

VĚDECKÉ SPISY VYSOKÉHO UČENÍ TECHNICKÉHO V BRNĚ

Edice PhD Thesis, sv. 864

ISSN 1213-4198

thesis
?
IS

Ing. Peter Kita

**Nové obchodné modely so zreteľom
na udržateľné vytváranie
mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka**



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV MANAGEMENTU

**NOVÉ OBCHODNÉ MODELY SO ZRETEĽOM
NA UDRŽATEĽNÉ VYTVÁRANIE
MNOHONÁSOBNEJ HODNOTY PRE ZÁKAZNÍKA**

**NOVEL BUSINESS MODELS BASED ON SUSTAINABLE MULTIPLE
CUSTOMER VALUE CREATION**

ZKRÁCENÁ VERZE PH.D. THESIS

OBOR	Řízení a ekonomika podniku
AUTOR PRÁCE	Ing. Peter Kita
VEDÚCI PRÁCE	doc. PHDr. Iveta Šimberová, Ph.D.
OPONENTI	doc. Ing. Mgr. Lubomíra Strážovská, Ph.D. doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D. prof. Ing. Iva Živělová, CSc.
DÁTUM OBHAJOBY	26. října 2018

Brno 2018

Kľúčové slová:

Nový obchodný model, mnohonásobná hodnota pre zákazníka, chemický priemysel, udržateľný rozvoj, inovácia.

Keywords:

Novel business model, multiple customer value, chemical industry, sustainable development, innovation.

Miesto uloženia práce:

Vysoké učení technické v Brně
Fakulta podnikatelská
Oddělení pro vědu a výzkum
Kolejní 2906/4
612 00 Brno
Knihovna FP VUT v Brně

© Peter Kita, 2018

ISBN 978-80-214-5697-6

ISSN 1213-4198

OBSAH

ÚVOD.....	5
1 ZAMERANIE, CIELE A OBLASŤ SKÚMANIA DIZERTAČNEJ PRÁCE.....	5
1.1 VYMEDZENIE CIEĽOV DIZERTAČNEJ PRÁCE.....	5
1.2 FORMULÁCIA VÝSKUMNÝCH OTÁZOK A HYPOTÉZ DIZERTAČNEJ PRÁCE.....	6
1.3 OBLASŤ RIEŠENEJ PROBLEMATIKY	6
2 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY.....	7
2.1 Teoretické východiská	7
3 METODOLÓGIA.....	11
3.1 Metódy získavania a zhromažďovania informácií	11
3.1.1 Výskumné vedecké postupy.....	11
3.2 Metóda obchodného modelovania.....	11
3.3 Výskumné vedecké metódy.....	12
3.3.1 Logické metódy.....	12
3.3.2 Komparácia a analógia	12
3.3.3 Pološtrukturovaný rozhovor	12
3.3.4 Dopytovanie	13
3.3.5 Štúdium dokumentov	13
3.3.6 Obsahová analýza.....	13
3.3.7 Benchmarking	13
3.3.8 Indexy a ukazovatele	13
3.3.9 Index osvojitelnosti konceptu	14
3.3.10 Štatistické metódy.....	14
4 Hlavné výsledky dizertačnej práce.....	17
4.1 Časti výskumu	17
4.1.1 Analytická časť primárneho výskumu v podnikoch chemického priemyslu	17
4.1.2 Návrhová časť výskumu dizertačnej práce	17
4.1.3 Výsledky výskumu podľa jednotlivých častí	18
4.2 Závery výskumu a odporúčania.....	19
4.2.1 Výsledky z overenia štatistických hypotéz	19
4.2.2 Závery výskumu a návrh odporúčaní na inováciu obchodného modelu so zreteľom na udržateľné vytváranie mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka	19
4.2.3 Limity výskumu	21
4.3 Prínosy dizertačnej práce.....	22
4.3.1 Prínosy pre vedu a výskum	22

4.3.2 Prínosy pre prax	23
4.3.3 Prínosy pre pedagogickú oblasť	23
4.4 Prínosy pre ďalšie výskumy	23
ZÁVER.....	24
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY.....	26
CURICULUM VITAE.....	30
ABSTRAKT.....	34

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 neprispôsobujú 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 problematiku nových obchodných modelov so zreteľom na udržateľné vytváranie mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka. Tieto modely súvisia s udržateľným rozvojom (Norman, MacDonald, 2003), ako aj víziou inteligentného podniku charakterizovanom sieťovým prepojením záujmových skupín (Buhr, 2015) a procesov tvorby, doručovania a získavania hodnoty. Zaoberať sa touto témou je relevantné vzhľadom na to, že v prepojení nových obchodných modelov a udržateľného vytvárania mnohonásobnej hodnoty sa môžu skrývať možnosti zvýšenia úspechu českých firiem.

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.

1.2 FORMULÁCIA VÝSKUMNÝCH OTÁZOK A HYPOTÉZ DIZERTAČNEJ PRÁCE

Výskumné otázky a hypotézy boli definované s ohľadom na splnenie cieľov dizertačnej práce, a to.

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 podniky podobné vzhľadom na minoritný model?

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.

1.3 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. Zahŕňa celú škálu výrobu, 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.

2 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY

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.

2.1 Teoretické východiská

Pre vymedzenie teoretických východísk skúmanej problematiky bolo dôležité pre stanovenie jednotlivých pojmov. Vymedzenie týchto pojmov vychádzalo z kontextu danej problematiky, t. j. z výziev udržateľného rozvoja (Brabec, 2010) a udržateľných inovácií, ktoré 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.

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. V súčasnosti 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.

Možno konštatovať, že 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“, (Ślavinska, 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 zahrňa priamo tematiku spoločenskej zodpovednosti v prísluže 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 aliancií s partnermi a zákazníkmi (Cortimiglia, Ghezzi, Frank, 2016). Amit a Zott (2001) chápu siete a aliancie ako základné rámce pre inovatívne obchodné modely.

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

- jedinečnosti jeho koncepcie,
- jedinečnosti predajného argumentu.

Obchodný model vyjadruje podnikom realizovanú stratégiu (Casadesus-Masaneli, Ricart, 2010) a tvorí jej podstatu. Integrácia udržateľného rozvoja v podnikovej stratégii sa realizuje spojením dvoch teoretických oblastí, a to (Ghera, 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 integrácií udržateľného rozvoja, prístup teórie stakeholderov definuje príležitosti a hrozby.

Ústredným pojmom v úvahách o nových obchodných modeloch je pojem hodnota. Z teoretického hľadiska záujem o tento pojem vyplýva z realizovaných výskumov (Gloria, Kohlsaas, Bautil, 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.

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 prevládať a stať sa dominantnou podnikateľskou filozofiou (Marberg, Jonker, 2007). Avšak zohľadnenie mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka nie je len jednoduchou obchodnou výzvou umožňujúcou podnikom prispôsobiť 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; Babeie, Paché, 2015; Amini, Retzlaff-Roberts, Bienstock, 2005; Subramoniam, Huisingh, Chinnam, 2010; Kumar, Malegeant, 2006).

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.

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.

Architektúra mnohonásobnej hodnoty 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 štruktúrovať 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.

Tvorbu nového obchodného modelu je možné charakterizovať rôznymi prístupmi, ktoré existujú v literatúre a ktoré vedú k rôznym spôsobom jeho znázornenia. V dizertačnej práci sa využíva systémový prístup k tvorbe nových obchodných modelov na základe šablóny modelu Canvas (Osterwalder, Pigneur, 2010). 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.

3 METODOLÓGIA

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

3.1 Metódy získavania a zhromažďovania informácií

V každej časti dizertačnej práce boli využité rozdielne dáta v závislosti od metódy získavania a zhromažďovania informácií

Dáta získané sekundárnym výskumom

Sekundárny výskum znamená analýzu existujúcich databáz (Hendl, 2005). 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, Mynářová, Svobodová (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). Na získanie primárnych dát je využitý dotazníkový prieskum, obsahová analýza a pološtrukturované rozhovory.

3.1.1 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 (Reichel, 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. 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. 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. Dizertačná práca je vypracovaná na základe využitia kvantitatívneho, a kvalitatívneho výskumu, teda zmiešaného výskumu alebo metodologickej triangulácie.

3.2 Metóda obchodného modelovania

Obchodné modelovanie (business modeling) predstavuje súbor aktivít zameraných na vytváranie hodnoty pre zákazníkov a podnik (Teece, 2010). Má rozhodujúci význam pre

manžerov, pretože má veľký vplyv na výkonnosť a prežitie podniku (Zott, Amit, 2010). Teoretická a praktická časť dizertačnej práce je venovaná problematike obchodných modelov.

Vizualizačná metóda Business model Canvas 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). Metóda sa v dizertačnej práci využíva pri definovaní kohézneho systému prvkov obchodného modelu, tvorbe majoritného a minoritného modelu, ako aj konceptov obchodných modelov.

3.3 Výskumné vedecké metódy

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

3.3.1 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).

3.3.2 Komparácia a analógia

Komparácia

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

Analógia

Využíva sa v dizertačnej práci využíva pri identifikácii podobnosti a rozdielov medzi podnikmi. Umožňuje systematickú klasifikáciu podnikov v rámci rovnakého odvetvia.

3.3.3 Pološtrukturovaný rozhovor

Zber údajov prostredníctvom pološtrukturovaného 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).

V dizertačnej práci sa pološtrukturovaný rozhovor využíva pri posudzovaní prvkov identifikovaných zo štúdia textov a určení miery významnosti jednotlivých prvkov.

3.3.4 Dopytovanie

Dopytovanie patrí medzi základné techniky primárneho zberu údajov (Richterová a kol., 2013). Cieľom dotazníkového prieskumu je identifikovať prvky obchodného modelu daného podniku chemického priemyslu a jeho zákazníckej orientácie. Dotazníkový prieskum tvorí hlavnú súčasť výskumu o nových obchodných modeloch založených na udržateľnom vytváraní mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka.

3.3.5 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, Komarková, Kašparová, 2001). V dizertačnej práci štúdium dokumentov je využité na získanie informácií z dokumentárnych zdrojov za účelom identifikovania prvkov nových obchodných modelov.

3.3.6 Obsahová analýza

Obsahová analýza má potenciál poskytovať výsledky nielen na úrovni opisu a kvantifikácii zjavných prvkov, ale aj interpretačné a vysvetľujúce závery na základe korelácie premenných (Gavora, 1999). V dizertačnej práci sa využíva pri zostavovaní súboru potenciálnych prvkov nových obchodných modelov.

3.3.7 Benchmarking

Camp (1995) charakterizuje benchmarking ako hľadanie najlepších postupov v podnikaní, ktoré vedú k vynikajúcim výsledkom. Benchmarking sa v dizertačnej práci využíva na porovnávanie a meranie obchodných modelov podnikov, na základe váženého priemeru ukazovateľa vytvárania mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka.

3.3.8 Indexy a ukazovatele

Ukazovateľ vytvárania mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka

Vyjadruje mieru uspôsobenía obchodného modelu podniku smerom k udržateľnému vytváraníu 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

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

3.3.9 Index osvojitelnosti konceptu

Index osvojitelnosti konceptu vyjadruje mieru osvojitelnosti konceptu pre daný podnik v intervale $[0,1]$.

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

AI – index osvojitelnosti konceptu

PZ_i – podiel zhody obchodného modelu i

m – počet podnikov v súbore

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

Ukazovateľ potenciálneho prínosu

Vyjadruje 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

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.

3.3.10 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 pomocou 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:

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

kde S_x , S_y sú výberové smerodajné odchýlky vypočítané z nameraných hodnôt.

Korelačná analýza binárnych dát

V dizertačnej práci je korelačná analýza binárnych dát využitá na vytvorenie konceptov nových obchodných modelov. Koncepty uvádzajú, ktoré prvky nadväzujú na vybrané prvky.

Analýza dvojrozmerného dátového súboru – Spearmanov korelačný koeficient

Veľkosť väzby dvoch 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:

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

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 porehadzované 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) se 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). Test nezávislosti dvoch znakov sa v dizertačnej práci využíva 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. Výsledok zhlukovej analýzy je možné zobrazit' pomocou hierarchického grafu – dendrogramu. Zhluková analýza je v dizertačnej práci využitá s cieľom klasifikácie obchodných modelov podnikov skúmanej vzorky.

4 Hlavné výsledky dizertačnej práce

Výskumná časť bola členená do kapitol, ktoré sa zaoberajú výskumami nových obchodných modelov zameraných na udržateľné 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.

4.1 Časti 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.

4.1.1 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. pološtrukturovaný rozhovor,
3. dotazníkový prieskum.

4.1.2 Návrhová časť výskumu dizertačnej práce

Výsledky analytickej časti primárneho výskumu sú v dizertačnej práci ďalej spracované a vizualizované. Výsledky uvedených výskumných postupov slúžia na zostavenie majoritného, minoritného modelu a následne konceptov nových obchodných modelov. Na základe prvkov minoritného modelu boli podniky vo vzorke porovnané pomocou zhlukovej analýzy.

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.

4.1.3 Výsledky výskumu podľa jednotlivých častí

Výskumná časť venovaná identifikácii 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.

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.

Príslušný graf zhŕňa 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.

4.2 Závěry 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.

4.2.1 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.

Z výsledkov získaných výskumov sa uskutočnilo tiež testovanie stanovených hypotéz. Hypotéza H1: *Obchodné modely všetkých podnikov s veľkým počtom prvkov majoritného modelu majú veľký počet prvkov z minoritného modelu.* Na základe Pearsonovho testu bola zamietnutá nulová hypotéza a prijíma sa alternatívna hypotéza. 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.

Hypotéza H2: *Koncepty obchodných modelov s veľkým počtom prvkov majoritného modelu majú veľký počet prvkov z minoritného modelu.* Poradie konceptov podľa počtu prvkov majoritného a minoritného modelu je porovnávané pomocou Spearmanovho koeficientu korelácie a testu nezávislosti. Ponecháva sa nulová hypotéza. Medzi poradím konceptov podľa počtu prvkov majoritného a minoritného modelu neexistuje korelácia.

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

Pre zistenie závislosti v kontingenčnej tabuľke sa používa chí-kvadrát test. Medzi veľkosťou podniku a environmentálnymi aspektmi existuje vzájomná väzba. Zamietajú sa nulové hypotézy a prijímajú sa alternatívne hypotézy. 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.

Hypotéza H4: *Veľké podniky sú transparentnejšie ohľadom spoločenských aspektov ich činnosti.* Pre zistenie závislosti v kontingenčnej tabuľke sa používa chí-kvadrát test. Medzi veľkosťou podniku podľa počtu zamestnancov a spoločenskými aspektmi sa nepodarilo preukázať vzájomnú väzbu (ponechaná nulová hypotéza).

4.2.2 Závěry výskumu a návrh odporúčaní na inováciu obchodného modelu so zreteľom na udržateľné vytváranie mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka

Z uskutočnených výskumov a literatúry boli formulované závery a odporúčania. Za predpokladu, že podnik sa angažuje vo vzťahu k vytváraniu mnohonásobnej hodnoty pre zákazníka, táto angažovanosť vyjadruje :

- preukázanie zmyslu podniku pre zodpovednosť za udržateľné prostredie,
- docenenie spoločenských a environmentálnych dôsledkov ekonomickej činnosti podniku,

- preukázanie ochoty prispieť k zachovaniu udržateľného rozvoja.

Následné odporúčania smerujú k projektovaniu nových obchodných modelov v kontexte udržateľného rozvoja 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;
- pološtruktúrovaných rozhovorov s manažérmi 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 zaplatenia. 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 osvojiteľnosti 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 osvojiteľnosti 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.

4.2.3 Limity výskumu

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. pološtruktúrovaných 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 dimenzií udržateľného rozvoja.

4.3 Prínosy dizertačnej práce

4.3.1 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 zahrňujúceho:

- 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.

4.3.2 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.

4.3.3 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 štúdiom 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.

4.4 Prínosy pre ďalšie výskumy

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

ukazovateľa. 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.

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, pološtruktúrovaných rozhovorov a dotazníkového prieskumu.

Prvá časť výskumu bola zameraná na kvalitatívne aspekty problematiky nových obchodných modelov. Na naplnenie tejto časti výskumu bolo formulovaných šesť výskumných otázok.

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. Bola zamietnutá nulová hypotéza a prijíma sa alternatívna hypotéza.

H2 Koncepty obchodných modelov s veľkým počtom prvkov majoritného modelu majú veľký počet prvkov z minoritného modelu. Ponecháva sa nulová hypotéza.

H3 Veľké podniky sú transparentnejšie ohľadom environmentálnych aspektov ich činnosti. Zamietajú sa nulová hypotéza a prijíma sa alternatívna hypotéza.

H4 Veľké podniky sú transparentnejšie ohľadom spoločenských aspektov ich činnosti. Ponecháva sa nulová hypotéza.

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, neznamenia 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 zovšeobecnovania vytvára dostatočný priestor pre modifikáciu

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

- [1] AMINI, M.M., RETYLAF R-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.
- [2] AMIT, R., ZOTT, C. 2001. *Value Creation in E-Business*. Strategic Management Journal, 22 (6/7), pp. 493-520. ISSN 0143-2095.
- [3] AMIT, R., ZOTT, C. 2012. *Creating value through business model innovation*. MIT Sloan Management Review, Spring 2012, 53 (3), pp. 41-49. ISSN 15329194.
- [4] ANDĚL, J. 2007. *Základy matematické statistiky*. Praha: Matfyzpress, 358 s. ISBN 978-80-7378-001-2.
- [5] 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.
- [6] BASCOUL, G., MOUTOT, J. M. 2009. *Marketing et développement durable*. Paris: Dunod, 240 p. ISBN 978-2-10-053265-0.
- [7] 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.
- [8] BLOWFIELD, M., MURRAY, A. 2008. *Corporate responsibility. A critical introduction*. New York: Oxford university Press, 480 p. ISBN 978-0-199-20909-5.
- [9] 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.
- [10] 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.
- [11] BRABEC, M. 2010. *Business model vert*. Paris: Dunod, 243 p. ISBN 978-2-10-054769-2.
- [12] BUHR, D. 2015. *Une politique d'innovation sociale pour l'industrie*. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung, 21 p. ISBN 978-3-95861-299-0.
- [13] CAMP, R. C. 1995. *Business process benchmarking – finding and implementing best practices*. Milwaukee: ASQC Quality Press, 498 p. ISBN 0873892968.
- [14] 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.
- [15] 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.
- [16] DISMAN, M. 2002. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolínium, 374 s. ISBN 80-246-0139-7.
- [17] DUBIGEON, O. 2009. *Piloter un développement responsable*. Paris: Pearson, 449 p. ISBN 978-2-7440-6389-3.
- [18] 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.
- [19] 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.

- [20] 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.
- [21] EMERSON, J. 2003. *The blended value map*, 170 p. [online]. [2014-03-10]. Dostupné z: <http://www.hewlett.org/uploads/files/BlendedValueMapFinal.pdf>.
- [22] 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.
- [23] GAVORA, P. 1999. *Úvod do metodológie pedagogického výskumu*. Bratislava : UK, 236 s. ISBN 80-223-1342-4.
- [24] GHERRA, S. 2010. *Stratégies de développement durable*. *Revue française de gestion*, 204, pp. 141 – 153. ISSN 0338-4551.
- [25] 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.
- [26] HART, S. L., MILSTEIN, M. B. 2003. *Creating sustainable value*. *Academy of Management Executive*, 17 (2), pp. 56-67. ISSN 1558-9080.
- [27] HENDL, J. 2005. *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál, 407 s. ISBN 80-7367-040-2.
- [28] HRAZDILOVÁ BOČKOVÁ, K. 2011. *Vliv inovace obchodního modelu na vykonnost podniku*. *Journal of competitiveness*, 1, p. 55-63. ISSN 1804-1728.
- [29] CHANAL, V. 2011. *Business models dans l'innovation*. Grenoble: PUG, 222 p. ISBN 978-2-7061-1657-5.
- [30] CHESBROUGH, H. 2007. *Business model innovation: It's not just about technology anymore*. *Strategy & Leadership*, 35 (6), pp. 12-17. ISSN 1087-8572.
- [31] 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.
- [32] JANÍČEK, P. 2014. *Systémová metodologie: brána do řešení problémů*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014, 365 s. ISBN 978-80-7204-887-8.
- [33] JANÍČEK, P, ONDRÁČEK, E. 1998. *Řešení problémů modelováním: téměř nic a téměř všem*. Brno: PC-DIR, 335 s. ISBN 80-214-1233-X.
- [34] JENSEN, A. 2013. *Do we need one business model definition?* *Journal of business models*, 1 (1), pp. 61-84. ISSN 2246-2465.
- [35] JOHNSON, M., CHRISTENSEN, C., KAGERMAN, H. 2008. *Reinventing your business model*, *Harvard Business Review*, 86 (12), pp. 51-59. ISSN 0017-8012.
- [36] 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.
- [37] 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>
- [38] KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [39] 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.
- [40] KROPÁČ, J. 2009. *Statistika B*. Brno: VUT, 151 s. ISBN 978-80-214-3295-6.


- [41] 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-
- [42] 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.
- [43] LASZLO, Ch., ZHEXEMBAYEVA, N. 2011. *Embedded Sustainability : The next big competitive advantage*. Sheffield: Greenleaf, 270 p. ISBN 978-1-906093-58-7.
- [44] LEHMAN-ORTEGA, L., MISIKAS, H., SCHOETTI, J. M. 2017. *Ré-inventer votre business model*. Paris: Dunod, 232 p. ISBN 978-2-1007-0995-3.
- [45] 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.
- [46] 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.
- [47] 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.
- [48] MUEHLHAUSEN, J. 2018. *Modele biznesowe dla bystraków*. Gliwice: Helion, 398 p. ISBN978-83-283-3379.
- [49] NORMAN, W., MCDONALD, C. 2003. *Getting to the bottom of tripple bottom line*. Business ethics quarterly, 14 (2), pp. 243-262. ISSN 1052-150X.
- [50] OSTERWALDER, A., PIGNEUR, Y. 2010. *Business Model Generation*. John Wiley and sons, 288 p. ISBN 978-0-470-87641-1.
- [51] 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.
- [52] REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*, 2009, s. 40, 184 s. ISBN 978-80-247-3006-6.
- [53] RICHTEROVÁ, K. a kol. *Úvod do výskumu trhu*. Bratislava: Sprint, 2013, 315 s. ISBN 978-80-89393-95-4.
- [54] 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.
- [55] 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.
- [56] SŁAVINSKA, M. *Modele biznesu w handu detalicznym*. Poznan: WUE, 2010. 216 s. ISBN 978-83-7417-487-9.
- [57] STEAD, J. G., STEAD, W. E. 2014. *Sustainable strategic management*. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited, 287 p. ISBN 978-1-907643-96-5.
- [58] STUBBS, W. COCKLIN, C. 2008. Conceptualizing a „sustainability business model“. *Organization & Environment*, 21 (2), pp. 103-127. ISSN 1086-0266.
- [59] 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.
- [60] SURYNEK, A., KOMÁRKOVÁ, R., KAŠPAROVÁ, E. 2001. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 160 s. ISBN 80-7261-038-4).


- [61] ŠIROKÝ, J. *Tvoříme a publikujeme odborné texty*. Brno: Computer Press, 2011, 143 s. ISBN 978-80-251-3510-5.
- [62] TEECE, D. J. 2010. *Business models, business strategy and innovation*. Long Range Planning, 43 (2-3), pp. 172-194. ISSN 0024-6301.
- [63] VLČEK, R. 2008. *Management hodnotových inovací*. Praha: Management Press, 239 s. ISBN 978-80-7261-164-5.
- [64] ZOTT, C., AMIT, R. 2010. *Business Model Design : An Activity System Perspective*. Long Range Planning, 43 (2-3), pp. 216-226. ISSN 0024-6301.

CURICULUM 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 organizácia podujatí v rámci fakulty.
 - Účasť na medzinárodných konferenciách.
 - Zahraničné pobyty 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 UDRŽATEĽNÉHO 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.

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 podnikov 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.