

# Projevy vlivu jednotlivých složek okolí na podnik

V seminární práci rozebírám na příkladech různých podniků jednotlivé složky organizačního okolí. Definice pojmů uvádím pouze v nejzákladnější podobě; kvůli rozsahu práce jsou příklady zjednodušené a vynechávám podrobná data.

## 1 Úvod

Organizační okolí podniku je možné vymezit jako „souhrn všech hmotných a sociálních faktorů, které jsou jednotlivci v organizaci brány na vědomí při rozhodování“[1] (alternativní definice například „soubor sil a podmínek mimo hranice organizace, mající vliv na způsob řízení organizací“[2, str. 8]). Obvyklé je členění okolí na vnější (všeobecné, úkolové) a vnitřní[2], ale lze se setkat i s členěním, které spojuje všeobecné a úkolové okolí organizace pod obecné „vnější okolí“ (viz tabulky 1, 2). Pro potřeby této práce se zaměřím pouze na všeobecné a úkolové okolí, vnitřní okolí organizace zanedbávám.

Tabulka 1: Členění okolí organizace – vnitřní okolí

---

<b>Vnitřní okolí</b>
<b>Členové organizace</b>
Vzdělání a schopnosti
Předchozí zkušenosti
Individuální zájem (podíl) na dosahování cílů systému
Mezilidské chování
Dostupnost pracovní síly pro využití v rámci systému
<b>Organizační struktura</b>
Technologické charakteristiky jednotlivých organizačních jednotek
Vzájemná závislost jednotlivých organizačních jednotek při plnění jejich cílů
Konflikty v rámci organizační jednotky
Konflikty mezi organizačními jednotkami
<b>Organizace</b>
Cíle a úkoly organizace
Integrační procesy v organizaci
Charakter výstupu organizace (produktu, služby)

---

Zdroj: [1, str. 316].

Tabulka 2: Členění okolí organizace – vnější okolí

---

<b>Vnější okolí</b>
<b>Zákazníci</b>
Distributoři produktu (služby)
Finální odběratelé produktu (služby)
<b>Dodavatelé</b>
Dodavatelé materiálu
Dodavatelé vybavení
Dodavatelé jednotlivých komponent produktu
Nabídka práce (pracovního trhu)
<b>Konkurence</b>
Soutěž o dodavatele
Soutěž o odběratele
<b>Socio-politická komponenta</b>
Regulace odvětví ze strany vlády
Veřejné mínění ohledně produktu (odvětví)
Vztah organizace a odborů
<b>Technologie</b>
Soulad s novými požadavky v rámci odvětví a v příbuzných odvětvích
Vývoj nových produktů a zlepšování

---

Zdroj: [1, str. 316].

## 2 Všeobecné okolí

### 2.1 Ekonomické síly

Projev ekonomických sil, jakožto jednoho prvku v okolí podniku, je poměrně zřejmý a jde o pravděpodobně nejčastěji zmiňovanou sílu v okolí organizace. Jako příklad je ideální současná ekonomická: finanční krize (recese, hospodářský pokles<sup>1</sup>) v odvětví přímo závislém na dlouhodobé spotřebě – automobilovém průmyslu. Na základě krize (případně na základě mediálního obrazu krize) spotřebitelé začali odkládat nákup nových vozidel, což mohlo vést – a vedlo – k poklesu výroby automobilů (a následně k subvencím odvětví na úkor jiných firem<sup>2</sup>). Průběh krize poměrně ilustrativně znázorňuje tabulka 3 (při detailnějším pohledu na jednotlivé země je možné sledovat i postupnou „cestu“ krize Evropou podle toho, jak kterou zemi zasáhla).

Tabulka 3: Ekonomické síly - míra nezaměstnanosti (25-74 let) v procentech

Region	2005	2006	2007	2008	2009
EU 27	7.6	7	6.1	5.9	7.6
EU 25	7.7	7	6.1	6	7.7
EU 15	7	6.6	6	6.1	7.7
Německo	14.2	12.8	11.1	9.9	10.4
Česká republika	12.8	10.2	9.6	9.7	7.7

Zdroj: Eurostat, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tsdec460&plugin=1>.

Reakce automobilek se lišila podle země. V Německu (díky vládní subvenci a díky velmi silné vyjednávací pozici odborů) většina firem projevila snahu udržet si stále zaměstnance například formou snížení délky úvazku, na 30 (z 35), respektive 33 hodin týdně (z 38 v bývalé NDR) či použitím flexibilní pracovní doby a pracovních kont<sup>3</sup>. Agenturní zaměstnanci, kteří nejsou odborově organizovaní (a

<sup>1</sup>Označení pro současnou krizi, vyvolanou kolapsem amerického hypotečního trhu a způsobenou masovým využíváním „structured investment vehicle“ a (oprávněného) spoléhání se na stát v případě skutečně velkého problému, je zhruba tolik jako udávaných příčin krize – nespočetně.

<sup>2</sup>Z jednoduchého důvodu – ze zavřené továrny silného, tradičního odvětví (a se silnými odbory) jde vytvořit televizní reportáž (a ubrat tak politikovi hlasy), zatímco ze zhoršení hospodářské situace zbytku firem (které subvenci – zde šrotovné – zaplatí), už ne.

<sup>3</sup>Daimler, BMW, MAN, Steyer v Rakousku, posun řádově 4-5 pracovních týdnů „do bu-

často jde o cizí státní příslušníky, tj. bez volebního práva a sympatií voličů<sup>4</sup>), byli v Německu propuštěni ihned již na začátku krize (řádově 100 000 zaměstnanců). Ve Francii (kde automobilový průmysl zhruba 10 % celkové zaměstnanosti v průmyslu) provedla vláda subvenci v hodnotě 26 miliard EUR a další opatření, mající krátkodobě snížit nezaměstnanost (možnost pobírat až 80 % mzdy po dobu jednoho roku na jakési období podpory v nezaměstnanosti, zkrácení délky pracovní doby a několik forem sociálních dávek).

V České republice došlo k prudkému propadu automobilového průmyslu (pokles o 17.4 % yoy, mezi nejvyššími v Evropě); následkem bylo propuštění kolem 10 % pracovníků v odvětví (zhruba 13 550 osob). Propouštění ale mohlo být i důsledkem rigidity pracovních smluv (výroba automobilů samotných v ČR rostla, i díky přesunu spotřeby od dražších aut k levnějším, menším a úspornějším modelům, vyráběným například v TPCA); údaje převzaty z [3].

Pro podnik vyplývá z předchozích řádek několik různých problémů. Jednak se ekonomické okolí chová (z pohledu organizace a rozhodování) poměrně nepředvídatelně, jednak se vlivem ekonomických sil mohou rapidně změnit socio-kulturní síly (možnost spojit se s „odvěkým nepřítelem“ odbory a vymoci si na vládě upřednostnění jednoho sektoru ekonomiky). Zároveň se objevuje i volba délky, po jakou uvažujeme budoucí vývoj a v jakém časovém horizontu se rozhodujeme: například výběr, zda po určitou dobu „dotovat“ zaměstnance, nebo je ihned propustit a později nést vyšší náklady při opětovném náboru (přičemž platí určitá Sophiina volba, protože čím déle zaměstnavatel s propouštěním v případě vleklé krize váhá, tím větší budou jeho utopené náklady<sup>5</sup>).

## 2.2 Technologické síly

Technologické síly (ač to na první pohled nevypadá) působí téměř vždy ve spojení s ekonomickými silami (nikdy nenastane změna nebo zlepšení technologie pouze kvůli samotné technologii, obvykle jde o důsledek něčeho jiného – například drahé doucna“.

<sup>4</sup>Kterým (na první pohled, realita je jiná) „berou“ práci.

<sup>5</sup>Druhá varianta – propustit brzy naráží na zákoník práce a „samo-potvrzující“ chování trhů u velkých firem (firma chce propouštět ⇒ mohla by mít problém s odbytem ⇒ nemusela by být schopná splácet úvěry ⇒ dražší úvěry / pokles ceny akcií ⇒ reálný problém s hospodařením ⇒ firma skutečně musí propouštět.)

ceny práce<sup>6</sup>. Působení čistě technologické síly je možné vysledovat ve vydavatelském (audiovizuálním) průmyslu. Do konce 90. let neexistovala technologie, která by umožňovala masovým způsobem sdílet obrovské množství hudby (a později videa)<sup>7</sup> – s rostoucími rychlostmi připojení k internetu, rostoucím výkonem výpočetní techniky (schopné přehrát bez problémů nejdříve hudbu a později video) a rostoucím počtem uživatelů internetu se ale odvětví vydavatelského průmyslu dramaticky změnilo.

Digitální distribuce hudby (oproti CD) je rychlejší, levnější (v případě kradeného obsahu s cenou blízkou nule) a hudba v digitální podobě má minimální prostorové náklady (srov. praktičnost typického MP3 přehrávače a velikosti 1 CD). Spotřebitelé tak substituují nákup CD stažením hudby z internetu (dříve Napster, v současnosti zejména P2P sítě, sdílení „mezi kamarády“, stahování ze serverů pro sdílení obsahu<sup>8</sup>, v menší míře nákup online). Výsledkem je obrovský růst „spotřeby“<sup>9</sup>, na který vydavatelský průmysl zareagoval (z pohledu zákazníků) naprosto neadekvátním způsobem.

Teoreticky (a podle soudních sporů RIAA<sup>10</sup> v USA) stažení písničky v digitální podobě (a zadarmo) znamená, že spotřebitel si již nekoupí CD se stejnou písničkou<sup>11</sup>; podle vědeckých studií však tento vztah neplatí[6], naopak existuje přímá úměrnost mezi množstvím stažené (ukradené) hudby a nakoupených CD (k substituci dochází pouze pokud zákazníci vnímají CD jako příliš drahé). Naopak substituce proběhne, pokud je možné volit mezi ukradenou hudbou v digitální podobě a pronájmem placené hudby v digitální podobě (tento vztah je slabší v případě nákupu)[6].

Reakce vydavatelského průmyslu (hudebního, filmového) probíhala v několika

---

<sup>6</sup>Zajímavý příklad je v [4, str. 222]: autor stejný problém rozebírá na příkladu parního stroje ve Velké Británii. Začal být používán nikoliv kvůli samotnému objevu, ale kvůli vysoké ceně práce a levnému uhlí (tj. technologie se ekonomicky vyplatila).

<sup>7</sup>Pomjím VHS a audio kazety, které jsou vzhledem ke svému fyzickému charakteru nákladnější a neumožňují vytvořit v jeden okamžik kopii 1:n.

<sup>8</sup>rapidshare.com, ulozto.cz a další.

<sup>9</sup>Růst spotřeby lze zdůvodnit poměrně jednoduchým (a velmi nevědeckým) „pozorováním“ – například počtem osob, které v metru mají na uších sluchátka.

<sup>10</sup>Recording Industry Association of America, případně MPAA (Motion Picture Association of America) u filmů.

<sup>11</sup>Na tomto principu jsou založeny (z „lidského“ pohledu absurdní) výše náhrad škod při exemplárních žalobách kvůli sdílení hudby v USA[5].

rovinách. První byla právní a lobbistická: snaha podávat žaloby kvůli sdílení hudby v „malém“<sup>12</sup>, prodlužování copyrightu<sup>13</sup> a změna legislativy<sup>14</sup> (respektive výše „výpalného“, v ČR velmi dobře profituje OSA<sup>15</sup>). Druhá rovina je postupné (a velmi pomalé) přizpůsobení novým formám prodeje hudby (nejprve formou pronájmu<sup>16</sup>), později prodeje hudby (v ČR jsme stále ve fázi pronájmu).

Fascinujícím vedlejším efektem je vznik právnických firem, které se specializují na urovnávání právních sporů mezi vydavatelstvími a jejich zákazníky. Obvyklé fungování takové firmy je založené na stejném principu jako spam – rozesílá velké množství formálně vypadajících dopisů s hrozbou žaloby a možností mimosoudního vyrovnání v případě, že příjemce dopisu uhradí částku v řádech stovek dolarů (euro, liber)<sup>17</sup>. Kvůli nákladům na hrozící soudní spor (dáno fungováním soudních sporů v USA) nezanedbatelná část obesaných raději zaplatí.

Je předpoklad, že v budoucnu (vlivem technologických sil) dojde k ještě většímu rozšíření sdílení hudby a filmů (posunem od P2P sítí s centrálním serverem – například torrent trackery – k DHT<sup>18</sup>, anonymizačním sítím typu TOR a poměrně prosté síti „sneaker net“, neboli „sdílení mezi kamarády“).

Technologické síly (pokud jsou podceněny, nepochopeny) mohou v podstatě učinit určité odvětví zcela redundantním (na předchozím příkladu: obchody s hudbou, videopůjčovny, v budoucnu do určité míry vydavatelé hudby). Vliv technologických sil lze buď využít ve vlastní prospěch (obrovský nový trh s hudbou) nebo zpomalit (zajímavé bude sledovat, zda se hudebnímu průmyslu podaří ubránit zlatý důl šedesátých let a prodloužit copyright v rámci EU).

<sup>12</sup>Vedlejší efekt ovlivnil socio-kulturní prostředí vytvořením představy, že velcí vydavatelé jsou „zlí“ a tudíž není nic morálně špatného na ukradení písničky, filmu.

<sup>13</sup>Situaci asi nejlépe vystihuje vtip: „Jak dlouhý je copyright v USA? Od Mickey Mouse dál.“

<sup>14</sup>Například zákon HADOPI ve Francii („odpojování od internetu“, část mezinárodní dohody ACTA a podobně.

<sup>15</sup>Ochranný svaz autorský.

<sup>16</sup>Hudba chráněná DRM (Digital Restrictions Management, Digital Rights Management podle výkladu); jde o pronájem – písničku je možné poslouchat pouze dokud existuje firma, která ji prodala a dokud je funkční infrastruktura, nutná k provozu daného DRM řešení. DRM často hraničí s distribucí virů, viz.: <http://www.wired.com/politics/security/commentary/securitymatters/2005/11/69601>.

<sup>17</sup>Poměrně zajímavý pohled například <http://torrentfreak.com/acslaw-anti-piracy-law-firm-torn-apart-by-leaked-emails-100925/>.

<sup>18</sup>Distributed hash table.

## 2.3 Socio-kulturní síly

Vliv socio-kulturních sil se dá demonstrovat na mnoha příkladech. Úsměvný může být, v návaznosti na ekonomické síly, pokus o „transplantaci“ přístupu k dělníkům z korejské automobilky do české (kde nástěnky a soutěžení v družstvech připomíná parodii socialismu), případně známé problémy při propagaci značek v zahraničí, kde má název jiný význam v místním jazyce (ideálně hanlivý<sup>19</sup>). Zajímavější jsou ale méně vtipné střety, které způsobují velké ztráty a nejsou jednoznačné.

Typickým příkladem může být působení firmy Google v rámci Číny. Čína se nachází na pomezí mezi socialismem a kapitalismem (tamější režim se myslím poměrně zdařile vymyká všem definicím) a funguje v ní poměrně účinná a poměrně neutajovaná cenzura. Vyhledávač Google byl v čínské verzi přístupný<sup>20</sup> od roku 2000 (tj. byl schopný vyhledávat na stránkách, používajících čínské znaky) a poměrně rychle tehdy získal značný počet uživatelů. V září 2002 byl přístup k vyhledávači Google „vypnut“ (přesněji zcenzurován) – záminkou byly pochopitelně nepřípustné výsledky vyhledávání, ale podnět k cenzuře nejspíš dali majitelé Baidu (v té době minoritní vyhledávač, dnes v Číně používanější než Google). Až do roku 2006, kdy Google založil čínskou pobočku, byla kvalita přístupu k vyhledávači velmi špatná (vlivem nestíhajícího hardware – „Velkého čínského firewallu“ nebo čistě náhodně); po založení pobočky a zavedení cenzury<sup>21</sup> fungoval Google v Číně až do roku 2010 bez problémů. V roce 2010 ale došlo (pravděpodobně) k útoků čínskou vládou placených hackerů na gmail.com (cílem byly nejspíš emailové účty disidentů, průnik proběhl přes počítače zaměstnanců Google), díky čemuž postupně došlo k odchodu společnosti z Číny (google.cn je přesměrovaný na google.hk).

Na působení Google v Číně je zajímavých několik faktorů. Pro západní společnost je v dané zemi poměrně obtížné fungovat, protože vůbec neexistuje seznam „zakázaných“ stránek (témat). Vláda plně spoléhá na autocenzuru<sup>22</sup>, podepřenou

---

<sup>19</sup>Viz. například Brand failures: the truth about the 100 biggest branding mistakes of all time (Haig, M.)

<sup>20</sup>Yahoo od 1999.

<sup>21</sup>Na google.cn nebylo po zadání dotazu „Tien an men“ k vidění prakticky nic.

<sup>22</sup>V rámci „západního světa“ může být podobnou formou autocenzury (ale s mnohem nižší účinností) seznam Internet Watch Foundation, používaný v ČR například T-mobile, O2 a Vodafone, který svého času obsahoval tak závadnou stránku jako je wikipedia.org ( [http:](http://)

naprosto nahodilou represí<sup>23</sup>. Zároveň poměrně nevybíravá podpora místních firem na úkor zahraničních nejspíš Google stála část technologie (což je v případě internetu nejstřeženější část firemního tajemství).

Podobný problém nastane, pokud firma funguje ve dvou kulturně naprosto odlišných oblastech. Příkladem může být Írán a Siemens: firma má s (decentně řečeno) ne zcela demokratickým režimem výborné vztahy a zásobuje ho například technologií pro cenzuru datových přenosů (internetu, SMS<sup>24</sup>). Spolupráce se ale může vymstít, o čemž se Siemens přesvědčuje: v Íránu je používáno velmi specializované zařízení od firmy Siemens pro obohacování uranu (přesněji provoz centrifug, nutných pro obohacování uranu bez využití mimo jadernou energetiku). Od roku 2009 se šíří virus Stuxnet (velmi sofistikovaný a nesmírně nákladný kód), který se přes několik různých chyb a přes několik „hostitelů“ snaží infikovat právě programovatelné zařízení firmy Siemens a za dosažení vhodných podmínek ho přetížít (a tím nejspíš zpomalit íránský jaderný program, proto se spekuluje, že původcem viru je Izrael).

## 2.4 Demografické síly

Pro působení demografický sil není třeba chodit daleko – ideální je zkoumat Vysokou školu ekonomickou. Jak je zřejmé z tabulky 4, nastane v příštích letech prudký pokles počtu studentů (což spolu s pevně daným procentem populace, schopným úspěšně absolvovat vysokou při stávající obtížnosti) znamená, že podnik (VŠE) bude mít v budoucnu problém alespoň udržet stávající rozpočet.

Z pohledu podniků obecně lze demografické síly (v ČR) chápat i jinak – v budoucnu bude silná poptávka po penzijním pojištění (je zřejmé, že současné státní sociální pojištění-daň nemůže fungovat s budoucí strukturou populace); zároveň může být zajímavé se zaměřit na výnosné služby pro starší populační ročníky (což zní jako oxymoron, ale v sociálním a zdravotním systému je obrovská částka peněz), případně na malé děti (obrovský růst prodeje kojeneckého zboží přes internet v posledních 4 letech, přesně odpovídající demografickým křivkám).

---

//en.wikipedia.org/wiki/Internet\_Watch\_Foundation\_and\_Wikipedia).

<sup>23</sup>Princip poměrně přesně převzatý z Orwellova románu 1984: nikdy není zřejmé, jestli se z druhé strany obrazovky někdo dívá.

<sup>24</sup>Ve spolupráci s Nokií; <http://online.wsj.com/article/SB124562668777335653.html>.



Tabulka 4: Počet obyvatel dle věku v ČR, 2009

Věk	Počet obyvatel (v tisících)	Věk	Počet obyvatel (v tisících)
0	119,914	13	96,562
1	114,861	14	107,603
2	106,518	15	121,586
3	103,361	16	122,366
4	98,538	17	130,021
5	94,785	18	131,758
6	93,899	19	131,517
7	92,289	20	137,746
8	90,351	21	137,932
9	89,140	22	141,212
10	90,383	23	144,763
11	90,816	24	145,848
12	90,987	25	146,261

Zdroj: Český statistický úřad, [http://www.czso.cz/csu/2010edici/niplan.nsf/t/0C001BB29D/\\\$File/400310001.xls](http://www.czso.cz/csu/2010edici/niplan.nsf/t/0C001BB29D/\$File/400310001.xls).

## 2.5 Politické a právní síly

Zde je možné navázat na socio-kulturní síly (politika je obvykle obrazem stavu společnosti<sup>25</sup>). V některých případech je podnik schopný síly ovlivnit ve vlastní prospěch (viz vliv autorských organizací na některé zákony<sup>26</sup>, silná pozice ČEZ v České republice), v některých jsou podniky pouze pasivní příjemci (obvykle pokud vychází na základě velmi silného podnětu).

Téměř klasikou je Sarbannes-Oxley Act (SOX) v USA (na základě krachu Enronu a souvisejících nepravdivých auditů Arthur Anderse<sup>27</sup>). Zákon (mimo jiné, zjednodušeně) požaduje po firmách obchodovaných na americké burze plnou dokladovatelnost účetních aktivit a zároveň zakazuje auditorským firmám poskytovat auditovaným firmám i ne-auditorské služby (zejména poradenství). Předpokládaným efektem zákona mělo být obecně zlepšení corporate governance a omezení krachů firem typu Enron. Podle [9] ale došlo ke zcela opačnému důsledku. Při

<sup>25</sup>Je zvykem nadávat na úplatky v politice a zároveň všude rozdávat drobné všimné a nepovažovat to za úplatek.

<sup>26</sup>Pikantní je stav ve Francii (mající nejagresivnější legislativu v EU v tomto směru, viz HADOPI – Loi favorisant la diffusion et la protection de la création sur Internet): manželka prezidenta Carla Bruni je zároveň zpěvačka napojená na organizace chránící autorská práva.

<sup>27</sup>A vtípnému přejmenování zbývajících „velkých“ auditorských firem z „Big five“ na „Big four“.

zavedení zákona došlo vlivem legislativy k celkovému poklesu hodnoty firem na americké burze o 1.4 trilionu USD (tj. investoři vnímali SOX jako nákladný a zbytečný, respektive očekávali propad hodnoty firem vlivem budoucích afér). Autor [9] také tvrdí, že nutná změna dodavatelů služeb (v tomto případě poradenství od auditorů) velmi zvýšila náklady dotčených firem; zároveň zavedení SOX nejvíce snížilo hodnotu firem se slabým corporate governance (příčemž zákon měl mít naprosto opačný efekt).

Pro podnik tedy z politického a právního okolí mohou vyplynout mimořádné dodatečné náklady, které nelze v budoucnu předvídat.

## 3 Úkolové okolí

### 3.1 Konkurence

Role a síla konkurence je (zejména v rámci trhů blížících se dokonalému trhu v ekonomii) nezpochybnitelná a nemá myslím smysl rozebírat podrobně její vliv (velmi výrazný například při prodeji na internetu, kde díky minimálním bariérám na vstupu do odvětví stlačují noví konkurenti, vstupující do odvětví, prodejní cenu zboží a nákupní cenu PPC reklamy hluboko pod hranici profitability). Zajímavější je situace, kdy firma nemá konkurenci (respektive když si vybuduje monopolní postavení) a náhle se objeví konkurent. Přesně takováto situace nastala v případě internetových prohlížečů (viz tabulka 5<sup>28</sup> a grafy v příloze pro ukázkou, jak ztratit téměř monopolní postavení).

Kolem roku 2001 Microsoft definitivně vytlačil konkurenci (Netscape) a jeho tehdejší produkty (Microsoft Internet Explorer 5.5, 6.0) se po dobu několika let staly de facto standardem (byť byly od webových standardů HTML 4.0<sup>29</sup> velmi daleko). Výsledkem byla standardizace mnoha firemních produktů (zejména intranetových systémů, ale i třeba internetového bankovníctví<sup>30</sup>) pro jediný prohlížeč (Internet Explorer 6.0) a všechny chyby a nedeterministické chování daného pro-

---

<sup>28</sup>A: větší hobby stránka, věkový průměr návštěvníků kolem 20-30 let, spíše počítačově gramotní. B: restaurace v centru Prahy, návštěvníci zejména zaměstnanci zahraničních firem v okolí (polední menu).

<sup>29</sup><http://www.w3.org/TR/html4/references.html>

<sup>30</sup>Donedávna velký problém většiny českých bank.

Tabulka 5: Statistiky značek prohlížečů (1.9.2010-31.11.2010)

Web	A	B
Počet návštěv	212 505	řádově desetitisíce
Unikátních návštěvníků	56 383	řádově tisíce
Zobrazených stránek	765 256	1.08
Firefox	52.56 %	22.35 %
Opera	18.75 %	2.38 %
Chrome	14.40 %	5.02 %
Internet Explorer	12.40 %	67.60 %
Safari	1.12 %	1.88 %

*Zdroj:* Google Analytics, autor.

hlížeče. Microsoft následně po dobu dalších 6 let nevydal novou verzi prohlížeče (případně po dobu 8 let, pokud budeme považovat MSIE 7.0 za rychle vyrobený mezikrok). V případě Internet Exploreru šlo zřejmě (z uživatelského a bezpečnostního hlediska) o tak nekvalitní a zastaralý produkt, že mu postupně vznikl open-source konkurent (Mozilla, Mozilla Firefox) a na nefiremních stránkách trvale prohlížeč Microsoftu překonal, což je jinak nevídané<sup>31</sup>. Postupně (po úspěchu Firefoxu, případně po substituci prohlížeče spotřebiteli vlivem rostoucích požadavků kvůli stále většímu využití internetu) došlo k „znovuobjevení“ dalších prohlížečů (Opera) a vzniku nových konkurentů (Chrome<sup>32</sup>). Je pravděpodobné, že bez konkurentů Internet Exploreru by dnešní internet nevypadal tak, jak vypadá (dynamické stránky, jejichž zobrazení by ještě před pár lety bylo nemožné, nový standard HTML 5.0, jež bude zřejmě v rozumné podobě podporován i Microsoftem, který si nemůže dovolit jakožto minoritní „hráč na trhu“ implementovat vlastní verzi standardu).

Na příkladu je zajímavé, jak velká firma s monopolním postavením (a na první pohled síťovým efektem) může velice rychle během pár let nejen přijít o vedení na trhu, ale dostat se do závěsu a pouze se snažit dostihnout konkurenci. Monopolní postavení je tedy pro firmu nejen výhodou (MS mohl omezit po určité době náklady na vývoj prohlížeče), ale zároveň obrovským rizikem (omezením vývoje a

<sup>31</sup>S výjimkou serverů, kde kombinace Linux/Apache opět s obrovským náskokem překonává Windows/IIS.

<sup>32</sup>U Chrome jde o zajímavou situaci – výrobcem je Google, tedy zároveň největší sponzor Mozilla Foundation.

umělým udržováním monopolu se ve firmě „ztratilo“ potřebné know how).

## 3.2 Dodavatelé

Problematika dodavatelů se dá pojmut z mnoha směrů. Jednou z variant může být situace, kdy jsou dodavatelé a firma na sobě navzájem existenciálně závislí (případ SCM<sup>33</sup> například v automobilovém průmyslu – problémy Škoda Auto/TPCA při záplavách v Chrastavě, přesněji vytopení výrobce části interiérů, Grupo Antolin Bohemia<sup>34</sup>). Další možností je uvažovat případ, kdy jsou dodavatelé naopak extrémně nezávislí, ideálně v jiném státě s naprosto odlišnou vymahatelností práva (typický příklad: dodavatel zboží v Číně) a z toho pramenící problémy (například rozdílná kvalita mezi ukázkovým vzorkem a zbožím z větší objednávky).

Mnohem zajímavější (z hlediska komplikovanosti vztahů) je situace v typických e-shopech<sup>35</sup>. V nich jsou v zásadě tři druhy dodavatelů – dodavatelé IT služeb (na kterých je e-shop závislý, protože změna software je velmi obtížná a velmi drahá), dodavatelé zboží a dodavatelé návštěvnosti. IT služby nebudu dále rozebírat (problémy jsou obecného charakteru, čelí jim většina firem s ERP systémem).

Dodavatelé zboží představují (z pohledu majitele e-shopu) příležitost i hrozbu. Příležitost, pokud jsou ochotní se dohodnout na výhradním zastupování v rámci daného teritoria (přičemž závisí na ochotě dodavatele omezení vynutit i u jiných obchodníků); hrozbu, pokud se dodavatel rozhodne sám proniknout na lukrativní trh (objem prodeje je zřejmý z odběrů zboží)<sup>36</sup>. Pozitivní vliv (z hlediska e-shopu) má dodavatel-prostředník, pokud udržuje v rámci trhu pevně stanovenou marži<sup>37</sup>; v opačném případě často dochází k „pokažení“ oboru v rámci konkurenčního boje (například u u prodeje zážitků „let stíhačkou“, kde při prodejní ceně zážitku mírně pod 30 000 Kč odpovídá marže nákladům a e-shop negeneruje z prodeje žádný

---

<sup>33</sup>Supply Chain Management

<sup>34</sup><http://www.ct24.cz/povodne-2010/98012-skode-a-tpca-hrozi-kvuli-zaplavam-omezeni-vyroby/>

<sup>35</sup>Záměrně zde neuvádím jméno konkrétního e-shopu; příklady, které uvádím, pochází z několika různých e-shopů z několika různých oborů. Pro ujasnění tématu jsem čerpal i z [7].

<sup>36</sup>Nejzajímavější je, pokud dodavatel zároveň v rámci stejného trhu zboží prodává.

<sup>37</sup>Situace v ČR v oblasti dražších „potřeb pro psy“ (značkové oblečky, košíky, obojky, misky, pelíšky,...) s marží kolem 30-50 % a minimální cenou, neformálně stanovenou distributorem (neformálně lze cenu stanovit například tak, že e-shop, který s bude zboží nabízet levněji, dostane od dodavatele vyšší minimální odběry, horší dodací lhůty a podobně). Poznámka autora: je dost nepředstavitelné, co všechno se dá na psa (a v jakém množství a ceně) prodat.

zisk).

Ještě nevyrovnanější vztah je v případě dodavatelů zákazníků (vyhledávače, reklamní systémy, prodejci reklamy). V případě prodejců reklamy vyjednávací síla dodavatelů kvůli krizi poklesla (tj. z pohledu e-shopu je možné vyjednat si lepší ceny<sup>38</sup>, případně přesněji měřit účinnost reklamy). Naopak vyjednávací síla ostatních dodavatelů – vyhledávačů<sup>39</sup> a v poslední době hlavně různých srovnávačů cen a zboží<sup>40</sup> velmi roste. Vítaný dodavatel zákazníků (návštěvnosti) se může během několika dnů (díky v zásadě dobrovolnému vztahu a absenci smluv) rozhodnout<sup>41</sup> a přestat dodávat návštěvníky (v případě vyhledávače a e-shopu naprostá katastrofa, pokud například návštěvnost ze Seznamu<sup>42</sup> tvoří 50-60 % zákazníků). Stejný efekt mají i srovnávače cen, které motivují návštěvníka k hledání podle jediného kritéria – ceny (zvýhodňují tak e-shopy, které cenu doženou například na výši poštovního).

### 3.3 Distribuce

Z opačného pohledu dodavatele je možné se dívat na e-shopy<sup>43</sup> jako na distributory. Typičtější je však situace v případě super (a hyper) marketů jakožto distributorů (prodejců) s enormní vyjednávací silou (podpořenou objemem prodeje, nákupním chováním a v neposlední řadě uváděním vlastních, privátních značek). Podle [11] supermarketky skutečně při prosazování vlastních značek vynucují u výrobců ostatního zboží vyšší cenu (čímž supermarketky získávají prostor na trhu pro vlastní značku). Následně, po uvedení privátní značky ji supermarketky používají jednak pro pokrytí určitého segmentu trhu, jednak jako nátlakový prostředek na výrobce (a to v dlouhém období, přičemž čím menší je výrobce „značkového“ zboží, tím silnější je pozice supermarketu<sup>44</sup>).

Z [12] plyne, že supermarketky (minimálně ve Velké Británii) zároveň zapojením výrobců do SCM na ně přenáší riziko, spojené s prodejem. Často dochází k

---

<sup>38</sup>V případě například [idnes.cz](http://idnes.cz) až na dvacetinu původní ceny.

<sup>39</sup>V ČR Seznam, Google.

<sup>40</sup>[zbozi.cz](http://zbozi.cz), [heureka.cz](http://heureka.cz)

<sup>41</sup>Lépe řečeno, změnit výsledek algoritmu.

<sup>42</sup>Opět neuvádím konkrétní e-shop, ale vyřazení z výsledků Seznamu (propad o několik desítek pozic) může nastat i kvůli drobným úpravám stránek a může trvat i 5-6 týdnů, s příslušným dopadem na obrát a zisk firmy.

<sup>43</sup>U e-shopu jsou distributorem přepravci zboží.

<sup>44</sup>V případě silných značek (Coca Cola) se bude výsledek blížit spíše Nashovu ekvilibriu.

prodeji běžných potravin pod cenou (ovšem tak, aby nedošlo k poškození jiných supermarketů). Dalšími praktikami jsou jednorázové platby výrobců distributorům (supermarketům), zpětné úpravy ceny výrobků (požadavek na snížení ceny po dodání zboží „na pulty obchodů“, zpětné proplácení ceny reklamní kampaně, posunování splatnosti faktur výrobců v řádech měsíců a přehnané náhrady za každého nespokojeného zákazníka.

Velmi silní distributoři (prodej potravin je extrémní příklad) tak mohou pro firmu znamenat převrácení celého řetězce (výrobce se stává rukojmím distributora).

### 3.4 Zákazníci

Působení zákazníků na podnik jsem zmínil již několikrát v předchozích částech práce, proto se pouze stručně zmíním o některých zajímavých příkladech.

Podle [13] existuje tvrzení, u nichž se předpokládá, že platí (což však není pravda). Intuitivně je zajímavější věrný zákazník, činící opakované zakázky. Autoři citované studie ale zjistili, že dlouhodobí velcí zákazníci velmi dobře znají svou cenu, a proto mají snahu vyjednat si lepší podmínky. Zároveň si častý zákazník zvykne vynucovat na firmě řešení i jiných problémů, které přímo nesouvisí s oborem podniku (a udržování stálého zákazníka, třeba formou slevových kuponů, je také drahé) a po zhruba 36 měsících začne pro firmu generovat ztrátu. Vyšší cena, placená za produkty u stálých zákazníků, také neplatí<sup>45</sup> – stálí zákazníci jsou často mnohem lépe obeznámeni s prodáváním produktem. Jediné, co u stálých zákazníků funguje, je dle [13] zajištění reklamy (loajální zákazníci propagují značku u svých známých).

## 4 Závěr

V práci jsem rozebral vliv jednotlivých složek okolí<sup>46</sup> na fungování podniku na zajímavých příkladech firem (nebo oborů). Zaměřil jsem se na praktické příklady

---

<sup>45</sup>Tvrzení platí, pokud uvažujeme jednu smlouvu u mobilních operátorů a kabelových televizí za jeden nákup (rozprostřený po dobu několika let).

<sup>46</sup>S výjimkou vnitřního okolí podniku kvůli rozsahu práce.

6. prosince 2010,  
Organizace a informace

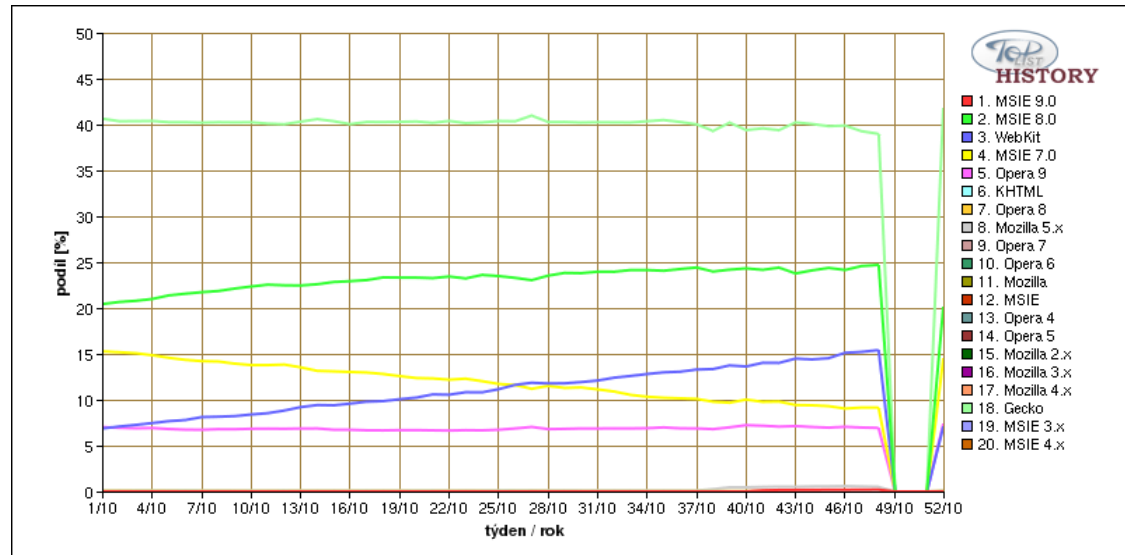
**Karel Kohout**  
karel@kohout.se, FIS VŠE

---

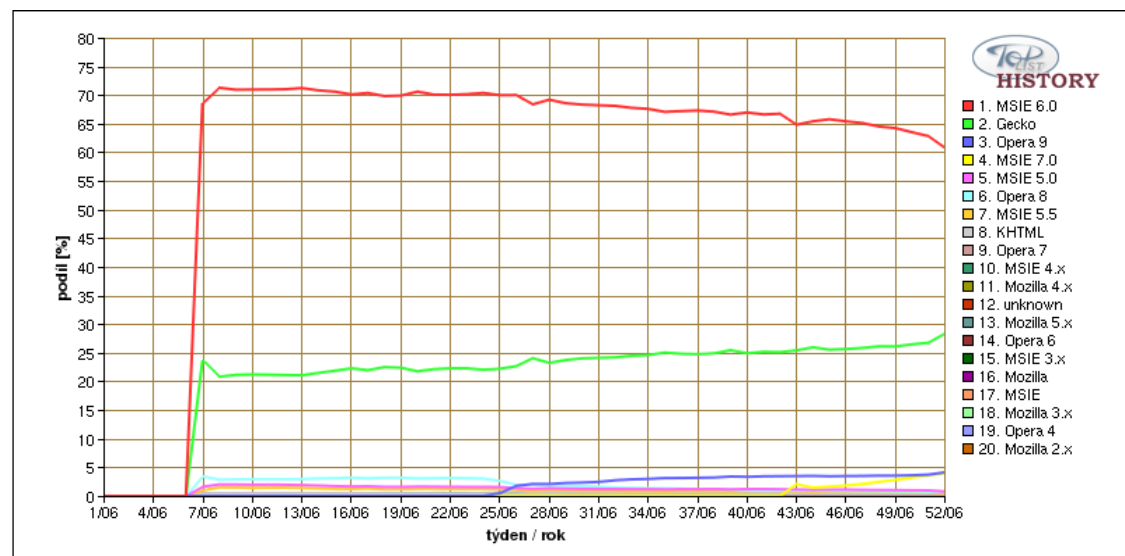
a aktuální případy známých firem. Případné další podrobnosti je možné čerpat ze zdrojů v přehledu literatury.

Poznámka (rozsah práce): 27081 znaků (15 normostran).

## A Statistiky prohlížečů



Zdroj: <http://www.toplist.cz/stat/?a=history&type=1&year=2010>.



Zdroj: <http://www.toplist.cz/stat/?a=history&type=1&year=2006>.

Poznámka: všechny odkazy byly mezi 1.12.2010 a 6.12.2010 funkční (vzhledem k délce psaní práce neuvádím data u každého odkazu zvlášť). Platí i pro odkazy v textu.



## Reference

- [1] Duncan, R. B.: *Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty*. Administrative Science Quarterly, Vol. 17, No. 3 (Sep., 1972), pp. 313-327, Johnson Graduate School of Management, Cornell University. <http://www.jstor.org/stable/2392145>
- [2] Střížová, V.: *Organizace, informace, management*. Vysoká škola ekonomická v Praze, Praha 2005. ISBN 80-245-0924-5.
- [3] Glassner V., Galgóczi B.: *Plant-level responses to the economic crisis in Europe WP 2009.01 (working paper)*. ETUI-REHS (European Trade Union Institute), Brussels, 2009. ISBN 1994-4446. <http://www.etui.org/research/content/download/5888/29620/file/WP%202009.01%20web%20version.pdf>
- [4] Harford, T.: *The Logic of Life: The Rational Economics of an Irrational World*. Random House, 2008. ISBN-13: 978-1400066421
- [5] BHATTACHARJEE S., LERTWACHARA K., GOPAL R.D., MARSDEN J.R.: *IMPACT OF LEGAL THREATS ON ONLINE MUSIC SHARING ACTIVITY: AN ANALYSIS OF MUSIC INDUSTRY LEGAL ACTIONS*. <http://ideas.repec.org/a/ucp/jlawec/y2006v49i1p91-114.html>.
- [6] Andersen B., Frenz M.: *The Impact of Music Downloads and P2P File-Sharing on the Purchase of Music: A Study for Industry Canada*. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.95.4614&rep=rep1&type=pdf>
- [7] D'Aubeterre F., Palvia P.C.: EXAMINATION OF INFOMEDIARY ROLES IN B2C E-COMMERCE. Journal of Electronic Commerce Research, VOL 8, NO 4, 2007. <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.89.5878&rep=rep1&type=pdf>
- [8] Thompsin, C.: *Google's China Problem (and China's Google Problem)*. The New York Times, 23.4.2006. <http://www.nytimes.com/2006/04/23/magazine/23google.html>

- [9] Zhang, I.X.: *Economic consequences of the Sarbanes-Oxley Act of 2002*. Journal of Accounting and Economics, ročník 1-2, str. 74-115. <http://econpapers.repec.org/RePEc:eee:jaecon:v:44:y:2007:i:1-2:p:74-115>
- [10] Krishnamurthy S.: *CASE: Mozilla vs. Godzilla - The Launch of the Mozilla Firefox Browser*. Journal of Interactive Marketing, Volume 23, Issue 3, August 2009, Pages 259-271. ISSN 1094-9968. <http://www.sciencedirect.com/science/article/B94SX-4WFGRYJ-4/2/e13ae198e4458f8ff47de2afb7024ed6>
- [11] Sudhir K., Meza, S.: *Do Private Labels Increase Retailer Bargaining Power?* <http://www.som.yale.edu/Faculty/sk389/StoreBrand-BargainingPower.pdf>
- [12] Davis, P., Reilly, A.: *The UK Competition Commission's Groceries Market Investigation: Market Power, Market Outcomes and Remedies*. Presented at the 27th International Association of Agricultural Economists Conference, Beijing, China August 16-22, 2009. <http://ageconsearch.umn.edu/bitstream/53210/2/PeterDavisBeijingPaper-final.pdf>
- [13] Kumar, V., Reinartz, W.: *Mismanagement of Customer Loyalty*. Harvard Business Review Article, 1.7.2002. <http://www.iei.liu.se/fek/frist/722g34/forelasningsunderlag-och-material-2010/1.150189/TheMismanagementofCustomerLoyalty.pdf>