVEC - PENTA, S.R.O.	80.00%	69.57%	678
PRECHEZA, A.S.	70.00%	66.67%	0
ETHANOL ENERGY, A.S.	70.00%	70.00%	93
VODNÍ SKLO, A.S.	70.00%	66.67%	125
AGRO CS, A.S.	65.00%	61.90%	186
GLOBAL TUNGSTEN & POWDERS, S.R.O.	65.00%	65.00%	286
AGRA GROUP, A.S.	65.00%	61.90%	569
AEROSOL - SERVICE, A.S.	65.00%	72.22%	222
MACCO ORGANIQUES, S.R.O.	60.00%	63.16%	334
FARMAK, A.S.	60.00%	60.00%	134
AROMA PRAHA, A.S.	60.00%	66.67%	678
LOVOCHEMIE, A.S.	55.00%	73.33%	478
GS CALTEX CZECH, S.R.O.	50.00%	76.92%	507
AKZO NOBEL COATINGS CZ, A.S.	50.00%	58.82%	614
MG ODRA GAS, S.R.O.	50.00%	71.43%	289
UNIPETROL RPA, S.R.O.	45.00%	50.00%	99
SPOLEK PRO CHEMICKOU A HUTNÍ VÝROBU, A. S.	45.00%	60.00%	99
SYNTHESIA, A.S.	45.00%	47.37%	277
SYNTHOS KRALUPY, A.S.	40.00%	57.14%	334
KORDPLAST, S.R.O.	35.00%	50.00%	678
LINDE GAS, A.S.	30.00%	46.15%	187
FOSFA, A.S.	20.00%	50.00%	678
LINDE VÍTKOVICE A. S.	15.00%	30.00%	719
SILON, S.R.O.	10.00%	33.33%	64
SYNTHON, S.R.O.	10.00%	40.00%	642
BORSODCHEM MCHZ, S.R.O.	5.00%	20.00%	719
PROSEAT MLADÁ BOLESLAV, S.R.O.	5.00%	25.00%	385
JSP INTERNATIONAL, S.R.O.	5.00%	25.00%	377
BIOFERM - LIHOVAR KOLÍN, A.S.	5.00%	50.00%	648
NORBROOK, S.R.O.	5.00%	50.00%	408
SPOLANA, A.S.	0.00%	0.00%	391
SHADOWS - ŠEDIVEC, S.R.O.	0.00%	0.00%	199

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Príloha 14 Porovnanie obchodných modelov s konceptom 12

Názov podniku	Podiel zhody s konceptom	Podiel konceptu v obchodnom modeli	Potenciálny prínos
CONTIPRO, A.S.	100.00%	46.88%	344
CS CABOT, S.R.O.	80.00%	42.86%	308
LUČEBNÍ ZÁVODY DRASLOVKA, A.S. KOLÍN	80.00%	46.15%	308
LUČEBNÍ ZÁVODY, A.S. KOLÍN	80.00%	46.15%	429
SIAD CZECH, S.R.O.	73.33%	40.74%	338
ING. PETR ŠVEC - PENTA, S.R.O.	73.33%	47.83%	521
DEZA, A.S.	60.00%	42.86%	485
PRECHEZA, A.S.	53.33%	38.10%	0
ETHANOL ENERGY, A.S.	53.33%	40.00%	93
VODNÍ SKLO, A.S.	53.33%	38.10%	206
FARMAK, A.S.	46.67%	35.00%	232
MG ODRA GAS, S.R.O.	46.67%	50.00%	260
LOVOCHEMIE, A.S.	40.00%	40.00%	411
AGRO CS, A.S.	40.00%	28.57%	326
MACCO ORGANIQUES, S.R.O.	40.00%	31.58%	372
AGRA GROUP, A.S.	40.00%	28.57%	135
UNIPETROL RPA, S.R.O.	40.00%	33.33%	521
SYNTHESIA, A.S.	40.00%	31.58%	400
GLOBAL TUNGSTEN & POWDERS, S.R.O.	33.33%	25.00%	364
AEROSOL - SERVICE, A.S.	33.33%	27.78%	420
AROMA PRAHA, A.S.	33.33%	27.78%	288
SPOLEK PRO CHEMICKOU A HUTNÍ VÝROBU, A. S.	33.33%	33.33%	105
LINDE GAS, A.S.	33.33%	38.46%	105
GS CALTEX CZECH, S.R.O.	26.67%	30.77%	319
KORDPLAST, S.R.O.	26.67%	28.57%	264
SYNTHOS KRALUPY, A.S.	26.67%	28.57%	521
SILON, S.R.O.	26.67%	66.67%	232
AKZO NOBEL COATINGS CZ, A.S.	20.00%	17.65%	521
FOSFA, A.S.	20.00%	37.50%	521
LINDE VÍTKOVICE A. S.	20.00%	30.00%	138
BORSODCHEM MCHZ, S.R.O.	6.67%	20.00%	370
SYNTHON, S.R.O.	6.67%	20.00%	521
SPOLANA, A.S.	0.00%	0.00%	348
PROSEAT MLADÁ BOLESLAV, S.R.O.	0.00%	0.00%	310
JSP INTERNATIONAL, S.R.O.	0.00%	0.00%	494
BIOFERM - LIHOVAR KOLÍN, A.S.	0.00%	0.00%	375
NORBROOK, S.R.O.	0.00%	0.00%	307
SHADOWS - ŠEDIVEC, S.R.O.	0.00%	0.00%	233

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Príloha 15 Porovnanie obchodných modelov s konceptom 13

Názov podniku	Podiel zhody s konceptom	Podiel konceptu v obchodnom modeli	Potenciálny prínos
CONTIPRO, A.S.	100.00%	62.50%	269
CS CABOT, S.R.O.	85.00%	60.71%	222
LUČEBNÍ ZÁVODY DRASLOVKA, A.S. KOLÍN	85.00%	65.38%	222
SIAD CZECH, S.R.O.	85.00%	62.96%	343
LUČEBNÍ ZÁVODY, A.S. KOLÍN	85.00%	65.38%	252
DEZA, A.S.	80.00%	76.19%	670
ING. PETR ŠVEC - PENTA, S.R.O.	80.00%	69.57%	634
PRECHEZA, A.S.	75.00%	71.43%	0
ETHANOL ENERGY, A.S.	75.00%	75.00%	93
VODNÍ SKLO, A.S.	75.00%	71.43%	132
AGRO CS, A.S.	65.00%	61.90%	157
AGRA GROUP, A.S.	65.00%	61.90%	271
GLOBAL TUNGSTEN & POWDERS, S.R.O.	60.00%	60.00%	525
MACCO ORGANIQUES, S.R.O.	60.00%	63.16%	251
FARMAK, A.S.	60.00%	60.00%	341
AEROSOL - SERVICE, A.S.	60.00%	66.67%	134
AROMA PRAHA, A.S.	60.00%	66.67%	670
LOVOCHEMIE, A.S.	55.00%	73.33%	470
MG ODRA GAS, S.R.O.	55.00%	78.57%	543
GS CALTEX CZECH, S.R.O.	50.00%	76.92%	599
AKZO NOBEL COATINGS CZ, A.S.	50.00%	58.82%	289
UNIPETROL RPA, S.R.O.	50.00%	55.56%	99
SPOLEK PRO CHEMICKOU A HUTNÍ VÝROBU, A. S.	50.00%	66.67%	99
SYNTHESIA, A.S.	50.00%	52.63%	277
KORDPLAST, S.R.O.	35.00%	50.00%	305
SYNTHOS KRALUPY, A.S.	35.00%	50.00%	670
LINDE GAS, A.S.	25.00%	38.46%	158
FOSFA, A.S.	25.00%	62.50%	670
LINDE VÍTKOVICE A. S.	15.00%	30.00%	711
SILON, S.R.O.	10.00%	33.33%	108
BORSODCHEM MCHZ, S.R.O.	10.00%	40.00%	634
PROSEAT MLADÁ BOLESLAV, S.R.O.	5.00%	25.00%	711
JSP INTERNATIONAL, S.R.O.	5.00%	25.00%	341
SYNTHON, S.R.O.	5.00%	20.00%	333
BIOFERM - LIHOVAR KOLÍN, A.S.	5.00%	50.00%	684
NORBROOK, S.R.O.	5.00%	50.00%	437
SPOLANA, A.S.	0.00%	0.00%	347
SHADOWS - ŠEDIVEC, S.R.O.	0.00%	0.00%	170

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Príloha 16 Porovnanie obchodných modelov s konceptom 14

Názov podniku	Podiel zhody s konceptom	Podiel konceptu v obchodnom modeli	Prínos
CONTIPRO, A.S.	100.00%	78.13%	291
CS CABOT, S.R.O.	88.00%	78.57%	201
LUČEBNÍ ZÁVODY DRASLOVKA, A.S. KOLÍN	88.00%	84.62%	201
LUČEBNÍ ZÁVODY, A.S. KOLÍN	88.00%	84.62%	307
SIAD CZECH, S.R.O.	84.00%	77.78%	309
PRECHEZA, A.S.	80.00%	95.24%	854
ING. PETR ŠVEC - PENTA, S.R.O.	80.00%	86.96%	740
AGRO CS, A.S.	76.00%	90.48%	0
AGRA GROUP, A.S.	76.00%	90.48%	94
VODNÍ SKLO, A.S.	76.00%	90.48%	240
DEZA, A.S.	72.00%	85.71%	252
GLOBAL TUNGSTEN & POWDERS, S.R.O.	72.00%	90.00%	315
MACCO ORGANIQUES, S.R.O.	72.00%	94.74%	697
ETHANOL ENERGY, A.S.	68.00%	85.00%	219
AKZO NOBEL COATINGS CZ, A.S.	64.00%	94.12%	437
FARMAK, A.S.	64.00%	80.00%	167
AEROSOL - SERVICE, A.S.	64.00%	88.89%	809
AROMA PRAHA, A.S.	64.00%	88.89%	483
SYNTHESIA, A.S.	56.00%	73.68%	571
LOVOCHEMIE, A.S.	52.00%	86.67%	644
UNIPETROL RPA, S.R.O.	52.00%	72.22%	384
GS CALTEX CZECH, S.R.O.	48.00%	92.31%	99
MG ODRA GAS, S.R.O.	48.00%	85.71%	99
KORDPLAST, S.R.O.	48.00%	85.71%	245
SPOLEK PRO CHEMICKOU A HUTNÍ VÝROBU, A. S.	48.00%	80.00%	444
SYNTHOS KRALUPY, A.S.	44.00%	78.57%	854
LINDE GAS, A.S.	36.00%	69.23%	154
LINDE VÍTKOVICE A. S.	28.00%	70.00%	789
FOSFA, A.S.	20.00%	62.50%	895
BORSODCHEM MCHZ, S.R.O.	16.00%	80.00%	141
SYNTHON, S.R.O.	16.00%	80.00%	818
PROSEAT MLADÁ BOLESLAV, S.R.O.	12.00%	75.00%	850
SILON, S.R.O.	8.00%	33.33%	436
JSP INTERNATIONAL, S.R.O.	8.00%	50.00%	374
SPOLANA, A.S.	4.00%	33.33%	747
BIOFERM - LIHOVAR KOLÍN, A.S.	4.00%	50.00%	471
NORBROOK, S.R.O.	4.00%	50.00%	410
SHADOWS - ŠEDIVEC, S.R.O.	0.00%	0.00%	212

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Príloha 17 Porovnanie obchodných modelov s konceptom 15

Názov podniku	Podiel zhody s konceptom	Podiel konceptu v obchodnom modeli	Prínos
CONTIPRO, A.S.	100.00%	25.00%	254
SIAD CZECH, S.R.O.	75.00%	22.22%	225
CS CABOT, S.R.O.	62.50%	17.86%	225
LUČEBNÍ ZÁVODY DRASLOVKA, A.S. KOLÍN	62.50%	19.23%	222
LUČEBNÍ ZÁVODY, A.S. KOLÍN	62.50%	19.23%	254
ING. PETR ŠVEC - PENTA, S.R.O.	50.00%	17.39%	222
LINDE GAS, A.S.	50.00%	30.77%	222
DEZA, A.S.	37.50%	14.29%	0
VODNÍ SKLO, A.S.	37.50%	14.29%	93
SPOLEK PRO CHEMICKOU A HUTNÍ VÝROBU, A. S.	37.50%	20.00%	161
SYNTHESIA, A.S.	37.50%	15.79%	190
LINDE VÍTKOVICE A. S.	37.50%	30.00%	190
PRECHEZA, A.S.	25.00%	9.52%	222
GS CALTEX CZECH, S.R.O.	25.00%	15.38%	254
ETHANOL ENERGY, A.S.	25.00%	10.00%	190
FARMAK, A.S.	25.00%	10.00%	126
KORDPLAST, S.R.O.	25.00%	14.29%	222
UNIPETROL RPA, S.R.O.	25.00%	11.11%	189
SILON, S.R.O.	25.00%	33.33%	125
LOVOCHEMIE, A.S.	12.50%	6.67%	157
AGRO CS, A.S.	12.50%	4.76%	222
AKZO NOBEL COATINGS CZ, A.S.	12.50%	5.88%	96
AGRA GROUP, A.S.	12.50%	4.76%	96
MG ODRA GAS, S.R.O.	12.50%	7.14%	254
SYNTHOS KRALUPY, A.S.	12.50%	7.14%	222
SPOLANA, A.S.	12.50%	33.33%	222
BORSODCHEM MCHZ, S.R.O.	12.50%	20.00%	190
FOSFA, A.S.	12.50%	12.50%	222
PROSEAT MLADÁ BOLESLAV, S.R.O.	12.50%	25.00%	254
JSP INTERNATIONAL, S.R.O.	12.50%	25.00%	64
SYNTHON, S.R.O.	12.50%	20.00%	189
BIOFERM - LIHOVAR KOLÍN, A.S.	12.50%	50.00%	222
NORBROOK, S.R.O.	12.50%	50.00%	157
GLOBAL TUNGSTEN & POWDERS, S.R.O.	0.00%	0.00%	157
MACCO ORGANIQUES, S.R.O.	0.00%	0.00%	222
AEROSOL - SERVICE, A.S.	0.00%	0.00%	221
AROMA PRAHA, A.S.	0.00%	0.00%	189
SHADOWS - ŠEDIVEC, S.R.O.	0.00%	0.00%	158

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Príloha 18 Ekonomické ukazovatele podnikov zoradených podľa zhlukovej analýzy

Zhluk	Názov podniku	Rok posledného záznamu	Zisk	Pridaná hodnota	Celkové aktíva	Rentabilita podielov	Čistý príjem	Zisková marža	Cash flow	Rentabilita aktív
1	GLOBAL TUNGSTEN & POWDERS, S.R.O.	2016	62,199	1,041	36,702	1.91	-105	0.59	-1,027	-349.42107
	AEROSOL - SERVICE, A.S.	2016	16,025	2,523	8,348	15.23	270	2.31	802	30.9276217
2	PRECHEZA, A.S.	2017	141,779	64,256	171,289	31.44	36,647	30.53	44,006	4.67403863
	MG ODRA GAS, S.R.O.	2016	16,872	n.a.	21,785	6.25	917	6.73	1,158	23.7449082
	VODNÍ SKLO, A.S.	2016	12,271	1,473	5,341	1.72	29	0.25	286	184.337165
	GS CALTEX CZECH, S.R.O.	2017	68,187	9,429	48,863	29.81	5,319	7.80	6,352	9.1867186
3	MACCO ORGANIQUES, S.R.O.	2016	36,798	n.a.	24,791	67.76	11,986	40.18	12,813	2.06838122
	AROMA PRAHA, A.S.	2016	5,576	2,019	5,541	10.31	427	8.67	648	12.9899384
	AKZO NOBEL COATINGS CZ, A.S.	2016	57,182	9,328	32,025	16.75	3,036	6.22	4,308	10.5493583
	AGRA GROUP, A.S.	2016	20,035	n.a.	17,199	10.62	1,344	8.46	2,052	12.8016524
	AGRO CS, A.S.	2016	61,584	11,455	66,180	11.56	3,830	7.64	5,270	17.279396
4	LUČEBNÍ ZÁVODY, A.S. KOLÍN	2017	51,973	15,355	62,116	13.03	2,944	7.11	7,648	21.0981949
	ING. PETR ŠVEC - PENTA, S.R.O.	2016	3,961	1,157	2,151	25.78	176	5.59	338	12.2453665
	CS CABOT, S.R.O.	2017	107,820	28,106	58,608	49.13	19,450	20.24	21,644	3.01325488
	CONTIPRO, A.S.	2017	26,642	n.a.	49,467	16.82	6,402	28.37	9,709	7.72631849
	SIAD CZECH, S.R.O.	2017	34,496	8,765	61,373	3.03	1,000	4.65	4,424	61.3596319