



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

NÁVRH KONCEPCE POSÍLENÍ KONKURENCESCHOPNOSTI PODNIKŮ NA TRHU INTERIM MANAGEMENTU V ČESKÉ REPUBLICE

THE PROPOSAL OF CONCEPT FOR STRENGTHENING THE COMPETITIVENESS OF COMPANIES ON THE
MARKET OF INTERIM MANAGEMENT IN THE CZECH REPUBLIC

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Daniel Posolda

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.

BRNO 2023

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	Bc. Daniel Posolda
Vedoucí práce:	Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.
Akademický rok:	2022/23
Studijní program:	Strategický rozvoj podniku

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh koncepce posílení konkurenceschopnosti podniků na trhu interim managementu v České republice

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému, cíl a metodika zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současné situace a problému
Návrhy řešení a jejich přínos
Závěr
Použitá literatura
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy současného stavu trhu interim managementu, sestavit strategickou koncepci pro zvýšení konkurenceschopnosti podniků působících na tomto trhu. Cíle bude dosaženo na základě analýzy trhu interim managementu včetně provedení vlastního průzkumu s cílem získání informací o současných nejlepších praktikách interim manažerů v České republice. Na základě syntézy výsledků bude navržena strategická koncepce, která bude rozpracována na úrovni jednotlivých konkurenčních výhod včetně určení klíčových přidaných hodnot koncepce pro zákazníka na trhu.

Základní literární prameny:

KARÁSEK, Petr, 2017. Léčení firem v krizi: krizové řízení z pohledu manažera, který vedl záchranu značky Tatra. Praha: Grada, 187 stran. ISBN 978-80-271-0681-3.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. Marketing management. 14. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

MIOVSKÝ, Michal, 2006. Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu. Praha: Grada, 332 s. ISBN 80-247-1362-4.

OSTERWALDER, Alexander, Yves PIGNEUR, Greg BERNARDA a Alan SMITH, 2016. Vydělávejte svými nápady: vytvářejte produkty a služby, po kterých zákazníci touží. V Brně: BizBooks. ISBN 978-80-265-0452-8.

ZICH, Robert, 2012. Koncepce úspěchuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-818-2.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2022/23

V Brně dne 5.2.2023

L. S.

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.
garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se na úrovni koncepce zaměřuje na oblast posilování konkurenceschopnosti na trhu interim managementu v České republice. V práci jsou postupně obsaženy literární rešerše, analytické a návrhové části. Literární rešerše zpracovává zvolený teoretický rámec použitý v následujících částech. Analytická část popisuje situaci na vybraném trhu a aktuální trendy. Navazující návrhová část práce obsahuje strategickou koncepci pro posílení konkurenceschopnosti za pomoci konkurenčních výhod.

Klíčová slova

Interim management, konkurenceschopnost, konkurenční výhoda, strategická koncepce, trh, strategický rozvoj, COP, VPC

Abstract

At the level of concept, the thesis focuses on the area of strengthening competitiveness in the interim management market in the Czech Republic. The thesis contains a literature search, analytical and design parts. The literature search elaborates the chosen theoretical framework used in the following parts. The analytical part describes the situation in the selected market and current trends. The subsequent design part of the thesis contains a strategic concept for strengthening competitiveness with the help of competitive advantages.

Keywords

Interim management, competitiveness, competitive advantage, strategic concept, market, strategic development, COP, VPC

Bibliografická citace

POSOLDA, Daniel. *Návrh koncepce posílení konkurenceschopnosti podniků na trhu interim managementu v České republice* [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-05-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/151946>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Ing. Veronika Bumberová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 12. 5. 2023

Bc. Daniel Posolda

autor

Poděkování

V této části bych rád poděkoval Ing. Veronice Bumberové, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce. Její odborné rady a vedení byly významnou pomocí k postupnému sepsání této práce. Taktéž bych rád poděkoval všem v práci citovaným za jejich data či myšlenky. Nemale díky náleží mé rodině a okolí za poskytování morální podpory při psaní.

OBSAH

ÚVOD	11
VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍL A METODIKA PRÁCE	12
Vymezení problému.....	12
Cíle práce a použitá metodika.....	12
Sběr dat	15
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	16
1.1 Interim management.....	16
1.1.1 Historie interim managementu.....	16
1.1.2 Interim management v České republice.....	17
1.1.3 Interim manažer	17
1.1.4 Činnosti interim manažera	18
1.2 Strategická koncepce.....	18
1.2.1 Konkurenceschopnost	19
1.2.2 Konkurenční výhody.....	19
1.3 Vymezení trhu.....	21
1.3.1 Segmentace trhu.....	21
1.3.2 Obecné okolí	23
1.3.3 Oborové okolí	25
1.4 Evaluační metody analýzy výsledků.....	27
1.4.1 Analýza COP	27
1.5 Value proposition canvas	29
1.6 Metody sběru dat.....	32
1.6.1 Kvalitativní a kvantitativní data.....	32
1.6.2 Primární a sekundární data	32
1.7 Shrnutí teoretické části	33
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	37
2.1 Obecné okolí	37
2.1.1 Sociální faktory.....	37
2.1.2 Technologické faktory	40
2.1.3 Ekonomické faktory.....	44
2.1.4 Ekologické faktory.....	46

2.1.5	Politické faktory	47
2.1.6	Legislativní faktory	48
2.1.7	Etické faktory	49
2.1.8	Demografické faktory	50
2.1.9	Zodpovězení DVO1	51
2.2	Oborové okolí.....	52
2.2.1	Cíle.....	59
2.2.2	Produkty	60
2.2.3	Zdroje.....	62
2.2.4	Zodpovězení DVO2	63
2.3	Segmentace	63
2.3.1	Skupiny problémů a požadavků.....	66
2.3.2	Četnosti výskytu skupin.....	67
2.3.3	Zodpovězení DVO3	68
2.4	Zahraniční trendy v interim managementu	69
2.4.1	Zodpovězení DVO4.....	70
2.5	Syntéza výsledků pomocí COP	70
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ	76
3.1	Vznik koncepce pro posílení konkurenceschopnosti	76
3.2	Účastníci koncepce.....	77
3.2.1	Dozorci	77
3.2.2	Univerzita.....	77
3.2.3	Stážisté	78
3.2.4	Sekundáři	78
3.2.5	Odborníci	78
3.3	Magisterský studijní program	79
3.3.1	Přijímací zkoušky	79
3.3.2	Průběh studia.....	79
3.3.3	Průběh praxe	80
	Závěrečná práce a zkoušky	81
3.4	Časový rámec vzniku interim manažera	81
3.4.1	Dopady za 10 let	82

3.5	Value proposition canvas	83
3.6	Zodpovězení CVO	87
3.7	Diskuze a limity řešení	89
ZÁVĚR		92
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		94
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK		102
SEZNAM OBRÁZKU		103
SEZNAM GRAFŮ		104
SEZNAM TABULEK		105
SEZNAM PŘÍLOH		106

ÚVOD

V posledních letech je možno ve světě pozorovat neustálé změny, které se promítají i do pracovního života. Zvláště pro mladší generace se stává volnost v práci důležitým faktorem při výběru zaměstnání. Forma dočasného zaměstnávání, mezi které spadá i interim management, získává na popularitě. Právě trhu interim managementu se tato diplomová práce věnuje. Aby podniky na trhu dokázaly „držet krok s dobou“ a být konkurenceschopné, je důležité pro každého interim manažera budovat si vlastní konkurenční výhody, jež mu přinášejí úspěch. Další příčinou turbulentního období v ekonomice je potencionální nárůst podniků v situaci, která bude vyžadovat práci interim manažera. S touto situací se pojí nárůst poptávky nad hranici, kterou současné subjekty na trhu dokážou efektivně uspokojit.

Cílem diplomové práce je navržení strategické koncepce složené z konkurenčních výhod, která by při realizaci posílila konkurenceschopnost subjektům na trhu interim managementu v České republice.

Aby bylo možné stanovovat závěry či navrhopvat doporučení, je nutné poznání situace na trhu interim managementu a jeho okolí. I přesto, že práce směřuje na český trh, je nutné poznání situace i na mezinárodní úrovni. V rámci pochopení tohoto trhu je zapotřebí poznat maximální možné množství subjektů, které se na trhu nacházejí, porozumět jejich směru a myšlení. Nezbytným krokem k pochopení celého trhu není možné opomenout zákazníky, subjekty, o které se jedná, a co požadují.

B2B trh je specifický svou individualitou pro každou zakázku nebo projekt. Aby byla strategická koncepce univerzálně použitelná a neupřednostňovala některé interim manažery před druhými, je nutné nový směr cílit k úplnému základu interim manažerské práce.

Pro udržení důvěryhodnosti se diplomová práce opírá o zásady, myšlenky, analýzy a metody, které byly teoreticky popsány a ověřeny praxí. Pokud bude správně využito teoretického rámce, je pravděpodobné, že navržená koncepce bude posilovat konkurenceschopnost.

VYMEZENÍ PROBLÉMU, CÍL A METODIKA PRÁCE

Vymezení problému

V posledních letech společnost prochází velmi turbulentní dobou, která mnohým přináší potíže v osobním, avšak pro tuto práci, primárně profesním životě. V oblasti osobního života jsou pro řešení vznikajících či nastalých potíží k dispozici lékaři nebo psychologičtí pracovníci. V oblasti businessu jsou podniky do jisté míry nuceny řešit si základní potíže samy. V této době se mnohé z nich dostávají a budou dostávat do hlubších problémů, na které samy již nebudou stačit. V takové situaci může přijít na scénu interim manažer jako zástupce trhu interim managementu. Právě tomuto trhu je tato diplomová práce věnována.

Interim management je v České republice velmi mladým oborem zaměřujícím se výhradně na B2B sektor. Přes veškerou snahu interim manažerů se obor netěší příliš velkému povědomí. Je pravděpodobné, že faktory nepříznivého období v tuzemské ekonomice a nízká znalost interim managementu mohou vygradovat k razantnímu růstu poptávky po interim managementu, kterou by současná nabídka nemusela efektivně uspokojit. Výsledkem tohoto potencionálního problému může být úpadek či zánik některých z potencionálních zákazníků. Pravděpodobně horší dopad na interim management trh by mělo snižování kvality interim služeb zapříčiněné snahou pomoci více klientům nebo poskytování služeb od méně kvalifikovaných interim manažerů. Tyto negativní konotace by mohly posílit současné negativní názory na tento business v tuzemské ekonomice.

Tato diplomová práce je sepsána na základě popudu samotného autora, který není navázán na žádnou společnost působící na trhu interim managementu. Samotný přínos práce je určen společností působícím na trhu interim managementu.

Cíle práce a použitá metodika

Hlavním cílem diplomové práce je na základě analýzy současného stavu trhu interim managementu sestavit strategickou koncepci pro zvýšení konkurenceschopnosti jednotlivců působících na tomto trhu. Tohoto cíle je dosaženo zodpovězením centrální

výzkumné otázky (CVO), pro zjištění odpovědí na následující otázku jsou dále sepsány dílčí cíle práce podpořené jednotlivými dílčími výzkumnými otázkami (DVO).

CVO: Jaké parametry konkurenční výhody musí splňovat strategický koncept, aby podniky na trhu interim managementu zvýšily svou konkurenceschopnost oproti současnému stavu?

Prvním dílčím cílem je vypracování **literární rešerše**, která slouží jako teoretický podklad pro samotnou analyticko-výzkumnou část práce. Pro dosažení tohoto cíle je využito standardní obsahové analýzy tuzemských i zahraničních literárních zdrojů v tištěné i elektronické podobě. Odborná literatura se vztahuje k tématům interim managementu, tržní situace a konkurenceschopnosti.

Analytická část práce poskytuje data pro zodpovězení centrální výzkumné otázky.

Z toho důvodu je dále členěna na jednotlivé části podle dílčích výzkumných otázek, na které je zapotřebí získat odpověď.

Poněkud malý trh interim managementu je výrazně ovlivňován situací, jež se děje v obecném makroprostředí. Nebylo by dobré zúžit pohled badatele pouze mezi hranice tohoto trhu.

DVO1: Jak je v současné době ovlivňován trh interim managementu na území České republiky?

Cílem je pomocí obsahové analýzy určit faktory z obecného okolí, které výrazně ovlivňují podniky na trhu interim managementu. Jednotlivé faktory při výzkumu jsou rozděleny podle modifikované metody PEST.

Díky svému zaměření na různé typy podnikání na B2B trhu je konkurenční prostředí velmi rozsáhlé.

DVO2: Jaké je konkurenční prostředí na trhu interim managementu a které subjekty lze považovat za lídry v odvětví?

Cílem této části je za pomoci komparativní obsahové analýzy dohledat společné rysy subjektů, ve kterých se skrývá konkurenční boj na trhu. Postupem k této analýze je metodika konkurenčních výhod podle Zicha.

Zákazník je jedním z hlavních stakeholderů v jakémkoliv podnikání a do značné míry jeho specifikace určuje samotnou firemní strategii. Aby i podniky na trhu interim managementu mohly efektivně prosperovat, je nutné znát „tvář“ svého zákazníka.

DVO3: Jak je možné definovat cílového zákazníka na základě referencí od současných či minulých zákazníků interim management firem?

Cílem je prostřednictvím kvantitativní obsahové analýzy zaměřené na reference zákazníků interim firem zjistit společné vlastnosti, které se vyskytují u zákazníků předtím a poté, co vyhledají pomoc interim manažera. Díky opakování jednotlivých příčin je taktéž sestavena stupnice důležitosti na základě četností výskytu.

Jak již bylo zmíněno, interim management má na území České republiky krátkou historii. Aby se tuzemské interim podniky mohly efektivně rozvíjet a neopakovat chyby, kterými si již podobně zaměřené firmy v minulosti prošly, je možné využít inspirace z rozvinutějšího zahraničního trhu.

DVO4: Jaké jsou současné trendy v oblasti interim managementu v zemích s delší historií tohoto odvětví?

Za pomoci syntézy dat z kvalitativní obsahové analýzy je dosaženo cíle nalezení nejnovějších poznatku a trendů v interim managementu v zahraničí. Sběr dat a zaměření analýzy je ohraničeno posledním časovým obdobím, v němž informace byly publikovány.

DVO5: Jaké výzvy, příležitosti a hrozby plynou z jednotlivých závěrů analytické části práce?

Jak již nápadně otázka napovídá, pro shrnutí analytické části práce je využita analýza COP. Cílem je provedení syntézy výsledků předchozích analýz a určení, které výzvy, příležitosti a hrozby ze závěrů plynou.

Posledním dílčím cílem je navržení **strategické koncepce** a její propojení s výsledky z analytické části práce. Tohoto cíle je dosaženo v části diplomové práce nazvané „**Vlastní návrhy řešení**“. Vybrané strategické koncepce jsou rozpracovány na vymezení konkrétních přínosů pro posílení konkurenceschopnosti a zároveň za pomoci modelu Value Proposition Canvas je určeno provázání s výsledky analytické části práce.

Výsledkem Value Proposition Canvas je určení klíčových přidaných hodnot koncepce pro zákazníka, kterým je v této diplomové práci podnik s interim managementem.

Sběr dat

Pro sběr dat bylo využito sekundárních zdrojů. Sekundární data v této práci zastupují informace o obecném okolí trhu, konkurenčním prostředí, referencích zákazníků a data o aktuálních trendech v zahraničí.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V této části práce bude vytvořen teoretický rámec, který je nutné pochopit pro porozumění následně spravované praktické části diplomové práce.

1.1 Interim management

Interim management je specifickou formou managementu, jehož hlavní specifikum se skrývá v jeho dočasnosti. První literatura směřovala definice interim managementu k zefektivnění v oblasti lidských zdrojů a snižování personálních nákladů. V posledních letech se s interim managementem spojuje všeobecná flexibilita, rozšířené dovednosti, odborné znalosti a zkušenosti, které není možné získat interně v jednom podniku (Goss, 1998, s.38).

1.1.1 Historie interim managementu

Nejčastěji skloňovanou základnou interim managementu je Nizozemí. Okolo roku 1980 se nizozemské podniky potýkaly s problematikou právního nastavení jednání se zaměstnanci. Pomocí koncepce interim managementu mohly podniky najímat manažerské pracovníky na omezenou dobu trvání projektu či dobu nutnou k vyřešení problému. Díky nárokům na flexibilitu lidských zdrojů se tento trend postupně rozšiřoval do celé Evropy (Reijniers, 2003).

Poněkud krajním propojením je navázání historie interim managementu na středověký lenní systém. V tomto případě panovník vkládá na určitou dobu do správy část svého panství do rukou hospodáře či správce, který má jistou podobnost na současného interim manažera (Karásek, 2017, s. 62).

Dalším rozvojem interim managementu, jenž se často objevuje i v současnosti, je propouštění. Na přelomu 80. a 90. let 20. století ve Spojených státech i Evropě bylo až 40 % interim manažerů z řad propuštěných zaměstnanců z manažerských pozic (Goss, 1998, s. 37-38).

1.1.2 Interim management v České republice

Interim management je v České republice brán jako velmi mladá disciplína, která se v zemi objevuje v poslední dekádě vlivem pronikání zahraničních firem a personálních agentur na český trh (Karásek, 2017, s. 62).

Pro efektivnější a systematictější vyhledávání interim manažerů na českém trhu existuje Česká asociace interim managementu (CAIM). Jedná se o platformu, která byla založena v roce 2010 a je nástrojem pro setkávání lidí stejné profese, upozorňuje na potenciální klienty a celkově pomáhá zvyšovat viditelnost na trhu interim managementu. Platforma má za cíl sloužit jako první informační zdroj při hledání interim manažera a vytvářet osvětu o jeho výhodách a možnostech (Česká asociace interim managementu, 2023).

1.1.3 Interim manažer

Samotný pojem interim management by se dal rozložit na dvě základní jednotky – manažer a interim. Termín manažer označuje člověka, který se zabývá řízením části nebo celé společnosti v určitém projektu. Přebírá zodpovědnost, má na starosti personalistiku a mnohdy stojí na vrcholu firemní hierarchie. Pojem interim značí časové ohraničení působnosti manažera na stanovenou dobu. Tato práce je u konce v okamžiku, kdy dojde k naplnění očekávání či docílení smluveného stavu firmy (Karásek, 2017, s. 62).

Samotná česká asociace definuje pojem interim management podle účelu a dělí jej do tří základních skupin: substituční, projektový a změnový. Dle české asociace interim managementu se v České republice nachází kolem dvou set nezávislých interim manažerů v těchto třech oblastech dle dat k roku 2017 (Karásek, 2017, s. 74).

Role interim manažera skýtá i různé problémy. Některé organizace nerady přizpůsobují své zaběhlé pořádky, aby vyhověly interim manažerovi. Již z jeho jména očekávají, že není přijat

nastálo a brzy odejde. Místo toho, aby byl považován za přítele, je interim manažer v podniku za cizince. Důvodem těchto potíží je pravděpodobně nesprávné propojení slov, samotná manažerská činnost má mnohdy dlouhodobé dopady, což je v rozporu s výrazem „interim“ neboli „dočasný“ (Interim managers need understanding, 2002).

1.1.4 Činnosti interim manažera

Interim manažer se ujímá dočasných pozic ve společnosti, které vznikají z různých důvodů.

Výsledkem práce interim manažera může být nastavení postupu ve společnosti, které dlouhodobě dodržují zaměstnanci, ale i nový a trvalý management (Rawat, 2009, s. 6).

Pozice pro interim manažera může vzniknout v podniku, pokud současný manažer je dočasně neschopný vykonávat svou práci, ale je pravděpodobné, že se na svou pozici v budoucnu vrátí. Příkladem této situace je odchod na mateřskou či rodičovskou dovolenou. V tomto případě přejímá kvalifikovaný interim management kulturu společnosti a není najímán, aby učinil razantní změny v podniku.

Dalším příkladem zapojení interim managementu je varianta, kdy se podnik nachází před změnou či novým projektem. V tom případě je interim manažer najímán na vedení určitého projektu nebo celé společnosti po dobu trvání změny či nové situace. V takovém případě se očekává, že manažer přináší své know-how a postupuje podle svých praktických zkušeností za předem určeným cílem. Tento druh interim managementu se objevuje stále častěji.

Zvláštní podskupinou práce interim manažera je jeho najmutí na specifický druh činnosti, který podnik nedokáže obsadit z vlastních omezených zdrojů. V těchto případech se mnohdy interim práce spojuje s poradenskou činností (Goss, 1998, s. 38).

1.2 Strategická koncepce

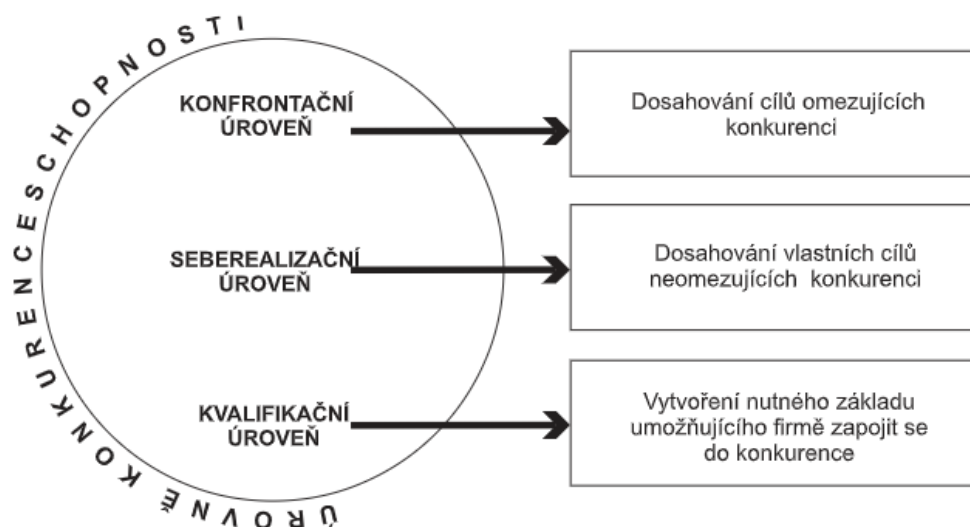
Formulace strategie je utvářena postupně formulovaným obsahem vize a mise společnosti, ze kterých se tvoří strategie společnosti, na kterou navazuje business strategie doprovázená funkční strategií.

Koncepce úspěšuschopnosti je utvářena přímočarostí businessového prostředí, které považuje za úspěch dosažení vytyčených cílů. Tyto cíle jsou klíčem pro definování strategie podniku. Hodnocení, zdali podnik dosáhl úspěchu, připadá do rukou stakeholderů, kteří mohou mít diametrálně rozdílené názory. Pro jejich rozhodování

o úspěchu firmy jsou důležité informace o cílech společnosti a její konkurenceschopnosti a taktéž informace o externích vlivech, které na podnik působí. (Zich, 2012, s. 12-18).

1.2.1 Konkurenceschopnost

Konkurenceschopnost podniku je možné chápat jako balíček konkurenčních výhod a charakteristik, které má na své straně daný podnik. Za pomoci tohoto portfolia se snaží podnik uspět na trhu. Pro přesnější určení úrovně konkurenceschopnosti je rozdělena na tři části (viz Obrázek č. 1) (Zich, 2012, s. 86).



Obrázek č. 1: Úrovně konkurenceschopnosti

Zdroj: (Zich, 2012, s. 86)

Pohled Mikoláše (2005) na konkurenceschopnost je její podoba podnikatelského potencionálu. V tomto případě se konkurenceschopnost vyznačuje všeobecnými charakteristikami jako rozdíl mezi současným stavem a tím, co by mohlo nastat, neboť se jedná o pravděpodobnou změnu s dopadem na konkurenci. Pro speciální charakteristiky platí, že na trhu nabídky či poptávky existuje významný konkurent. Tento názorový proud vyjadřuje genezi potencionálů podniku na reálné dosažení úspěchu (Mikoláš, 2005, s. 33-34).

1.2.2 Konkurenční výhody

V koncepci úspěchuschopnosti lze považovat za konkurenční výhodu cokoliv, co podniku dává náskok před konkurencí. Možné rozdělení konkurenčních výhod je na ryze konkurenční výhody, semi-konkurenční výhody a pseudo-konkurenční

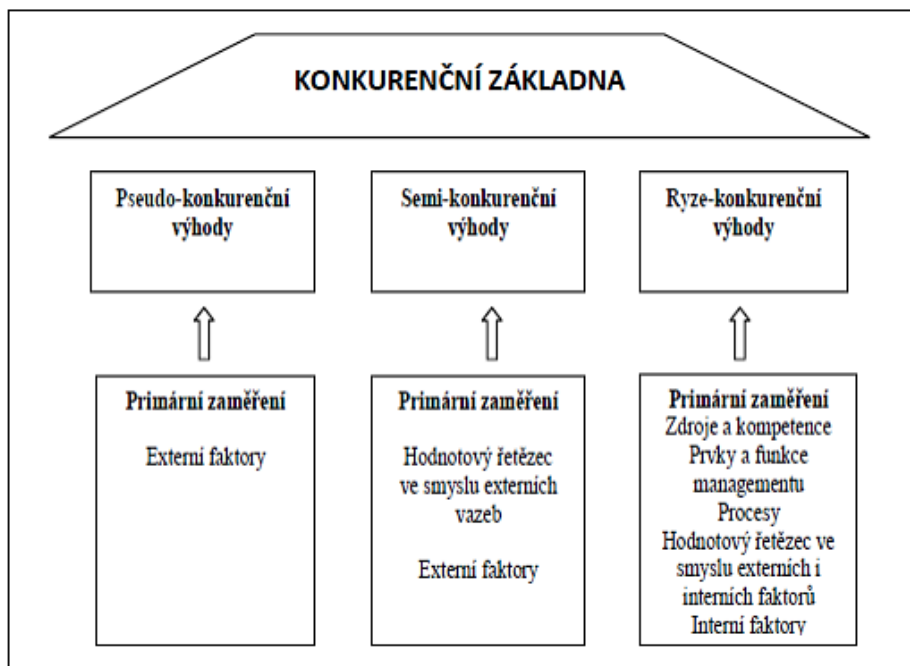
výhody. Aby bylo dosaženo roztržení konkurenčních výhod do skupin, je využito informací o jejich vzniku, udržitelnosti a rozvinutí v konkurenčním prostoru.

Ryze konkurenční výhody je možné definovat jako posílení pro společnost, které nijak nelegálně či neeticky ovlivňují konkurenci na trhu. Tyto výhody pocházejí především ze schopností podniku a ostatní konkurenti nejsou omezeni pro využívání stejných výhod pro vlastní zvýšení konkurenceschopnosti.

Semi-konkurenční výhody často pocházejí z externího prostředí jako náhrada za vlastní schopnosti podniku. Stejně jako ryze konkurenční výhody mají charakter, který neomezuje ostatní konkurenty. V tomto případě díky jejich rozsáhlosti je těžké pro konkurenty dostatečně reagovat. Nevýhodou těchto výhod pro podnik je jejich dlouhodobá neudržitelnost.

Pseudo-konkurenční výhody jsou spojeny s využíváním nelegálních a neetických postupů, jež ve většině případů nerozvíjejí společnost, ale pouze využívají situace na trhu, na které podniky dodržující zásady nemohou dosáhnout (Zich, 2012, s. 94-98).

Aby podnik neustále zůstal konkurence schopný, je zapotřebí udržovat a rozvíjet jeho konkurenční výhody. Jelikož každá výhoda je jedinečná, je nutné k ní přistupovat individuálně. Základním principem rozvoje jednotlivých výhod je využívání externích faktorů zaměřených na zákon a etiku pro pseudo-konkurenční výhody. Na opačné straně jsou ryze konkurenční výhody, které jsou syceny pomocí interních zdrojů podniku. Taktéž semi-konkurenční výhody využívají externích faktorů a zdrojů s návazností na interní prostředí, jak ukazuje následující schéma (viz Obrázek č. 2) (Zich, 2012, s. 104-105).



Obrázek č. 2: Zaměření při rozvoji konkurenčních výhod
Zdroj: (Zich, 2012, s. 105)

Zdroje pro rozvíjení konkurenčních výhod dále můžeme dělit na:

- hmotné – finanční, fyzické, organizační a technické;
- nehmotné – inovační, technologické, informační, softwarové;
- lidské – znalostní, dovednostní, zkušenostní a motivační;
- zdroje schopností – metody a přístupy (Zich, 2012, s. 104-105).

1.3 Vymezení trhu

Trh, na kterém se pohybují podnikatelské subjekty, je možné základně rozřadit na obecné a oborové okolí, ze kterých se skládá.

1.3.1 Segmentace trhu

Je známou pravdou, že nejlepším zacílením na zákazníka je individuální přístup ke každému zvlášť, avšak tento přístup je v praxi reálný pouze tehdy, pokud zákazníci nemají žádné společné vlastnosti. V ostatních případech se využívá segmentace, neboli proces, při kterém společnost rozděluje své zákazníky do jednotlivých skupin (Bloudek, 2013, s. 78-87).

Pro segmentaci se nejčastěji využívají hlediska rozdělené do čtyř základních skupin. Tato hlediska jsou geografická, demografická, psychografická a behaviorální segmentace.

U geografické segmentace dochází k rozdělování segmentů za pomoci informací o místě bydliště, jeho vzdálenosti od požadovaného produktu či služby. Zároveň je důležitý typ a velikost sídla (např. obec, město).

Demografická segmentace je často považována za dobře měřitelnou, z toho důvodu je často aplikovatelná. Jedná se o dělení podle kritérií věku, vzdělání, náboženství, národnosti, pohlaví a další.

Pro psychografickou segmentaci je důležitým kritériem životní styl, typ osoby nebo etnikum.

Poslední skupinou segmentace jsou behaviorální vlastnosti, které propojují zákazníka s produktem či službou. Nejčastěji se jedná o četnost nákupů a zároveň počet opakování. Dále do této skupiny spadají informace o znalostech zákazníka vázaných na produkt (Kotler, 2013, s. 252-267).

B2B trh

Aby podnik mohl fungovat, je nutné, až na výjimky, komunikovat nejen s finálním spotřebitelem na B2C trhu, ale taktéž s dalšími podniky na trhu B2B, a to na straně nabídky i poptávky. I přesto, že na tomto trhu platí pravidlo, že nabídka určuje poptávku a naopak, je taktéž s B2B trhem spojena mnohdy nižší elasticita poptávky.

Trh, na kterém mezi sebou obchodují jednotlivé podnikatelské subjekty, se vyznačuje menším množstvím zákazníků. I z tohoto důvodu je velmi důležitá komunikace se zákazníkem a v některých případech se obchodní vztahy mění na dlouhodobě partnerské.

Rozdílem nakupování na B2B trhu oproti B2C je nižší přítomnost emocí. Podniky se při nákupu zaměřují na to, co potřebují, aby uspokojily svoji poptávku a dosáhly zisku. V mnoha případech se jedná o dlouhodobé kontrakty, o kterých ve společnosti rozhoduje větší množství osob. Příklady častých účastníků B2B trhu jsou bankovní a finanční instituce, zemědělské a strojírenské subjekty, ale i sektor služeb (Kotler, 2013, s. 221-228).

Možnosti pro dělení B2B trhu je horizontální, vertikální nebo podle dominance.

O **horizontálních trzích** hovoříme v případě, že zákazníci jednoho dodavatele pocházejí z různorodých odvětví. Pro **vertikální trhy** je specifické, že dodavatel cílí na úzkou skupinu zákazníků.

Pokud dělíme trh podle dominance, zaměřujeme se na **dominanci zákazníků**, kterou v praxi reprezentuje automobilový průmysl. Nejen díky novým technologiím se mohou dostávat malí dodavatelé ke spolupracím s globálními hráči na trhu. Tito hráči však určují aktuální trendy, kterým je nutné se přizpůsobit, aby dodavatel nebyl nahrazen. Opačným typem dominance je trh, na kterém **dominují dodavatelé**. Síla dodavatele mu umožňuje určovat trendy. Za představitele tohoto trhu je možné považovat trh s energiemi. Praxe ukazuje, že ve většině případů není v silách zákazníků ani dodavatelů, aby diktovali směr vývoje trhu. V takovém případě hovoříme o **neutrálním trhu** (Chlebovský, 2015, s. 13-15).

Segmentace na B2B trhu se řídí již představenou obecnou segmentací, ale v závislosti na specifitě trhu je nutné brát v potaz specifika kritérií. Těmito kritérii jsou velikost, typ organizace a typ nákupní situace. Velikost společnosti je možné určovat obratem, počtem zaměstnanců či prodejních míst. Typem organizace se v tomto případě rozumí jeho členění na výrobní nebo nevýrobní, rozpočtová či příspěvková a podobně. Pro segmentaci z pohledu nákupní situace je důležité, zdali se jedná o nový nákup, opakovaný nákup, a nebo opakovaný nákup s úpravou (Chlebovský, 2015, s. 39-41).

Aby bylo dosaženo efektivní segmentace, je zapotřebí dodržet 3 základní kritéria. V první řadě subjekty zahrnuté do jednoho segmentu mají alespoň nějaké stejné vlastnosti, kterými se zároveň odlišují od jiných segmentů. Druhým kritériem je, aby bylo dodrženo pravidlo identifikovatelnosti a měřitelnosti jednotlivých segmentů. Třetím důležitým pravidlem je možnost efektivního oslovení jednotlivých segmentů. (Světlík, 2018, s. 75)

1.3.2 Obecné okolí

Podnikatelský subjekt nedokáže existovat sám osobě, je vždy obklopen vnějším světem. Takzvané okolí podniku je vše, co není jeho součástí, ale má na něj do jisté míry vliv. Je v mnoha případech nezanedbatelný a mnohdy značný, na druhou stranu podnik má velmi svázané ruce, aby dokázal ovlivňovat své okolí. V mnoha případech

se jednotlivé faktory a vlivy mezi sebou propojují a jejich hranice není lehké určit. (Synek, 2015, s. 15) Toto přesné určení si klade za cíl analýza **STEEPLED**.

Známa analýza oborového okolí PEST se zaměřuje na politické, ekonomické, sociální a technologické faktory. Následným rozšířením je analýza PESTLE, která k již zmíněným faktorům přidává legislativní a ekologické zaměření. Jedna z nejnovějších úprav analýzy obecného okolí podniku je zmíněná analýza STEEPLED. Toto rozšíření dále přidává k důležitým faktorům složku etiky a demografie (Walker, 2019, s. 212-215).

Sociální faktory jsou určovány kulturním prostředím společnosti, tradicemi, hodnotami a postoji obyvatelstva. Pro podnik jsou důležité na straně nabídky ovlivněné požadavky zákazníků, ale taktéž faktory pracovitosti, motivace a odhodlání pro stranu poptávky po lidských zdrojích (Keřkovský, 2006, s. 45)

V posledních letech stále více získávají na síle **technologické** faktory. Technologický rozvoj se stal nezbytným pro efektivní uspokojení poptávky, je s ním však spojené riziko pravděpodobnějšího neúspěchu. Jelikož každá společnost pracuje na různých inovacích, není jisté, zdali daná inovace přinese úspěch anebo dojde ke spálení kapitálu ve slepé uličce.

Ekonomické faktory, jak již název napovídá, úzce souvisejí se stavem ekonomiky. Nejčastěji se objevující situace na trhu jsou popisovány jako oživení, konjunktura, recese a deprese. Dle Keřkovského (2006) je určující pro ekonomickou situaci tzv. magický čtyřúhelník tvořený z ekonomického růstu, nezaměstnanosti, inflace a vnější rovnováhy.

U **ekologických** faktorů je stále více zdůrazňována jejich důležitost náladami ve společnosti. Aby podniky dokázaly být konkurenceschopné, je nutné, aby se těmito tendencím přizpůsobovali a nehledali v ekologických opatřeních pouhý růst nákladů, ale taktéž podnikatelské příležitosti. (Keřkovský, 2006, s. 43-46)

Politické faktory jsou úzce spojeny se zájmy jednotlivých vládnoucích politických uskupení. Prosazováním těchto zájmů má značný dopad na podnikatelské subjekty. Může se jednat o vlivy komunální a celostátní politiky, ale taktéž nadnárodní politiky, jehož příkladem může být uskupení Evropské unie. Tyto faktory jsou pro podnik málo ovlivnitelné a vzniklým restrikcím je nutné se přizpůsobit, v některých případech může docházet i k pozitivní stimulaci trhu (Synek, 2015, s. 17-18).

Legislativní faktory jsou podle Forta (2020) například státní regulace ekonomiky v různých odvětvích (např. energetika, vzdělání, doprava). Dále také obecná legislativa reprezentovaná mimo jiné občanským a trestním zákoníkem. Do hospodářské oblasti jsou zařazeny antimonopolní daňové zákony, či regulace importu a exportu a podobně. Pro dodržování těchto legislativních faktorů je zásadní jejich jednoznačné pochopení na státní i mezinárodní úrovni (Fotr, 2020, s. 58).

Etické faktory je možné považovat za určení toho, co je a není dobré. V hlubším pojetí se díváme na etická pravidla, morální zásady, kodexy bezpečnosti a chování termínem „Společenská odpovědnost“, který je v poslední době často skloňovaný.

Demografické faktory byly vyčleněny ze sociálních faktorů, jelikož se toto téma stává rok od roku složitějším a obsáhlejší. Zjednodušený pohled na vývoj počtu obyvatel je rozšířen o příčiny a dopady migrace obyvatelstva, odlivu vzdělanců, mezinárodní nestabilita (Walker, 2019, s. 213-215).

1.3.3 Oborové okolí

V případě popisu oborového okolí není možné nezmínit jednoho z nejznámějších odborníků na tuto tematiku, kterým je Michael E. Porter. Tento autor publikující své myšlenky již od roku 1980 a do značné míry ovlivňuje veškeré následující autory, kteří se staví k jeho myšlenkám negativně i pozitivně. Názorem Portera (1994) je: *„Intenzita konkurence v odvětví není ani věcí náhody, ani smůly. Spíše je možné říci, že konkurence v odvětví vyrůstá z podhoubí jeho ekonomické struktury a daleko přesahuje chování současných konkurentů. Úroveň konkurence v odvětví závisí na pěti základních konkurenčních silách...“* (Porter, 1994, s. 3)

Porterův model 5 sil je jednou z nejčastěji používaných analýz pro zjištění struktury odvětví. Centrem tohoto modelu je konkurenční boj s existujícími konkurenty, další působící silou v modelu jsou dodavatelé. Na opačné straně tržního prostředí působí svou silou zákazníci. Následující silou, výrazně ovlivňující konkurenci, je riziko vstupu nových konkurentů na trh. Pátou Porterovou silou jsou substituty pro produkty i služby na trhu.

Porterovým přesvědčením je, že i přes odlišnost odvětví tyto síly je možné najít na jakémkoliv trhu. Dále z jeho myšlenek plyne, že ziskovost je hlavním činitelem

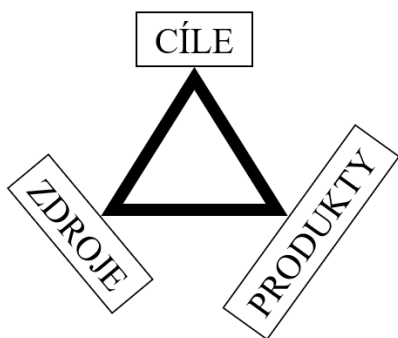
v struktuře odvětví. Třetím zjištěním je stálost struktury odvětví. I přesto, že se na trhu mění produkty i technologie, základní princip odvětví zůstává stejný anebo se mění jen velice pomalu (Magretta, 2012, s.41-45).

Konkurence je z pohledu úspěšuschopnosti nastavena jako soutěž v různých oblastech:

- soutěž za dosažením cíle,
- soutěž na straně výstupů i vstupů,
- soutěž s konzistentními i nekonzistentními společnostmi,
- soutěžení podnikatelských subjektů a soutěžení produktů,
- procesní a systémový charakter konkurence,
- konkurenční prostor.

Podniky řídicí se konceptem úspěšuschopnostim berou v potaz konkurenci na trhu zdrojů i produktů. Pojem „zdrojový konkurenční trojúhelník“ poukazuje na spojení podniku z konkurenta a dodavatele. Podobně tomu je u produktového konkurenčního trojúhelníku, který definuje spojení firmy, konkurenta a zákazníka. V momentě vymezení jednotlivých trhů konkurence je podnik schopen určit své konkurenty s ohledem, na jakém trhu se střetávají. (Zich, 2012, s. 48-49).

Pro vymezení dobrého a špatného konkurenta je možné využít **trojimperativu** podle následujícího obrázku (viz Obrázek č. 3):



Obrázek č. 3: Trojimperativ identifikace konkurence

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Zich, 2012, s. 54)

Hlavní myšlenkou trojimperativu je určení kolizního prostoru s konkurencí. Kolize může vzniknout v oblasti **cílů** společnosti. Další možnou formou střetu je konkurence

produktu. Třetím místem kolize je oblast **zdrojů** v případě, pokud podnik potřebuje pro svou činnost stejné zdroje jako konkurent.

Dalšími určujícími otázkami pro stanovení konkurence jsou podle Zicha: „*S kým chceme, můžeme a musíme soupeřit? Kdo chce, může a musí soupeřit s námi?*“ Pro zodpovězení stanovených otázek je nutné sestavit seznam konkurentů dobrých i špatných a dále je charakterizovat. Za dobrého konkurenta je možné považovat podnik s přesně definovanou strategií, přispívající k rozvoji odvětví, zaznamenávající úspěch i stabilitu apod. Při specifikaci špatného konkurenta je možné se zaměřit na nízký přínos z vítězství nad ním, avšak utržení porážky by bylo likvidační. Špatný konkurent se může svým nerespektováním pravidel dopouštět ničení trhu. Taktéž častou příčinou špatného chování podniku je jeho mladost spojená s neznámostí (Zich, 2012, s. 53-55).

S možností **stupňování konkurence** přichází Kotler (2013). Navržené čtyři úrovně konkurence začínají u nejužší zaměřené konkurence produktové, širším pojetím je konkurence v odvětví následovaná konkurencí potřeb zákazníků. Nejrozsáhlejší je konkurence zaměřená na obecné získávání finančních prostředků od zákazníků (Kotler, 2013, s. 312-315).

1.4 Evaluační metody analýzy výsledků

Samotná data získaná z jednotlivých analýz již mohou mít velkou hodnotu, avšak použitím souhrnné analýzy je možné za pomoci syntézy výsledků posunout poznání na vyšší úroveň.

Pravděpodobně nejznámější formou souhrnné analýzy je SWOT analýza. Jejím autorem je Albert Humphrey a pochází ze 60. let 20. století. Hlavní rozdělení je na silné a slabé stránky a příležitosti a hrozby. Dále SWOT analýza rozděluje analyzovaná data interní, do kterých spadají silné a slabé stránky, a externí obsahující příležitosti a hrozby (Sedláčková, 2006, s.91-94).

1.4.1 Analýza COP

Další možností pro shrnutí dat je poměrně nová analytická metoda COP. Tento název je odvozen od hlavního dělení analýzy na Challenge, Opportunity, Problem. Podle Zicha (2020) jakožto autora analytické metody se jedná o jiný přístup k hodnocení než u SWOT

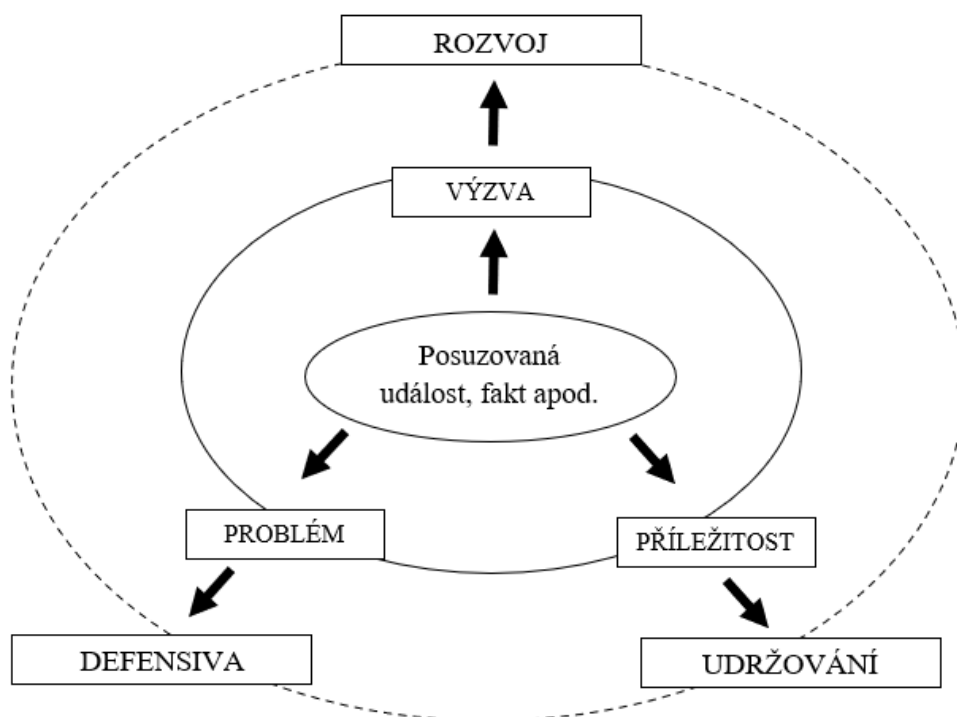
analýzy, která rozděluje interní a externí faktory černobíle na pozitivní a negativní. COP analýza nahlíží na faktory z různých úhlů pohledu a jak již z překladu názvu plyne, využívá členění na výzvy, příležitosti a hrozby.

V současné době existují dva možné přístupy použití této analytické metody. První variantou je dělení do tří skupin faktorů. U tohoto scénáře jsou brány jednotlivé faktory a rozhoduje se o tom, zdali je faktor výzvou, příležitostí a nebo problémem.

- **Výzva** – za výzvu je považován faktor, který dlouhodobě ovlivňuje podnik a je s ním často spojená změna firemní strategie.
- **Příležitost** – krátkodobé a často nenadále změny na trhu vytváří faktory příležitostí, které podnik může využít pro svůj prospěch i přesto, že jejich dopad nemusí být dlouhodobý.
- **Problém** – pokud je faktor označen za problém, jedná se o situace ohrožující podnikatelský subjekt nejen v daném okamžiku, ale i s dlouhodobým přesahem.

Výsledkem tohoto rozčlenění faktorů do jednotlivých skupin je rozhodnutí o budoucím postupu podniku na základě převažujících množství faktorů. V případě převažujícího množství výzev může podnik zvolit expanzivní strategii. Pro stabilizaci podniku se podnik rozhoduje, pokud převažují příležitosti, a obrannou strategii podnik zvolí, pokud z analýzy vyplyne nejvíce problémových faktorů (Zich, 2020).

Druhou variantu pojetí COP analýzy jsou scénáře vývoje představené na následujícím schématu (viz Obrázek č. 4).



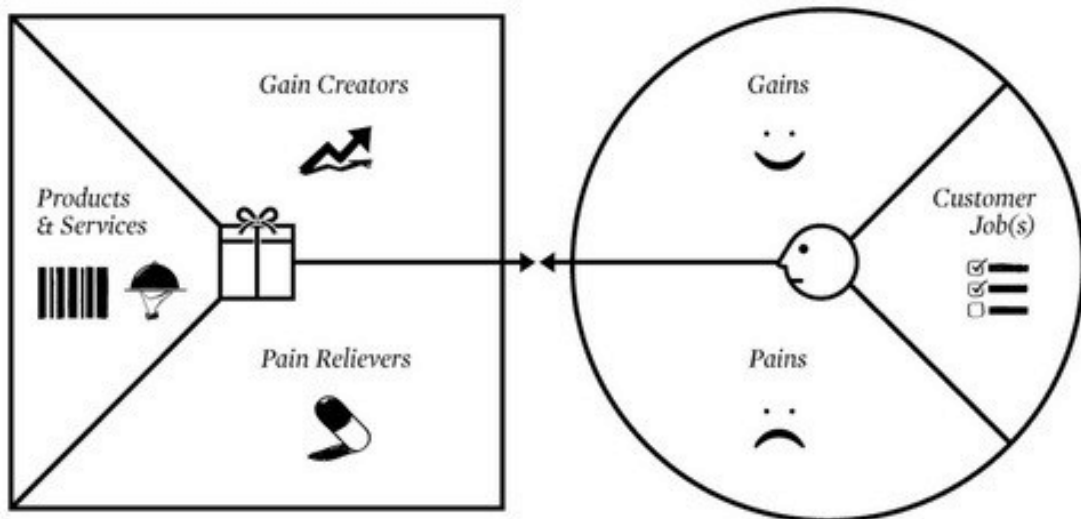
Obrázek č. 4: Scénáře vývoje dle COP

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Zich, 2020)

Specifikem pro tuto analytickou variantu je posuzování každého faktoru ze všech stran. Ke každé situaci jsou během analýzy přiřazena pojetí problémů, příležitostí a výzev, které z ní plynou. Ze zjištěných závěrů je možné utvářet strategické scénáře, které mohou být defenzivní, udržovací anebo rozvojové (Zich, 2020).

1.5 Value proposition canvas

V této části práce je spravována rešerše rámce Value proposition canvas (VPC). Jejím autorem je Alexander Osterwalder, který taktéž vytvořil Business model canvas, z něhož popisovaný rámec vychází. VPC model se skládá ze dvou částí – z mapy hodnot a profilu zákazníka. V business model canvas je možné nalézt mapu hodnot pod políčkem „hodnotové nabídky“ a zákaznický profil se v tomto modelu objevuje v části „zákaznické segmenty“ (Osterwalder, 2016, s.16-17). Následující obrázek (viz Obrázek č. 5) ilustruje grafické rozřazení modelu, které je dále popsáno.



Obrázek č. 5: Value proposition canvas
Zdroj: (Pilař, 2015)

Hlavním rozdělením VPC je, jak již bylo zmíněno, **profil zákazníka**, který pomáhá porozumět zákazníkům. Druhá polovina, neboli **mapa hodnot**, je nápomocná pro sestavení způsobu, kterým je hodnota dodána zákazníkovi. Následující popis modelu odpovídá chronologii jeho vytváření s reálnými daty (Osterwalder, 2016, s.34-35).

V prvé řadě je nutné sestavit profil zákazníka, u kterého se začíná v části Customer Jobs, neboli **úkoly zákazníků**. Do této části je zapotřebí sumarizovat veškeré činnosti, problémy a potřeby, se nimiž se zákazník potýká ve svém životě i zaměstnání. Pohled zákazníka určuje důležitost jednotlivých úkolů a taktéž rozdělení na **funkční, společenské, osobní/emocionální** a **podpůrné** úlohy.

Druhou částí zákaznického profilu jsou Pains. Takzvané **obtíže** určují, co je zákazníkovi na obtíž v průběhu plnění úkolu, ale taktéž před ním a po něm. I v této části zákazník určuje důležitost a sílu obtíží. Pro správnou identifikaci se obtíže dělí na **překážky, rizika, nechtěné výsledky, problémy** a **vlastnosti**.

Přínosy (Gains) jsou poslední částí profilu zákazníka a popisují, co má být benefitem z činnosti, kterou zákazník dělá. Díky maximálnímu zaměření na zákazníka opět zákazník určuje, jak je přínos potřebný. V návaznosti na tuto úroveň se dělí přínosy na **požadované, očekávané, chtěné** a **neočekávané** (Osterwalder, 2016, s.38-43).

Po sestavení profilu zákazníka následuje hodnotová mapa s jejím prvním krokem popisujícím **produkty a služby** (Products and services). V následující části je seznam všech produktů a služeb, které podnik dokáže nabídnout. Lze je rozčlenit na **fyzické/hmatatelné, nehmotné, digitální a finanční**. Hodnota každého produktu zvláště je taktéž rozličná a určuje se na stupnici od nezbytných produktů až po produkty bonusové.

Následně se mapou hodnot přechází na Pain relievers neboli **řešení obtíží**. Pro vyhotovení této části je zapotřebí sestavit seznam možností, kterými podnikové produkty snižují nebo ruší potíže zákazníka. Jelikož není možné vyrušit veškeré obtíže zákazníka, je nutné postupovat systematicky sestupně od nejzásadnějších obtíží identifikovaných v profilu zákazníka.

Třetí částí hodnotové mapy je **tvorba přínosů** (Gain creators) vyjadřující možnosti vyplnění přínosů pro zákazníka. Taktéž v tomto případě se podnik zaměřuje postupně na přínosy požadované, očekávané, chtěné až nakonec vyplní podle svých možností i neočekávané přínosy (Osterwalder, 2016, s. 54-59).

Posledním dílkem VPC skládky je dosažení **souladu**. Tento soulad lze považovat za hlavní cíl vytvoření hodnotové nabídky. Za dosažení cíle je možné považovat moment, kdy zákazník získá produkty a služby, které uspokojují jeho hlavní obtíže a přínosy, bez kterých se neobejde. Pro přesnější určení souladu je možné jej rozdělit do tří navazujících částí. **Soulad problémů a řešení**, na který navazuje **soulad produktů s trhem** a završením je **soulad s business modelem** (Osterwalder, 2016, s. 68-74).

V případě, pokud se podnik pohybuje na B2B trhu, může jeho hledání hodnotové nabídky být obsáhlejší. V tomto případě se podnik neorientuje pouze na zákazníka, ale na celé spektrum stakeholderů. Stále platí snaha podniky svými produkty efektivně pokrýt obtíže a přínosy, jelikož každý stakeholder je jiný a je nutné vytvářet pro každého profil zákazníka zvláště a hodnotovou mapu nastavit tak, aby každý stakeholder byl maximálně spokojený. Možnosti pro základní dělení stakeholderů jsou na **influencery, poradce, nákupčí, koncové uživatele, sabotéry a decision makery** (Osterwalder, 2016, s.76).

1.6 Metody sběru dat

Základním a mnohdy časově nejnáročnějším krokem celého výzkumu je sběr dat. Důvodem zvýšené pozornosti v této fázi je, že případné chyby se v následném výzkumu nabalují a je náročné je odstranit (Tahal, 2015, s. 7).

V odborné praxi je možné se setkávat s různými variantami členění dat. Nejčastějšími jsou členění na interní a externí s ohledem z jakého prostředí data pocházejí ve vazbě ke zkoumanému subjektu (Tahal, 2015, s. 11).

1.6.1 Kvalitativní a kvantitativní data

Další možností je kvantitativní a kvalitativní členění. Zjednodušeně řečeno v mnoha případech platí, že kvalitativním sběrem dat se hledá odpověď na otázku „PROČ“, zatímco u kvalitativních dat je mnohdy kladena otázka „KOLIK“.

Do metod kvalitativního výzkumu spadají například individuální hloubkové rozhovory, skupinové diskuse či Focus Group, která bude dále rozebrána z důvodu její důležitosti pro tuto práci. Výsledky poskytují rozklíčování specifického problému a není možné z nich vyvozovat obecné závěry.

Pod kvantitativní výzkum se nejčastěji řadí dotazník či sběr finančních a transakčních dat. Výsledky z těchto dat jsou často znázorňovány za pomoci tabulek a grafů a jejich cílem je zobecnění výsledků na celou skupinu či populaci. Aby tohoto bylo možné dosáhnout, jsou využívány obsáhlé skupiny respondentů či obsáhlé základní soubory dat (Tahal, 2015, s. 19-20).

1.6.2 Primární a sekundární data

Základní poučkou pro pochopení dělení na sekundární a primární data je dle Tahala: „*Sekundární data jsou taková, která existovala před započítím našeho výzkumu, primární jsou ta, která sami pořídíme v souladu s naším výzkumem.*“ (Tahal, 2015, s. 11).

Sekundární data jsou sesbírána za jiným účelem před započítím výzkumu a jejich použití může být opakované, díky těmto atributům jsou sekundární data méně finančně a časově náročná na získání. V současné době se za největší zdroj sekundárních informací považuje internet. Může se jednat o statistické přehledy v odvětví či průřezové, interní

dokumenty firmy z oblasti financí, technologií, výroby a podobně. Hlavním problémem se sekundárními zdroji je, že nejsou přesně navázány na výzkum a jejich hodnoty nemusí plně uspokojit potřeby výzkumu. Dále není možné kontrolovat kvalitu dat s ohledem na zkreslování výsledků či legalitu a morálnost jejich získání.

Pokud nejsou k dispozici sekundární data v oblasti výzkumu anebo nejsou tato data dostatečná, je vhodné přistoupit k získávání primárních dat. Data jsou na míru sbírána pro zvolený výzkum. Nejčastějšími metodami získávání primárních dat je pozorování, dotazování nebo experiment. Z pohledu výhod a nevýhod je nespornou výhodou aktuálnost a konkrétnost získaných dat. U nevýhod je nutné zmínit nákladnost na čas i finanční prostředky a taktéž nároky na schopnosti výzkumníka, aby sesbíraná data měla požadovanou kvalitu (Kozel, 2011, s. 53-57).

1.7 Shrnutí teoretické části

Jak již bylo stanoveno, v prvním dílčím cíli diplomové práce je sepsána literární rešerše jako podklad pro následující analyticko-výzkumnou část práce. Témata, která jsou v této části obsažena, popisují oblasti interim managementu, různé možnosti vymezení trhu, metody sběru dat, analýzy výsledků a strategický koncept konkurenčních výhod.

Pro přehledné znázornění souvislostí mezi jednotlivými částmi literární rešerše slouží myšlenková mapa na konci této kapitoly (viz Obrázek č. 6). Cílem této myšlenkové mapy je poukázat na návaznosti mezi jednotlivými teoretickými oblastmi, které vyplývají z metodiky práce a plánu autora na další průběh zpracování.

Za nejzákladnější oblast zájmu diplomové práce je **interim management**, neboli jeho trh v České republice. Za hlavní informace z oblasti interim managementu je možné považovat jeho krátkou historii, která se v posledním desetiletí začala blíže směřovat ke CAIM. Situace, která se objevuje v současné době, je nárůst množství interim manažerů na trhu ze zaniklých manažerských pozic, jak se to projevilo na konci 20. století ve Spojených státech. Práce interim manažera je stanovena na omezenou dobu, po kterou se věnuje roli substituční, projektové anebo změnové.

Jelikož je nemožné obsáhnout v rámci jedné diplomové práce všechny oblasti tohoto trhu, je pro tuto práci vybrána oblast **konkurenceschopnosti** a její možnosti zvyšování. V souladu s konkurenceschopností je hlavním cílem prostřednictvím **strategické**

koncepce dosažení úspěchu podniku, který je úzce propojen s konkurenceschopností a konkurenčními výhodami. Konkurenceschopnosti podniku je možné dělit na konfrontační, seberealizační a kvalifikační. Další možnosti pohledu na konkurenceschopnost je stupeň podnikatelského potencialu.

Poznání zahrnuje oblastí, které je nutné spravovat v analytické části práce. V rámci efektivity práce je vhodné v rámci poznání postupovat dle ověřených metod.

Pro zjištění informací v obecném okolí trhu je jednou z nejpoužívanějších metod metoda STEEPLED či její starší varianty. V analýze dochází k rozboru sociálních, technologických, ekonomických, ekologických, politických, legislativních, etických a demografických faktorů.

V oborovém okolí z koncepce úspěchuschopnosti je důležitý pohled na konkurenční trojúhelník zdrojový, který spojuje dodavatele, konkurenty a podnik a taktéž trojúhelník produktový, popisující spojení zákazníka, konkurenta a firmy. Aby bylo zjištěno místo střetu s konkurencí, je využíváno pro analýzu trojimperativu konkurence. Tento model člení střety do oblasti cílů, produktů a zdrojů. Za další možnosti rozpoznávání konkurence je považováno její stupňování na konkurenci produktovou, odvětvovou, služeb a rodu.

Dále, aby podnik efektivně uspokojoval poptávku, je nevyhnutelné využití segmentace zákazníků do skupin. Faktory ovlivňující segmentaci jsou děleny na geografické, demografické, psychografické a behaviorální.

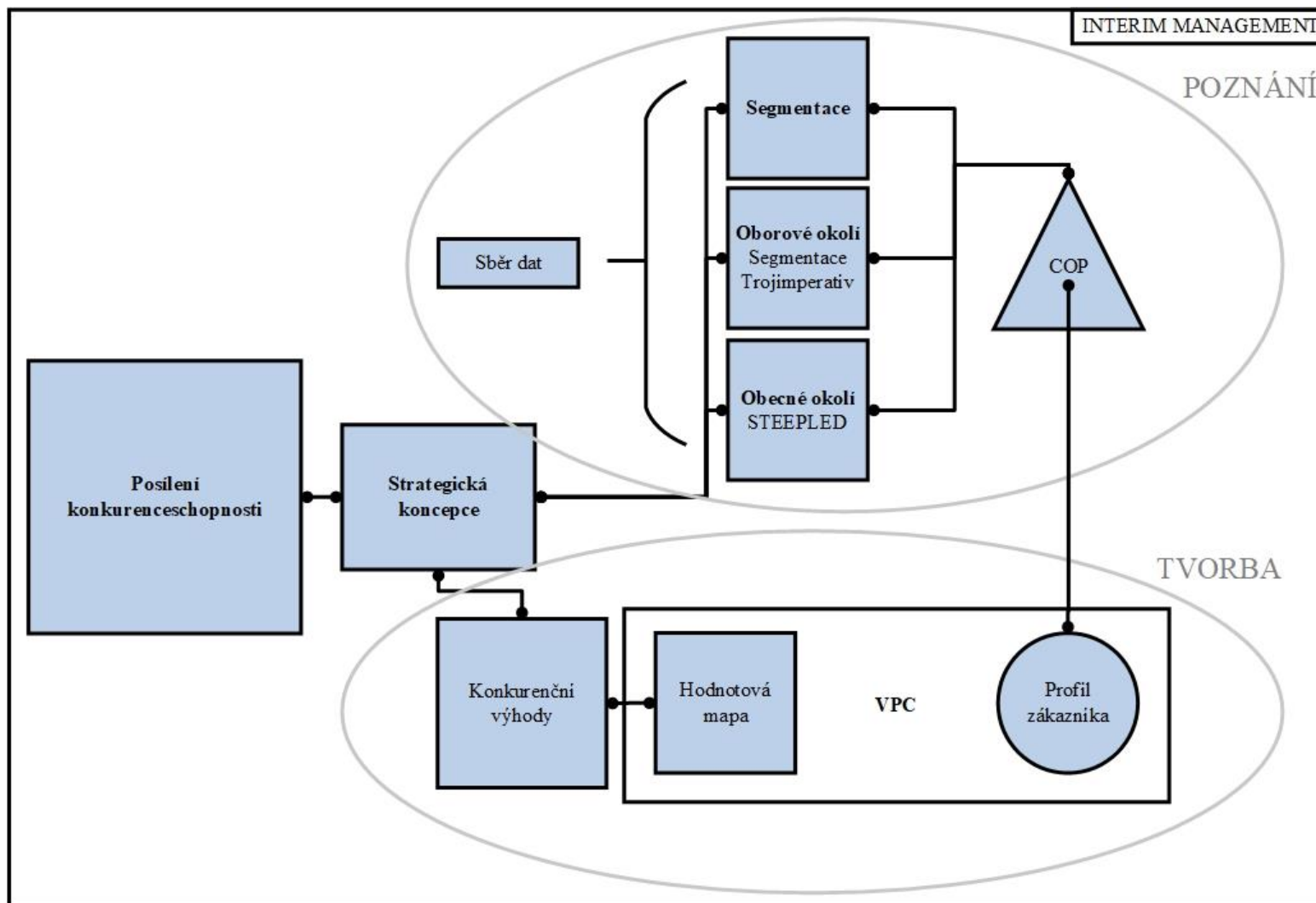
Ve všech oblastech zkoumání trhu jsou nutné zdroje dat a jak již z popsané literatury vyplývá, je doporučeno v první řadě sbírat a analyzovat data ze sekundárních zdrojů a následně, pokud podklady nedostačují, je možné přistoupit ke zdrojům primárním.

Aby bylo možné vyvozovat, je nutná sumarizace výsledů analýz, pro což je vybrána moderní metoda COP. Tato metoda rozčleňuje faktory na výzvy, příležitosti a hrozby. Taktéž je možné vyvodit závěry s ohledem na budoucí strategii, která s ohledem na faktory může být defenzivní, udržovací, popřípadě rozvojová.

Pro **tvorbu** je v diplomové práci vyhrazena část návrhová. Aby bylo možné tvůrčí část hodnotit a srovnávat, je taktéž zapotřebí postupovat dle teoreticky popsaných a ověřených postupů.

Value proposition canvas se zaměřuje na profil zákazníka s ohledem na činnosti, které vykonává, obtíže a přínosy, které mu z těchto činností vznikají. V návaznosti na zjištěná data o profilu zákazníka je vytvářena hodnotová mapa, která je složena z nabízených produktů služeb. Taktéž obsahuje informace pro zákazníka o obtížích, které je možno vyřešit a jaký přínos mu produkty a služby přinesou. Pro práci s VPC modelem je stěžejní propojení dat z analýzy COP do modelu VPC, kde většina informací bude odražena v části profilu zákazníka.

Díky závěrům z analýzy COP autor navrhuje koncept konkurenčních výhod v návaznosti na teoretický rámec. Pokud má firma před konkurenty náskok, je pravděpodobné, že drží určitou konkurenční výhodu. Možnostmi konkurenčních výhod jsou ryze-konkurenční, semi-konkurenční a pseudo-konkurenční výhody. Jejich zdroj, podle závislosti, může pocházet z interního prostředí v případě ryze konkurenčního a externího prostředí u ostatních. Do modelu VPC je strategická koncepce vložena prostřednictvím konkurenčních výhod, které se primárně promítnou do části hodnotové mapy.



Obrázek č. 6: Myšlenková mapa teoretického rámce
(Zdroj: Vlastní zpracování)

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Analytická část práce je vypracována se záměrem dosáhnout maximálního poznání situace na trhu interim managementu a jeho okolí, aby bylo možné sepsat navazující návrhovou část práce s propojením do reálného prostředí. Posloupnost vypracování této části je vázána na získávání odpovědí na dílčí výzkumné otázky stanovené v dřívější části práce.

2.1 Obecné okolí

Do obecného okolí je možné zařadit vše, co alespoň minimálně ovlivňuje trh interim managementu a podniky, které na tomto trhu působí. Aby bylo dosaženo maximální vypovídající hodnoty s co největší efektivitou zacílení, je v této části využito analytického rámce **STEEPLED**, který byl definován v teoretické části práce. Pomocí obsahové analýzy jsou z důvěryhodných zdrojů vybrána data, které ve vybraných oblastech mají primární dopad na podnikání v interim managementu.

2.1.1 Sociální faktory

V oblasti sociálních faktorů vytyčuje základní trendy „Evropský pilíř sociálních práv“, který by měl zajistit posílení sociální oblasti v EU. Základním rozdělením je rovnost, spravedlnost a inkluze. V části rovnosti jsou zaměřovány snahy do oblasti přístupu ke vzdělání, rovnosti mužů a žen, ale také náboženských, věkových, sexuálních, rasových a dalších skupin. V oblasti spravedlnosti se jedná o férové zacházení a ohodnocování zaměstnanců s přihlédnutím na vyvážení soukromého a pracovního života. V oblasti inkluze se jedná primárně o pomoc slabším jedincům se sociálními potížemi, podpora dětí a pomoc při zajišťování důstojného života starších (Evropský pilíř sociálních práv – 20 zásad, 2017).

V oblasti práce interim manažera je důležitým faktorem růst základny potencionálních zákazníků. Pozitivním ukazatelem je neustálý růst podnikatelských subjektů v České republice, který se projevuje i v růstu aktivních subjektů, jak je ukázáno na následujícím grafu (viz Graf č. 1) (Statistiky z registru ekonomických subjektů, 2023).

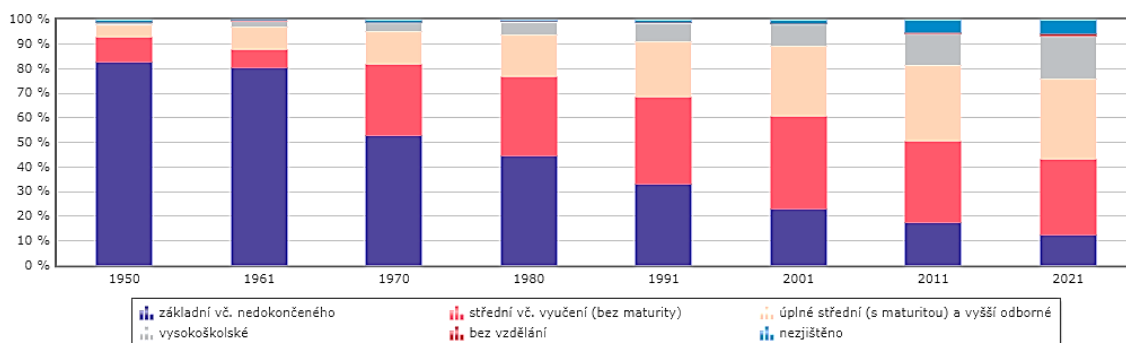


Graf č. 1: Počet registrovaných ekonomických subjektů

(Zdroj: Statistiky z registru ekonomických subjektů, 2023)

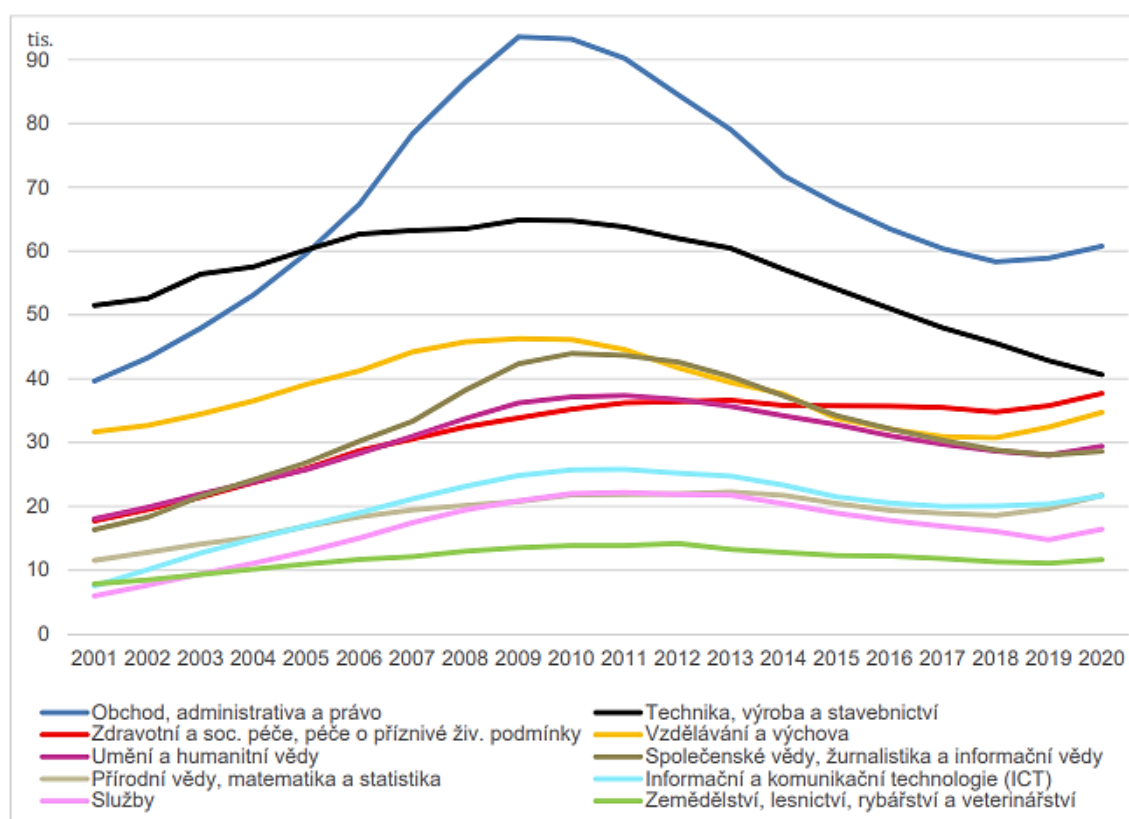
Práce v oblasti interim managementu je do jisté míry ovlivněna postoji jednotlivých věkových skupin. Z průzkumu HAYS vyplynulo, že o dočasné zaměstnání, do kterého spadá i interim management, má zájem primárně věková skupina mezi 18-35 lety (Trendy na pracovním trhu v České republice, 2020). Tento závěr je v rozporu s minimální věkovou hranicí 40 let na člena České asociace interim managementu (Seznam podmínek certifikace interim manažera, 2023). Taktéž tento rozpor ukazuje výsledek evropské statistiky, kde průměrný věk interim manažera je více jak 54 let (The 2022 European Survey, 2022).

I přesto, že hlavní sběr schopností manažera přichází s praxí, je stále důležitější i míra dosaženého vysokoškolského vzdělání. Následující graf (viz Graf č. 2) reprezentuje pozitivní trend v oblasti dosaženého vzdělání. Při zaměření na vysokoškolské vzdělání došlo mezi roky 2011 a 2021 o nárůst z 5,1 % na 17,6 % (Vzdělání, 2022).



Graf č. 2: Obyvatelstvo ve věku 15 a více let podle nejvyššího dosaženého vzdělání
(Zdroj: Vzdělání, 2022)

Přesná statistika pro vývoj počtu studentů věnujících se studiu práce manažera není k dispozici. Tyto studijní obory spadají do oblasti studia „Obchod, administrativa a právo“. Ze statistických údajů (viz Graf č. 3) vyplývá, že tyto obory jsou stále nejvíce navštěvované. Jelikož interim manažer může svou práci vykonávat taktéž jako substituční, jsou na něj kladeny nároky na nadstandardní vzdělání i v ostatních oborech (Studenti a absolventi vysokých škol v České republice, 2021).

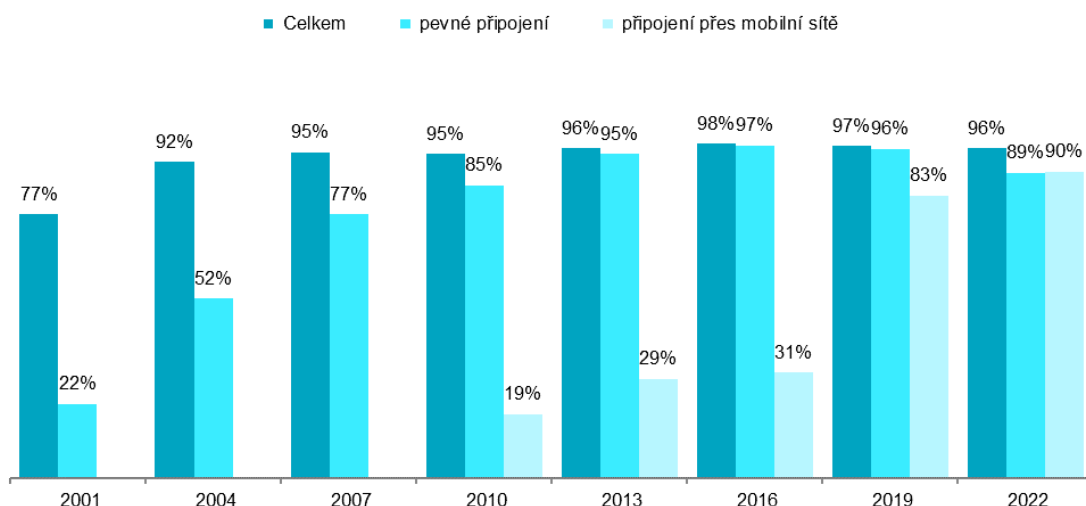


Graf č. 3: Vývoj počtu studentů dle skupin oborů vzdělání
(Zdroj: Studenti a absolventi vysokých škol v České republice, 2021)

2.1.2 Technologické faktory

S ohledem na fakt, že práce interim manažerů může zasahovat do jakéhokoliv odvětví, může se stát zásadním jakýkoliv technologický faktor, který je u jiného projektu pod hranicí důležitosti. V této části budou popsány primárně esenciální faktory, které pronikají celým fungováním trhu.

V současné době je jedním ze základních kamenů celé společnosti internet. Důležitost tohoto zdroje je zásadní pro fungování celého businessového prostředí. V evropském srovnání se české podnikatelské prostředí řadí pod průměr. I tuto podprůměrnou úroveň, následující graf (viz Graf č. 4), ukazuje rostoucí trend adopce internetu v tuzemském businessovém prostředí. Procenta připojení ukazují, že rozšíření se blíží maximální úrovni a další rozvoj je spjatý s posouváním rychlosti připojení (ČSÚ, 2023).

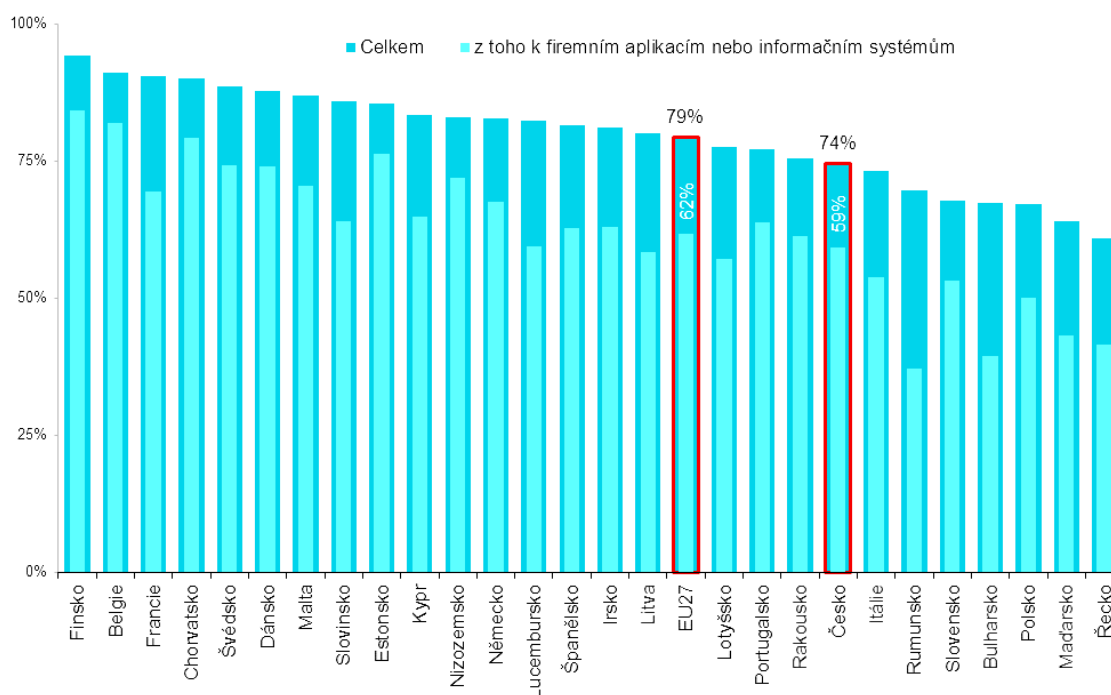


Graf č. 4: Podniky s 10 a více zaměstnanci v ČR s přístupem k internetu
(Zdroj: ČSÚ, 2023)

Díky zvyšující se úrovni internetového připojení je možné rozvíjet podnikání novými směry. V roce 2022, podle statistiky ČSÚ, bylo připojení k internetu s rychlostí nad 30Mbit/s 76 % procent podniků s 10 a více zaměstnanci. K připojení na 100Mbit/s se připojovalo 43 % podniků a k nově mapované síti nad 1 Gbit/ bylo připojeno 7 % podniků.

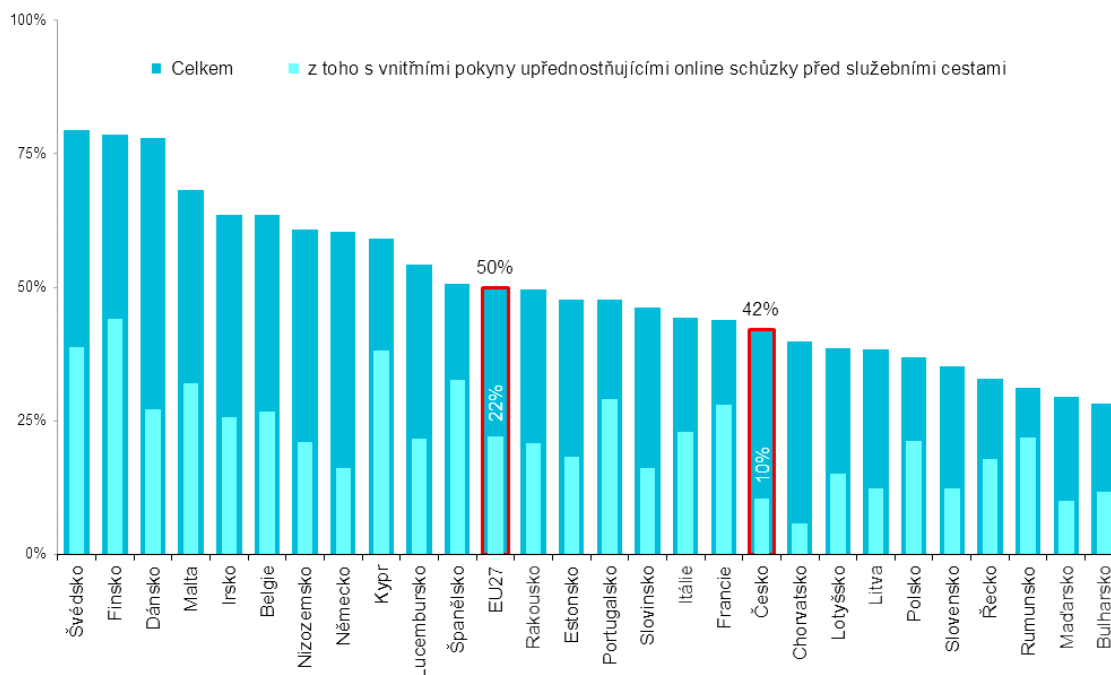
Díky tomuto aspektu podpořenému pandemií Covid-19 se v tuzemské ekonomice rozvíjí práce na dálku. Z dat Českého statistického úřadu se ukazuje jasná korelace velikosti podniku a míra vzdáleného přístupu s prací na dálku. Zjištěná data se dělí do tří kategorií

– přístup k pracovním e-mailům, pracovním dokumentům nebo souborům a aplikacím či informačním systémům podniků. Hlavní využití je spojené s pracovními e-maily, kde celkovou statistiku z roku 2022 výrazně snižují malé podniky (10 až 49 zaměstnanců), které poskytovaly tuto možnost ze 68 %. U středních podniků (50 až 249 zaměstnanců) bylo zastoupení 91 % a u velkých podniků (nad 250 zaměstnanců) 98 %. Z následujícího grafu (viz Graf č. 5) vyplývá podprůměrné umístění České republiky oproti průměru EU27 ve využívání vzdáleného přístupu (ČSÚ, 2023).



Graf č. 5: Podniky v zemích EU umožňující zaměstnancům vzdálený přístup přes internet; 2022
(Zdroj: ČSÚ, 2023)

Další kategorií práce na dálku jsou online schůzky a video konference. V tomto odvětví je dominantní užívání platform Google Meet, Zoom, MS Teams a Skype. Následující graf (viz Graf č. 6) ukazuje taktéž podprůměrnou adopci těchto technologických možností v České republice. Celkových 42 % je do značné míry zapříčiněno velkým zastoupením malých podniků a jejich adopce z 33 % (ČSÚ, 2023).



Graf č. 6: Podniky v zemích EU, ve kterých probíhají online pracovní schůzky; 2022
(Zdroj: ČSÚ, 2023)

Další vhled do technologických a digitálních trendů poskytuje průzkum z roku 2021 zpracovaný pro Asociaci malých a středních podniků a živnostníků České republiky (AMSP ČR). Primární zaměření je na marketingovou komunikaci v online prostředí. Důležitým závěrem průzkumu jsou rozdíly mezi B2B a B2C trhem. Na B2B trhu se razantně méně využívá online komunikace

Mezi trendy v první řadě patří využívání sociálních sítí, kde dominuje využívání Facebooku u 68 % dotazovaných. Dále s 32 % je Instagram a YouTube, dále také LinkedIn s 24 %. Dalšími trendy jsou zavádění virtuálních asistentů, personalizace e-shopů pro zákazníky a zapojení virtuální reality v prezentaci produktů a služeb. Z tohoto průzkumu se ukazuje malý zájem v tématice AI umělé inteligence, nicméně tato oblast v současné době doznává významného rozvoje a je možné jen odhadovat budoucí důležitost pro businessové prostředí (AMSP ČR, 2021).

V současné době se dostal do povědomí AI nástroj pro obrazovou formu, jako jsou například Dall-E a pro textovou formu ChatGPT. Na dotaz, jak může přispět businessu ChatGPT, odpověděl v českém překladu: „K podnikání mohou přispět poskytováním služeb zákazníkům, prodejních a marketingových informací, analýzou dat, automatizací procesů, jazykovými překlady a dalšími činnostmi.“ (ChatGPT, 2015-2023).

Politické faktory mají svou samostatnou kategorii a budou dále rozebrány, nicméně v roce 2019 vznikla Inovační strategie České republiky 2019-2030 pod záštitou tehdejší vlády Andreje Babiše a Rady pro výzkum, vývoj a inovace.

Zaměření spadá do oblastí:

- Financování a hodnocení výzkumu a vývoje
- Polytechnické vzdělávání
- Národní start-up a spin-off infrastruktura
- Digitální stát, výroba a služby
- Inovační a výzkumná centra
- Chytré investice
- Ochrana duševního vlastnictví
- Mobilita a stavební prostředí
- Chytrý marketing

Z těchto oblastí je možné zmínit vybrané cíle:

Posilování financování výzkumu a vývoje o 0,1 % za rok.

Podpora studijních programů zaměřených na pokročilé technologie a zapojení špiček v oboru tuzemského vysokoškolského vzdělávání.

Sestavení programu pro finanční podporu start-up a spin-off na národní úrovni.

Zavádění a měření implementace Průmyslu 4.0 v závislosti na uznávané standardy.

Zaměření na Strategii chytré specializace, která cílí na podporu hlavních trendů v technologiích u českých firem.

Zvyšování firemních investic s vysokou přidanou hodnotou.

Posílení využitelnosti duševního vlastnictví v komerčním prostředí.

Příprava České republiky na nástup automobility s alternativním pohonem a umožnění užívání autonomních vozidel.

Budování značky České republiky v oblastech pokročilého průmyslu, vědy a vzdělání a investic do těchto oblastí (Havlíček, 2019).

2.1.3 Ekonomické faktory

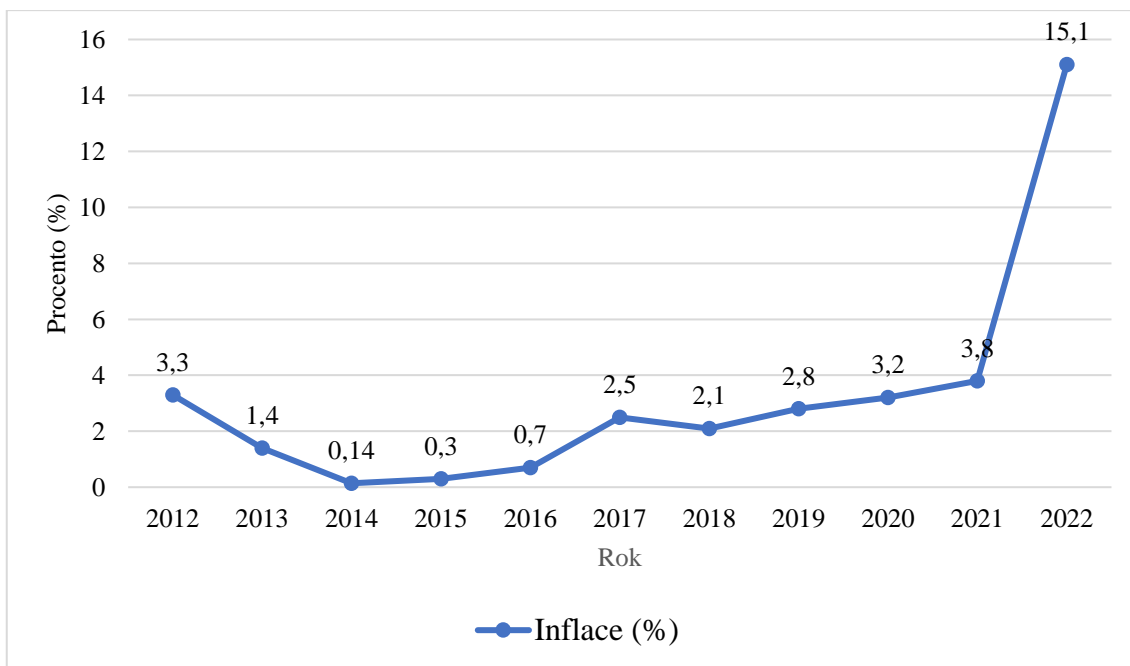
V navázání Evropské unie (EU) na Českou republiku je jednou z nejhlavnějších oblastí ekonomika. Vývoj ekonomické situace EU, ale i budoucí plány, se ve většině případů přenáší na tuzemský trh.

V současné době v Evropské unii rezonují ekonomická témata pro obnovu po covidové době a budoucí vývoj k zelenější ekonomice, takzvaná Zelená dohoda pro Evropu (European Green Deal) a taktéž energetická nezávislost EU v plánu REPower EU.

Spojením Víceletého finančního rámce na období 2021-2027 a NextGenerationEU vznikl největší balíček pro obnovu ekonomiky ve výši 2,018 bilionů eur. Finanční prostředky jsou rozdělovány do oblastí:

- Jednotný trh, inovace a digitální oblast
- Soudržnost, odolnost a hodnoty
- Přírodní zdroje a životní prostředí
- Migrace a správa hranic
- Bezpečnost a obrana
- Sousedství a svět
- Evropská veřejná správa
- Vývoje zadlužení (Evropská komise, 2023)

Současné výsledky české ekonomiky se v mediálním prostoru hodnotí v poslední době pomocí výsledků inflace. Následující graf (viz Graf č. 7) ukazuje vývoj inflace v České republice za posledních 10 let.



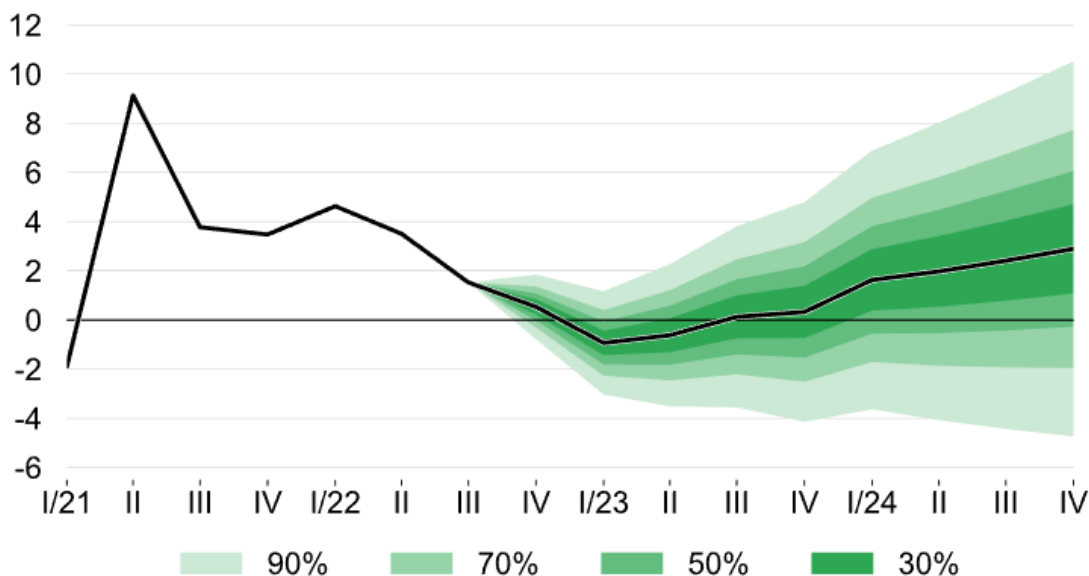
Graf č. 7: Vývoj inflace České republiky

Zdroj: Vlastní zpracování podle (Inflace - druhy, definice, tabulky, 2023)

V minulém roce došlo ke skokovému nárůstu inflace na 15,1 %. Tento trend však pokračuje i v roce 2023, kdy únorová inflace dosáhla na 16,2 %. Tato data ukazují, že v současné době česká ekonomika prochází a bude procházet nestabilním obdobím (Inflace - druhy, definice, tabulky, 2023).

Od roku 2010 je cílem České národní banky (ČNB) držet inflaci na dvou procentech, jelikož však není možné ani vhodné ostře tlačit na inflaci, je zde tolerance jednoho procentního bodu. S ohledem na současné výkyvy je možné dále očekávat tlak monetární politiky na snižování inflace. Prognóza z 2. 2. 2023 ČNB je celková inflace v roce 2023 10,8 % a v roce 2024 2,1 %.

Dalším důležitým faktorem jsou očekávání v oblasti vývoje Hrubého domácího produktu (HDP), u kterého Česká národní banka očekává (viz Graf č. 8) v tomto roce pokles na -0,3 %, avšak v roce 2024 by mohlo dojít k opětovnému nárůstu nad dva procentní body (Prognóza ČNB – zima 2023, 2023).



Graf č. 8: Prognóza hrubého domácího produktu (mzr. změny v %)

Zdroj: (Prognóza ČNB – zima 2023, 2023)

2.1.4 Ekologické faktory

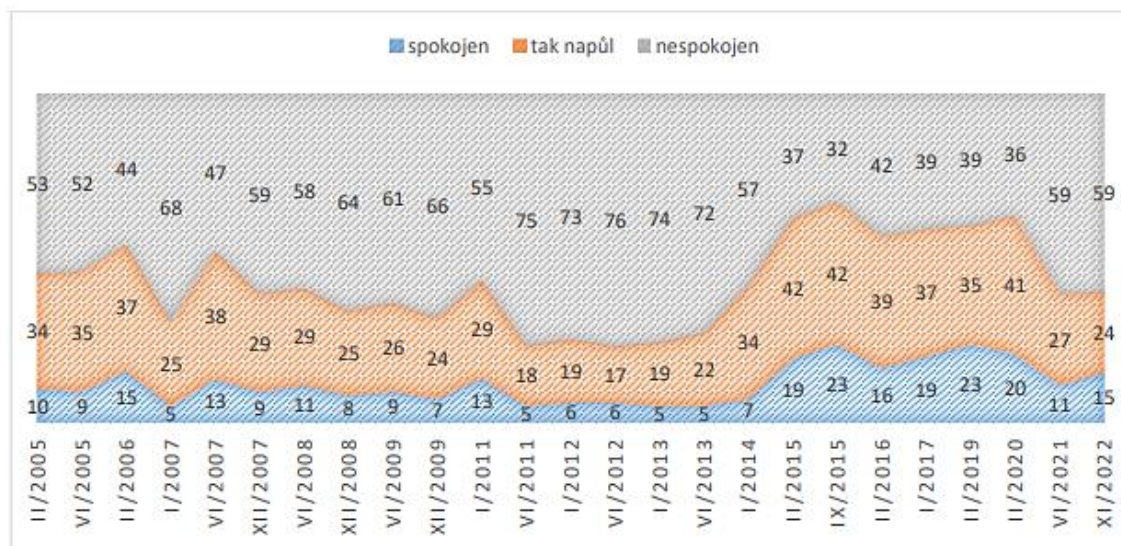
Oblast ekologie se zvláště v evropském společenství, ale i ve zbytku světa, dostává stále více do popředí. Zásadním ukazatelem je již zmiňovaná Zelená dohoda pro Evropu, která se prolíná s více faktory. Následující cíle této dohody budou v budoucích letech ovlivňovat výrazně celou Evropu.

- Snižování emisí CO₂ do roku 2030 o 55 % oproti roku 1990. Zároveň nulové emise u automobilů do roku 2035.
- Vedení třetí průmyslové revoluce za pomoci čistých energií a technologií.
- Obnova ekonomického a energetického systému, poskytování pomoci sociálně slabším pro dosažení vytyčených cílů, aby tento přechod byl pro všechny spravedlivý.
- Renovace veřejného prostoru pro ekologičtější přístup. Výstavba a opravy veřejných budov podle nejnovějších standardů.
- Ochrana a rekultivace přírody za účelem zvýšení biodiverzity prostředí a posílení absorpce CO₂.
- Posílení vlivu na světový pohled k otázkám klimatu. Sdílení vědeckých pokroku v ekologii se zbytkem světa (Realizace Zelené dohody pro Evropu, 2023).

V businessovém prostředí se v posledních letech neustále více objevuje tematika udržitelného podnikání a rozvoje. Základním principem je rovnováha mezi ekonomickou, sociální a enviromentální složkou podnikání. Enviromentální složka primárně cílí na sjednocení s přírodou na straně vstupů i výstupu podniku. Častou problematikou firem je nakládání s odpady. Pomyslným cílem této problematiky jsou myšlenky Zero waste (Udržitelné podnikání, 2021).

2.1.5 Politické faktory

Za úvodní pohled do politického prostředí České republiky je možné použít výsledků Centra pro výzkum veřejného mínění. Výsledky, které zobrazuje následující graf (viz Graf č. 9) ukazují, že spokojenost s politickou situací má zhoršující se tendenci. Podle výsledků vývoje je možné přisoudit situaci zhoršení životní úrovně. Minulá ekonomická krize spojená s rokem 2008 i v grafu ukazuje na snižování spokojenosti. V posledních letech a v současnosti prochází společnost taktéž krizí způsobenou Covid-19 a následně znovu akcelerovanou situací na Ukrajině a v energetice. I dříve zmiňované výsledky inflace naznačují, že vývoj tohoto grafu může být dále sestupný (Spokojenost se stavem vybraných oblastí veřejného života, 2022).



Graf č. 9 Spokojenost se stavem politické situace v ČR (%).

(Zdroj: Spokojenost se stavem vybraných oblastí veřejného života, 2022)

Současné zacílení pohledu českého politického spektra je možné rozdělit do dvou kategorií.

„Stabilizovat“- oblast stabilizace je úzce spojena se sociální rovností. Česká republika cílí na podporu nejslabších článků, které krize nejvíce postihuje. Nejedná se pouze o jednotlivé občany, ale také o podnikatelské subjekty, které jsou ve špatné situaci. Podnikatelské prostředí je podporováno individuálně a nejedná se o ekonomický růst, který podporuje celé podnikatelské prostředí.

„Podporovat“- podpory růstu cílí primárně do oblastí, které podporují směřování Evropy jako celku, jelikož v této oblasti se Česká republika příliš neliší. Podnikatelské prostředí může čerpat výhod, pokud se naváže na směřování energetické nezávislosti, ekologického smýšlení, řešení krize bydlení a podpory sociální slabších (Doporučení rady, 2022).

2.1.6 Legislativní faktory

Legislativní dopady na trh interim managementu jsou primárně ovlivňovány faktorem, jak je tato činnost vykonávána. Interim manažeři vykonávají svou činnost jako OSVČ, zaměstnanci nebo statutární představitelé (Karásek, 2013).

Pokud je spolupráce navázána formou zaměstnávání interim manažera, jedná se o Pracovní poměr na dobu určitou ustanovenou v § 39 zákona č. 262/2006 Sb. Základním pravidlem je určení délky pracovního poměru, který však nepřesahuje tři roky a zároveň tato smlouva může být prodloužena pouze jednou. Další možností dočasného zaměstnávání je forma agenturního zaměstnávání. Tato forma je ustavena v § 307a - 309 zákona č. 262/2006 Sb. V tomto případě je interim manažer zaměstnancem agentury, která jej poskytuje na práci u svých zákazníků (Stanovisko k nové definici nelegální práce, 2021).

Častěji využívanou variantou je spolupráce na základě obchodního vztahu interim manažera jako OSVČ a firmy na straně zákazníka. V tomto případě je hlavní výhodou, ale i rizikem nezávislost postavení interim manažera. V Českém právním systému se této tematice věnuje tzv. švarcsystém. Závislá práce je ustanovená zákonem č. 262/2006 Sb. Je vykonávána jménem zaměstnavatele podle jeho pokynů. Tato práce je považována za nelegální, pokud je vykonávána ve vztahu obchodní činnosti. Aby nedocházelo k této kolizi se zákonem, jsou interim manažeři nájímáni jako odborní poradci, jejichž práci nelze považovat za závislou (Stanovisko k nové definici nelegální práce, 2021).

Nový průlom v legislativní oblasti může přinést kvalifikovaná autorizace v oboru interim managementu pro Českou asociaci interim managementu, kterou udělila Hospodářská komora České republiky. Platnost autorizace je od 15. 11. 2022 až do 14. 11. 2025. V tomto období asociace může přispívat k právnímu a normativnímu ukotvení interim managementu a taktéž poskytovat kvalifikované posudky k případným právně řešeným situacím, kterými mohou být již zmíněné kolize se závislostí práce (Česká asociace interim managementu se stala autorizovaným odborníkem, 2023).

2.1.7 Etické faktory

Etika v tržní a podnikatelské sféře je v současné době reprezentována nejčastěji etickými kodexy. Tyto etické kodexy mohou být na úrovni zaměstnaneckých pozic, celých podniků nebo celého odvětví. Aby se však nejednalo o prostou marketingovou propagaci, je zapotřebí vzdělávání v oblasti etiky a implementace kodexu na každodenní bázi (Doleček, 2022).

Základní pohled na etické hodnoty v interim managementu je možné čerpat z kodexu českého manažera, který byl publikován v roce 1997. Manažeři by se měli držet myšlenek udržitelného rozvoje, dále prosazují zásady konkurenčního a soutěžního prostředí a působí proti jejich porušování. Taktéž by se manažeři měli držet základních principů osobní svobody a odpovědnosti. Nedílnou součástí manažerské práce je rozvoj vzájemné důvěry díky sdílení informací se stakeholdery (Kunášek, 1997).

Pro bližší ukotvení etického postoje u interim managementu je „Etický kodex interim manažera CAIM.“

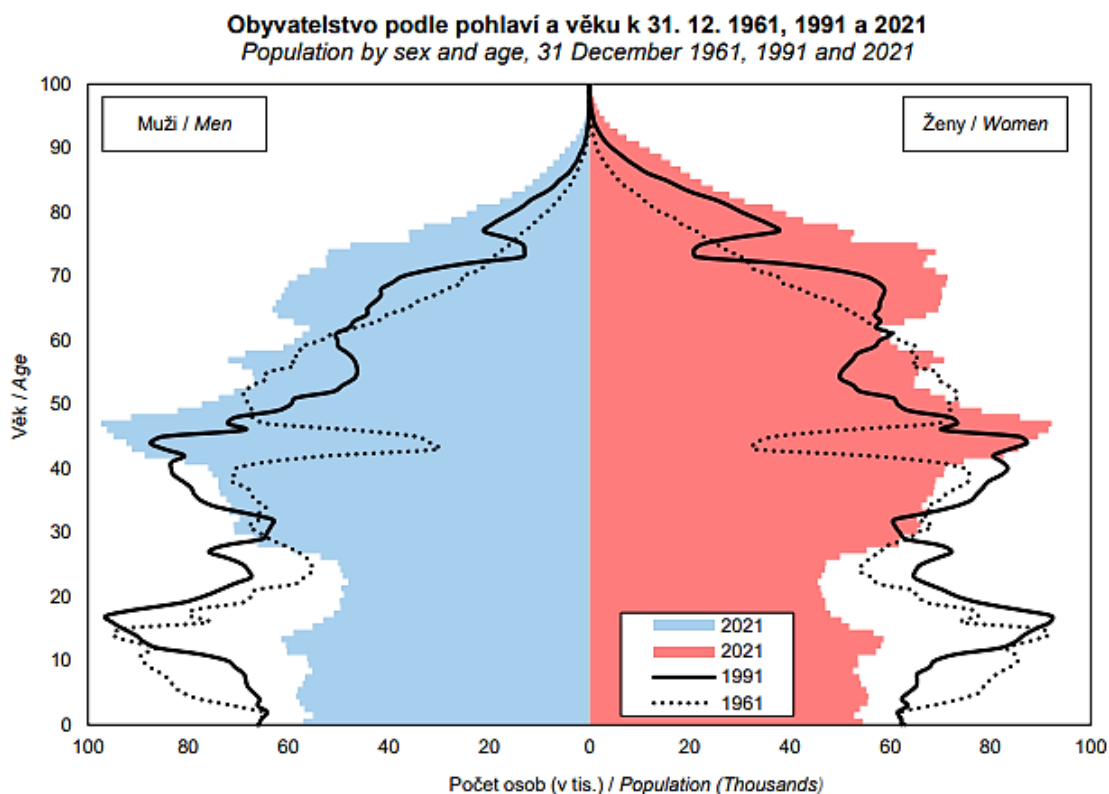
- V oblasti vzdělání a praxe interim manažer neustále rozvíjí své vzdělání, nezkrsluje úroveň své kvalifikace a nepřijímá úkoly, pro které není dostatečně kompetentní.
- Výsledky práce interim manažera je možno podložit fakty.
- Důvěra sama v sebe je spojena s realistickým vytyčováním splnitelných cílů a přijímáním odpovědnosti za své konání s případným přijetím a nápravou chyb.
- Flexibilita interim práce je v oblasti času i místa. A manažeři jsou schopni rychlého řešení nastalých situací.

- Z pozice lídra interim manažer motivuje, ovlivňuje své okolí a jde sám ostatním příkladem.
- Tato práce je spojena s finanční stabilitou jednotlivce, aby nedocházelo k porušování pravidel a cílů.
- Manažer nezneužívá získaných informací a pečuje o vlastní integritu.
- Interim manažer se vyhýbá situacím střetu zájmů a dodržuje zákony a ustanovení i přes opačný postoj zainteresovaných stran.
- Loajalita je vázaná na klienta, nikoliv na určitou osobu. Dále by nemělo docházet k tříštění loajality na více zákazníků v jeden moment.
- V oblasti komunikace je dbán důraz na pravidelnost, trpělivost a uvážlivé vyjadřování.
- Pravdivé informace je nutné poskytnout v případě pozitivní, ale i negativní situace v maximálním možném obsahu (Etický kodex interim manažera CAIM, 2023)

Tyto postoje podporuje na mezinárodní úrovni i The International Network of Interim Manager Associations (INIMA), která klade odpovědnost za své chování nejen do rukou konkrétního manažera, ale upozorňuje na kontrolní roli jednotlivých asociací u dodržování etických pravidel (INIMA Code of Conduct, 2023).

2.1.8 Demografické faktory

V oblasti demografických faktorů se ukazuje potencionálně velmi důležitý faktor, kterým je zastoupení jednotlivých věkových skupin obyvatelstva. Jak již bylo zmíněno, oblasti interim managementu se věnují především zkušení manažeři ve věku okolo 50 let. Jak vyplývá z následujícího grafu (viz Graf č. 10), největší složka obyvatelstva se v současné době dostává do této věkové kategorie, což může poměrně navyšovat i počet potencionálních interim manažerů na trhu (Věková struktura, 2021).



Graf č. 10: Obyvatelstvo podle pohlaví a věku

(Zdroj: Věková struktura, 2021)

2.1.9 Zodpovězení DVO1

DVO1: Jak je v současné době ovlivňován trh interim managementu na území České republiky?

I přesto, že v otázce je definován interim management v České republice, některé z faktorů vycházejí z prostředí Evropské unie, jelikož jejich dopad na tuzemský trh je zásadní a Česká republika jako členský stát EU tyto faktory přejímá.

V sociální oblasti jsou patrné snahy na všeobecnou rovnost mezi lidmi. Pozitivními trendy v této oblasti je růst aktivních podnikatelských subjektů a růst počtu vysokoškolsky vzdělaných lidí, kteří díky znalostem mohou zvažovat práci interim manažera.

Technologické faktory svým rozsahem poukazují na současnou důležitost jejich sledování. I přesto, že Česká republika je za evropským průměrem, v oblasti adopce internetu je růstový trend u připojení k rychlému internetu a s tím spojený růst práce na dálku - online marketing. Prozatím neznámou oblastí s velkým potenciálem je oblast

AI. Dále je přínosem směřování podpory České republiky k rozvoji technologického studia i podnikatelské praxe.

U ekonomických faktorů je patrný negativní sentiment na trhu. Ukazatelem této situace je vysoká inflace a propad HDP. Náročnou situaci v podnikání graduje ČNB svým bojem proti vysoké inflaci, do protikladu však působí a budou působit evropské ekonomické balíčky finanční prostředků.

Právě v Evropě důležitost ekologických faktorů získává nejvíce na významu. Hlavním faktorem je postupné směřování k uhlíkové neutralitě. Tento směr zahrnuje obnovu přírody, renovace veřejného prostoru, podpora čistějších technologií a tlak na udržitelné podnikání.

Doba je spojena nejen s ekonomickou, ale také s politickou nestabilitou. Nespokojenost s politickou situací narostla s Covid-19 a současná situace s válkou na Ukrajině pravděpodobně situaci dále zhoršuje. Nastavení politiky se tedy snaží o stabilizaci a poskytování podpory.

V oblasti legislativy je stále patrné nepřesné ukotvení interim managementu v českých zákonech. Z toho důvodu jsou spolupráce navazovány různými způsoby, aby činnost interim manažera nebyla považována za nelegální. Důležitým bodem do budoucna je ustanovení CAIM, jakožto autorizovaného odborníka.

Díky velké moci a odpovědnosti na manažerských pozicích jsou etické faktory nadstandardně důležité. Hlavními faktory by mělo být dodržování stanovených pravidel a působení proti jejich porušování, nezneužívání nabytých znalostí a poskytování pravdivých informací.

U úzce zaměřených demografických faktorů je hlavním zjištěním, že do věku příznačného pro interim manažery přichází největší složka obyvatelstva.

2.2 Oborové okolí

V oblasti oborového okolí je hlavním úkolem vymezení, koho je možné považovat za subjekt působící na trhu interim managementu. Jelikož tento trh je v tuzemské ekonomice velmi malý, mnoho firem se touto prací zabývá jen z části. Interim management je možné zařadit do oblasti široké oblasti dočasného zaměstnávání. Touto činností se z velké části zabývají personální agentury, poradenské organizace

a další personalisticky zaměřené společnosti. I přes obecnější zaměření mohou tyto společnosti utvářet trh interim managementu svými cíli, produkty a taktéž zdroji, které potřebují.

V následující části budou cíle, produkty a zdroje navázány pouze na oblast interim managementu a cíle, které do ní nespádají díky zaměření na jiný trh, budou vyřazeny. Výsledné zobecnění do širších celku pracuje s procentuálním zastoupením jednotlivých cílů, produktů a zdrojů na celku.

Kompetenz People s.r.o. je jedna z firem působící v celém spektru personalistiky a poradenství. Od roku 2003 se věnuje hledání a spojování firem a uchazečů o práci.

- Cíle této společnosti míří do oblasti substitučního interim managementu, ve kterém se snaží v maximální rychlosti obsadit specializovanou pozici na dočasnou dobu v návaznosti na to, jak šetřit finanční prostředky klienta a jeho čas.
- Hlavním produktem společnosti je know-how, pomocí něhož zjistí, koho reálně klient potřebuje. Dalším produktem je vybudovaná síť nezávislých interim manažerů.
- Nepochybně hlavním zdrojem pro tuto firmu jsou lidé, kteří mají potenciál stát se interim manažerem. Tento hlavní zdroj firma aktivně vyhledává, ale taktéž takoví lidé přicházejí sami, aby získali zaštitění v začátcích své interim praxe. Dalším zdrojem je povědomí o společnosti tvořené referencemi a přenosem doporučení mezi zákazníky (Kompetenz People, 2023).

HEADIM s.r.o. patří do spektra úzce zaměřených firem na interim management. Tato společnost byla založena a staví na praxi interim manažerů Petra Sobotky a Jiřího Váchy.

- Zacílení této společnosti je pomáhat malým a středním podnikům v růstu, řízení změn a krizí. Dalším cílem je za krátkou dobu okolo 4 až 6 měsíců nastavovat dlouhodobé cíle a plány. Důležitým cílem je taktéž zvyšování povědomí o interim managementu.
- Přímým produktem pro zákazníky je vyhodnocení stavu podniku zákazníka, navrhování taktických akčních plánů dle zjištěných potřeb, dohled

na implementaci a dodržování stanovených postupů a cílů. Vedlejším produktem určeným k propagaci a vzdělávání je podcast SalesBooster

- Za zdroje je možné považovat sociální statut v podnikatelském prostředí. Tento statut je tvořen primárně referencemi a vystupováním v médiích jakožto odborníky na tematiku fungování firem. Dalším zdrojem jsou znalosti a partnerství v oblasti IT systému pro firmy (Headim, 2021).

Mgr. Petr Kmošek je interim manažer specializující se na oblast HR a budující značku pod svým vlastním jménem od roku 2010.

- Jeho cílem je šíření vlastního know-how a zkušeností v oblasti personálních krizí.
- Produktem je práce interim manažera, která pomáhá zažehnat personální krize zákazníků. Tato práce obsahuje analyzování situace, personální řízení nebo poradenství. Druhým produktem je předávání znalostí prostřednictvím školení, workshopů nebo tvorbou článků.
- Za zdroje je možné považovat neustále vzdělávání a získávání informací o současných trendech, aby jeho práce zůstala relevantní (Petr Kmošek, 2023).

Ing. Dalibor Petřů se již přes 20 let zaměřuje na interim management v oblasti finančního řízení na nejvyšších pozicích v malých a středních podnicích, ale také v nadnárodních korporacích.

- Cíl pana Petřů je možné shrnout do snahy rozvíjet a zachraňovat podniky v oblasti financí.
- V současné době se jeho práce specializuje na poradenství a interim manažerskou práci na pozici finančního ředitele. Postupem jeho služeb je analyzování, přenastavování a exekutiva.
- Hlavními konkurenceschopnost posilujícími zdroji jsou reference nadnárodních korporací a široké spektrum absolvovaných studií a školení (Dalibor Petřů, 2023).

U PG Logistic již z názvu vyplývá specializace na logistiku.

- Cíl společnosti vystihuje jejich moto: „Nejlepší řešení jsou ta jednoduchá.“ Dalším cílem je nebýt jen poradenskou společností, ale podílet se na realizaci ve struktuře zákaznickovy společnosti.

- Hlavním produktem je provádění logistických auditů. Navazujícími činnostmi jsou poradenství či samotný interim management. Za sekundární produkt je možné považovat vzdělávání v oblasti logistiky.
- Hlavním vstupním zdrojem společnosti jsou externí odborníci na logistiku, ze kterých tvoří týmy na realizaci projektů (PG Logistic, 2023).

Petr Ševčík se zaměřuje na Change Management, aplikující svou činnost jako interim manažer.

- Cílem jeho působení je vytváření konkurenční výhody. Dále také budování hodnot u českých a slovenských firem s přesahem do zahraničí.
- Díky praxi a kontaktům v businessovém prostředí svou činnost směřuje nejen na individuální interim práci manažera. V rámci potřeb vytváří interim skupiny odborníků na realizaci projektů.
- Zdrojem pro rozvoj podnikání je začlenění do organizací, kterou je třeba CAIM. Dále taktéž čerpá z renomé budovaného minulými úspěchy na základě referencí, nebo veřejným vystupováním o tematice interim managementu (Petr Ševčík, 2023).

JPF Czech s.r.o. je společnost založená Jiřím Jemelkou. Společnost razí ryze interim přístup, při kterém vstupuje do zákaznickovy společnosti a přebírá zodpovědnost.

- Cílem JPF je budování podnikatelského prostředí v Česku a na Slovensku. Dále také směřují na rozvoj charakteru, etiky, pracovitosti a kvality v podnikatelském prostředí
- Svou činnost dělí na dvě části, kterými jsou restart nebo upgrade firmy. Dalším specifickým produktem je: „Risk free garance,“ který spočívá v odmítnutí finančního ohodnocení, pokud není naplněno stanovených cílů.
- Ve společnosti si uvědomují zdroj dobrého povědomí o firmě a aktivně jej budují na sociálních sítích a v médiích prostřednictvím propagace referencí a odborné diskuze na téma problematiky podnikání. Dalším zdrojem jsou zaměstnanci, kterými nejsou pouze potenciální interim manažeři, ale taktéž obchodní zástupci, kteří aktivně získávají nové zákazníky (JPF, 2023).

ASCALAE spol. s r.o. působí na trhu již od roku 2012 a navazuje na dlouhodobou praxi Petra Karáska, který je jejím zakladatelem a taktéž jedním z předních interim manažerů v České republice.

- Cílem je rozvoj podnikatelského prostředí na principu učení se z chyb. Rozvoj povědomí o interim managementu a jeho potenciálu.
- Produkty společnosti jsou úzce navázány na osobnost inženýra Karáska, jedná se tedy o samotné vedení projektů a interim práce u zákazníků. Dále nabízejí odborná školení a přednášky s tematikou podnikání.
- V tomto případě je hlavním zdrojem vybudované historické renomé a zkušenosti. Dále taktéž významná pozice v České asociaci interim manažerů (Ascalae, 2015).

LCM Interim Management je společností Lud'ka Čermáka, který má přes 25 let praxe.

- Za cíl je možné považovat přínos know-how interim managementu z rozvinutějšího německého trhu do tuzemského prostředí.
- Dočasné působení na vrcholových pozicích řízení spolupracujících podniků. Tato činnost obnáší identifikaci problému a tvorbu plánů a následnou transformaci.
- Jelikož si společnost uvědomuje své odborné omezení, čerpá zdroje od prověřených odborníků a navazuje s nimi spolupráci v oblastech práva, daní, programování a další. Dalším zdrojem je účast nejen v tuzemském CAIM, ale také v německých interim management asociacích (LCM Interim Management, 2023).

TP Consulting, s. r. o. působí na trhu od roku 2003 a její zaměření je široké z pohledu nejen na interim management, ale na celkovou personalistiku. Na druhou stranu se jedná o společnost s úzkým zaměřením do oblasti automobilového průmyslu.

- Hlavním cílem společnosti je posilování svého renomé na trhu jakožto odborníka v oblasti poradenství a headhuntingu.
- Jako rozsáhlá personální společnost TP Consulting dosazuje vhodné kandidáty na manažerské pozice v rámci interim principu. Po zjištění zákaznickovy situace jsou schopni dále přivádět další zaměstnance dle potřeby nebo poskytovat další poradenskou činnost.

- Hlavním zdrojem, ze kterého společnost čerpá, je trh práce, na němž získává vhodné kandidáty do obsazovaných pozic. Díky dlouhodobé praxi taktéž čerpá z ohlasu z referencí a využívá zaštitění certifikací ISO 9001 (TP Consulting, 2015).

Ing. Jaroslav Skoták je nezávislý interim manažer zapojující se již přes 10 let do různě velkých projektů.

- Jeho cílem je automatizace procesů, které souvisí s interim prací, pro lepší zapojení tohoto typu práce v českém prostředí.
- Produktem jeho práce je navazování interim, krátkodobé, ale i dlouhodobé spolupráce jako substituční manažer. Dále taktéž poskytuje školení či mentoring v oblasti podnikání.
- Zdrojem pro jeho práci jsou další nezávislí interim manažeři a odborníci, se kterými se může podílet na projektech, které vybírá a řídí. Dalším zdrojem je taktéž účast v různých asociacích či účast ve vysokoškolském vzdělávání (Skotakconsulting, 2023).

Aim high s.r.o je společnost vzniklá pro spolupráci několika interim manažerů, kteří se vzájemně doplňují.

- Cílem této společnosti je dostávat podniky z červených čísel a nasměrovat je k růstu.
- Počátečním produktem je provedení auditu a zpracování analýzy. Případně dále navazuje delší spolupráce s vybraným interim manažerem.
- Zdrojem této společnosti je uplatňování nabytých znalostí jednotlivých interim manažerů (Uzdravujeme firmy, 2023).

Fm pro s.r.o. je podnikatelský subjekt Tomáše Rybičky zaměřující se na poskytování know-how tuzemským firmám při výpadku důležitého manažera.

- Cílem společnosti je přenášet světově uznávané bestpractice v oblasti řízení do českého podnikatelského prostředí.
- Služba této společnosti se dělí na dvě části. Interim management, jakožto zástupce provádění přímé činnosti v podniku zákazníka, dalším produktem je organizace vzdělávacích seminářů a tréninků.

- Zdrojem pro práce je účast v CAIM a dlouholeté zkušenosti (Finanční manager, 2013).

Advantage Group, a.s. je společnost se širokým zaměřením v oblasti managementu financí a investic.

- Cílem společnosti je rozvíjení životaschopných podniků a taktéž jejich spojování s vhodnými lidmi z oblasti investic a řízení.
- Produktem společnosti je poradenství v oblasti financí, dosazování manažerů do organizací a propojení investora s prosperující a vhodnou firmou k nákupu.
- Za zdroje této společnosti je možné považovat kontakt s potencionálními investory. Taktéž na trhu práce s obchodníky a zkušenými manažery (Advantage Group, 2023).

Global servis je společnost úzce zaměřená na kooperaci při vstupu malých a středních podniků na německý trh.

- Cíle této společnosti jsou v několika odvětvích. Prvním je úspěšné vzdělávání o možnostech podnikání. Druhým je propojování českého a německého trhu.
- Do oblasti produktů patří dočasný management pro malé a střední podniky, dále také vzdělávání a obecná personalistika.
- Zdrojem podniku je síť kontaktů na německé a české straně ze stran podniků i lidí (Global servis, 2023).

Accord Group Interim Managers & Consultants (AGIM) je pravděpodobně první poskytovatel interim managementu služeb v České republice, jehož počátek je v roce 2009.

- Cílem AGIM je propojování široké základny interim manažerů se zákazníky.
- AGIM v první řadě provádí projektové plány, na jejich základě dosazuje interim manažery či vytváří interim skupiny.
- Zdrojem činnosti společnosti je síť interim manažerů. Dalším zdrojem je napojení na mezinárodní skupinu The Global Interim Management Group jakožto celosvětovou síť interim manažerů (Accord Group Interim Managers & Consultants, 2023).

Simon Says s.r.o je společnost působící na trhu od roku 2013 zaměřující se primárně na oblasti obchodních strategií personalistiky a managementu.

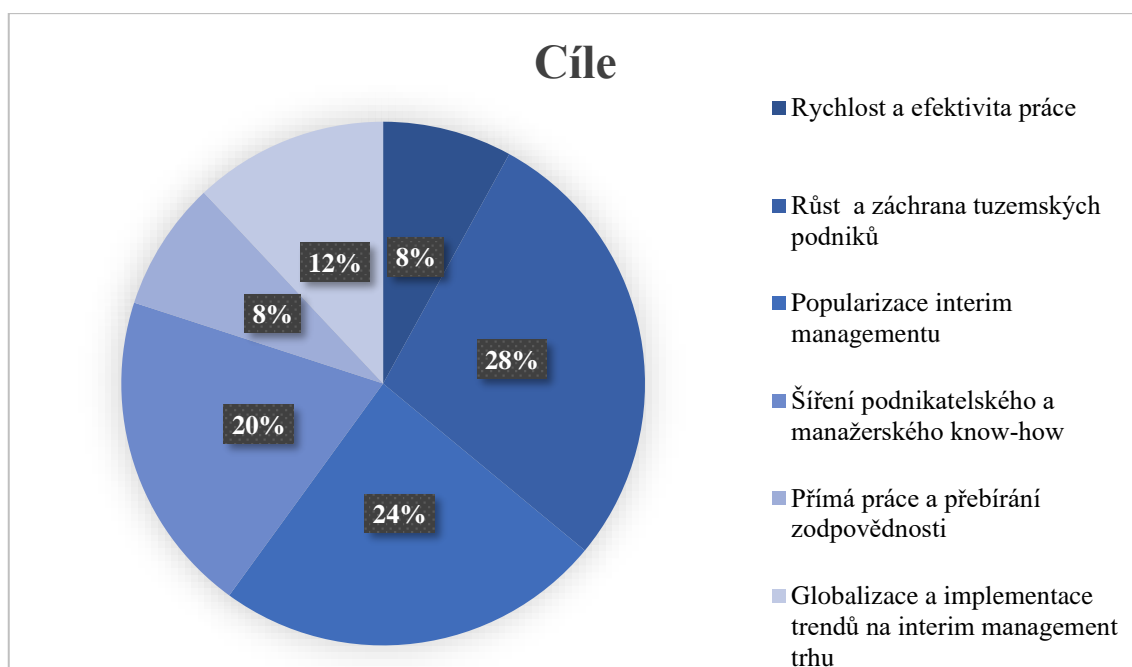
- Cílem společnosti je spojení se se zákazníky v získávání i oblasti rizika. Dále je možné za cíl společnosti navazovat na nejaktuálnější trendy trhu.
- Shrnutím produktu je správa veškerého obchodu ve společnosti. Na základě analýzy prostřednictvím interim managementu vstoupí společnost do zákaznickovy struktury a přebere zodpovědnost. Dále poskytuje služby personálního auditu, workshopy či konzultace.
- Díky svému zaměření společnost primárně sdružuje obchodníky a obchodní manažery, kteří chtějí pracovat v interim režimu (Simon Says, 2023).

BM4U s.r.o. je tým zkušených manažerů s praxí v mezinárodním prostředí.

- Cílem BM4U je budování a rozvoj firem na světové úrovni
- Produktem společnosti je interim management, který může být ve vedení firmy dočasně, ale taktéž přejít do trvalé formy, pokud majitel firmy již ztratí zájem o vedení.
- I pro BM4U je zásadní trh práce, na kterém získává zkušené manažery, aby z nich mohl vypracovat interim manažera (BM4U, 2023).

2.2.1 Cíle

I na malém trhu interim managementu existuje velké množství cílů, jelikož je každý definuje své cíle jinak. Jednotlivé cíle získané z webů jednotlivých subjektů je možno rozčlenit do obecnějších celků, což prezentuje následující graf (viz Graf č. 11).

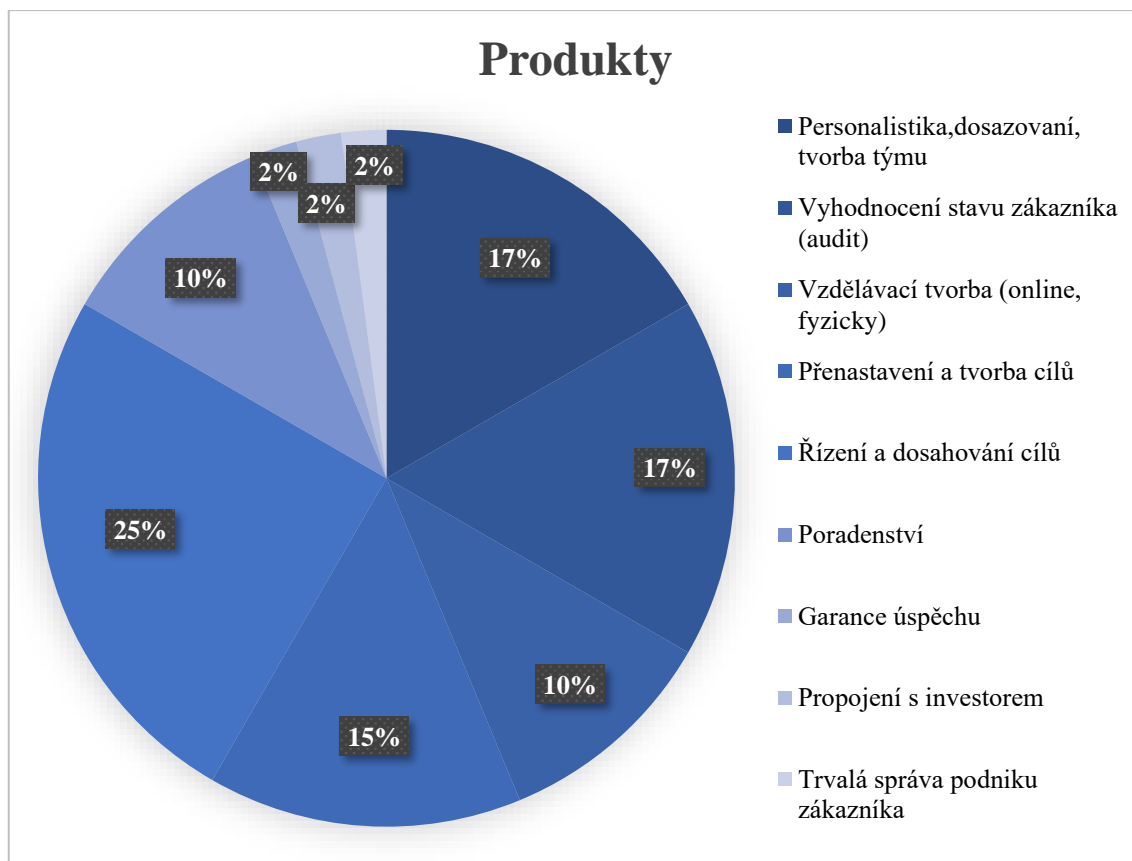


Graf č. 11: Cíle subjektů na trhu interim managementu v ČR
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Jelikož se jedná o esenci práce interim manažera je samozřejmé, že hlavní střet v oblasti cílů je zaměřen na růst a záchranu tuzemských podniků. Neméně důležitým cílem pro tento malý trh je popularizace interim managementu se zastoupením 24 %. Je nutné zmínit, že dosahování tohoto cíle má mnoho podob v různých produktech společností. Ke kultivaci tuzemského podnikání taktéž přispívá šíření podnikatelského a manažerského know-how s pětiovým zastoupením. Jelikož Česká republika je velmi otevřenou ekonomikou, je pozitivní i 12 % zastoupení cílů v oblasti globalizace a přinášení trendů na trh. Primární zemí tohoto spojení je Německo.

2.2.2 Produkty

Oblast produktů je nejvíce členitá ze všech tří oblastí. Důvodem je různorodost služeb či snaha přijít s jedinečnou nabídkou, která posílí konkurenceschopnost podniku. Složení těchto produktů a služeb je sumarizováno v následujícím grafu (viz Graf č. 12).



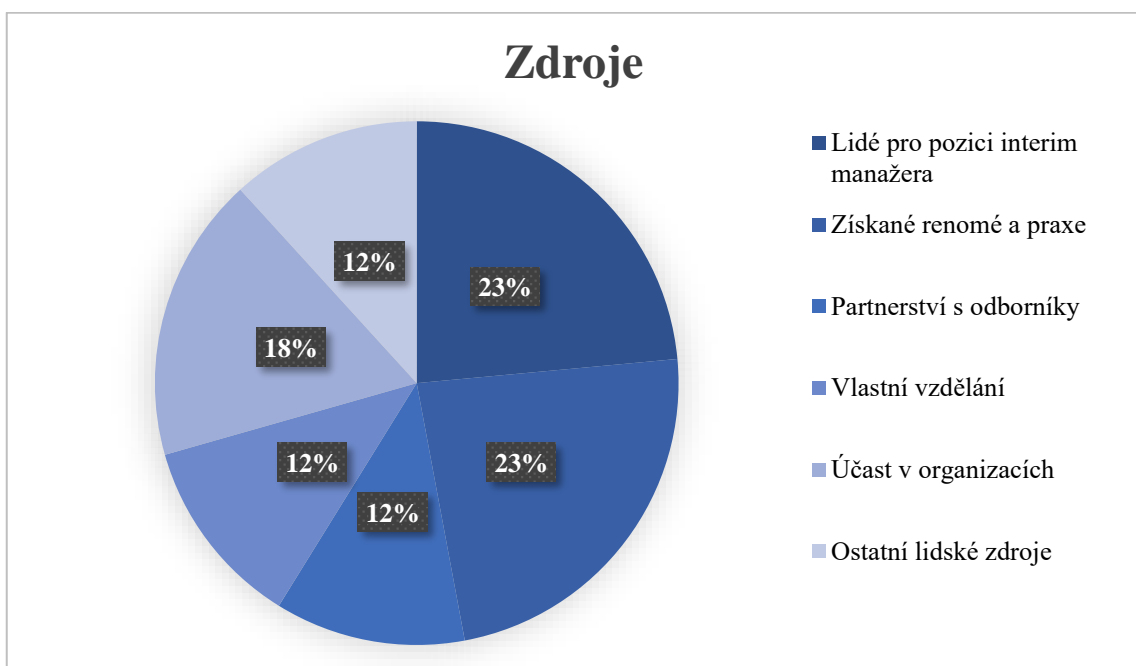
Graf č. 12: Produkty a služby poskytované na trhu interim managementu v ČR
(Zdroj: Vlastní zpracování)

V grafu není práce interim manažera jako celek, jelikož by došlo k přílišnému zobecnění. Tuto činnost je možné spojit primárně se třemi oblastmi produktů, jedná se o vyhodnocování stavu zákazníka se 17 %, dále přenastavování a tvorba cílů s 15 % a nejvíce zastoupené řízení a dosahování cílů. Důvodem toho, že nemají stejné zastoupení, je substituční interim management, jenž nemění podnik a vykonává práci, kterou zákazník vyžaduje. Malý rozdíl mezi silnějším vypracováváním auditů a přenastavováním je pozitivním ukazatelem, že interim manažeři chtějí působit v podniku zákazníka aktivně. Opakem tohoto je poradenství, které má 10 %, u něhož zůstává interim manažer vně podniku zákazníka. Taktéž s jednou desetinou zastoupení je vzdělávání, to právě přispívá k již zmíněné popularizaci. Vzdělávání probíhá nejčastěji prostřednictvím přednášek rozhovorů, či podcastů. Velmi jedinečnými službami jsou produkty, které mohou být právě hledanou konkurenční výhodou. Garance úspěchu je velmi pozitivní pro obě strany, jak pro zákazníka, tak i pro i interim manažera v podobě motivace. Je možné že tyto formy garancí mají více než je 2 %, jelikož může docházet k individuálnímu sjednávání pro každého klienta zvlášť. Pozitivně i negativně může

působit vstupování investora či převzetí podniku. V této oblasti je důležité dbát na právní zájmy zákazníka, aby nedocházelo k nekalým praktikám tunelování či nechtěnému přebírání moci nad podnikem.

2.2.3 Zdroje

V grafu zdrojů (viz Graf č. 13) je obsaženo několik oblastí, kde může docházet ke konkurenčnímu boji. Výjimkou je oblast financování, která je soukromá a vyjednává se v mnoha případech pro každý projekt zvlášť. Je velmi pravděpodobné, že oblast ocenění času interim manažera je taktéž předmětem konkurenčního boje, ale data o něm nejsou veřejná.



Graf č. 13: Zdroje subjektů na trhu interim managementu v ČR
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejčastějšími zdroji s 23% zastoupením jsou na tomto trhu lidé, kteří mají kvalifikaci stát se interim manažerem anebo ti, kteří již v tomto odvětví působí. Druhým, stejně důležitým zdrojem, je renomé a praxe, na čemž staví jednotliví manažeři, ale taktéž celé podniky. Specifickou formou podpory renomé je účast v organizacích, které zvyšují důvěryhodnost jednotlivců. Jejich hlavním zástupcem je CAIM. Stejné zastoupení s 12% má taktéž vzdělání, které je zdrojem know-how, ale taktéž tituly či certifikace, které zlepšují pozici na trhu. Jelikož však nikdo není schopen obsáhnout všechno,

jsou důležité i oblasti spolupráce s odborníky či najímání ostatních méně kvalifikovaných pracovníků, jimiž mohou být obchodní zástupci.

2.2.4 Zodpovězení DVO2

DVO2: Jaké je konkurenční prostředí na trhu interim managementu a které subjekty lze považovat za lídry v odvětví?

Bohužel při zkoumání a sběru dat se nedařilo nalézt dostatečně validní metriku pro měření síly na tomto trhu. Není tedy možné určit lídry v tomto odvětví. Jelikož se však jedná o malý trh, je možné jej sledovat jako celek a důležitější částí výzkumné otázky je vymezení poměrů na tomto trhu. Zkoumáním tří základních oblastí došlo ke zjištění, že na trhu není extrémní konkurenční tření, jelikož ani v jednom z měření nedošlo k více než třetinové shodě. U cílů došlo k nejvýznamnějším shodám, a tedy i k potenciálnímu konkurenčnímu boji v oblasti růstu a záchraně podniků, popularizaci interim managementu a šíření know-how. V oblasti produktů je hlavní shoda u služby řízení a dosahování cílů a dále auditní a personální práce. Na druhou stranu došlo k nejmenší shodě u produktů garancí, investic, a dlouhodobého vedení, což může být potencionálním zdrojem konkurenční výhody. Z hlediska zdrojů je tato oblast specifická, jelikož se jedná z velké části o zdroje získané v minulosti jako je vzdělání, praxe a renomé. Hlavní konkurenční boj se tedy odehrává v oblasti získávání lidských zdrojů či případně účasti v různých organizacích, které mohou zvyšovat věrohodnost jednotlivým interim manažerům.

2.3 Segmentace

Pro kvalitativní obsahovou analýzu byl využito dat z referencí, které uveřejnily na svých webových stránkách subjekty, které zcela nebo částečně provozují výdělečnou činnost na trhu interim managementu:

- Kompetenz People s.r.o. (5 referencí)
- HEADIM s.r.o. (11 referencí)
- Mgr. Petr Kmošek (12 referencí)
- Ing. Dalibor Petřů (6 referencí)
- PG Logistic (6 referencí)

- Fenix search (1reference)
- Petr Ševčík (6 referenci)
- JPF Czech s.r.o (7 referencí)
- ASCALAE spol. s r.o. (6 referencí)

Jedná se o veškeré reference, které byly během období konání výzkumu od 6. 12. 2022 do 5. 1. 2023 dostupné. Celkový počet referencí je 60. Jelikož se jedná o veškeré reference, není zajištěno rovnoměrné zastoupení od jednotlivých druhů interim managementu. Výsledky výzkumu jsou zobecněny pro všechny subjekty trhu interim managementu, avšak tento nepoměr nebude mít negativní vliv na výsledek.

Všechny reference jsou stejného charakteru, kterým je hodnocení spolupráce s interim manažerem ze strany klienta. I přesto se jedná o marketingovou propagaci společnosti, která má vzhled i obsah z velké části ve svých rukou. Z toho důvodu bylo nutné razantní očištění dat, ze kterých byla využita pouze faktická data související se spoluprací. Veškerá zmíněná data jsou obsažena v Příloze č. 1 a jsou ve zbytku segmentace využívána jako základní stavební kámen, ze kterého se vychází.

Pro rozšíření datového základu byla použita data z databáze Orbis Europe. V této databázi byla shromážděna data o referentech s ohledem na obor podnikání, na který se zaměřují. Pro členění oboru podnikání je využito klasifikace CZ-NACE. V Příloze č. 2 jsou roztrženy jednotlivé podniky do jednotlivých kategorií. Podniky se standardně v klasifikaci rozdělují v abecedním pořadí do kategorií A až U. Jelikož se u respondentů neobjevily některé obory podnikání, byly tyto kategorie pro přehlednost vyřazeny. Zároveň bylo nutné přidat kategorii „Ostatní“, která obsahuje referenty nespádající do CZ-NACE. Z přílohy vyplývá, že podniky spadají do kategorií:

- A Zemědělství, lesnictví, rybářství
- C Zpracovatelský průmysl
- G Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel
- H Doprava a skladování
- I Ubytování, stravování a pohostinství
- J Informační a komunikační činnosti
- K Peněžnictví a pojišťovnictví

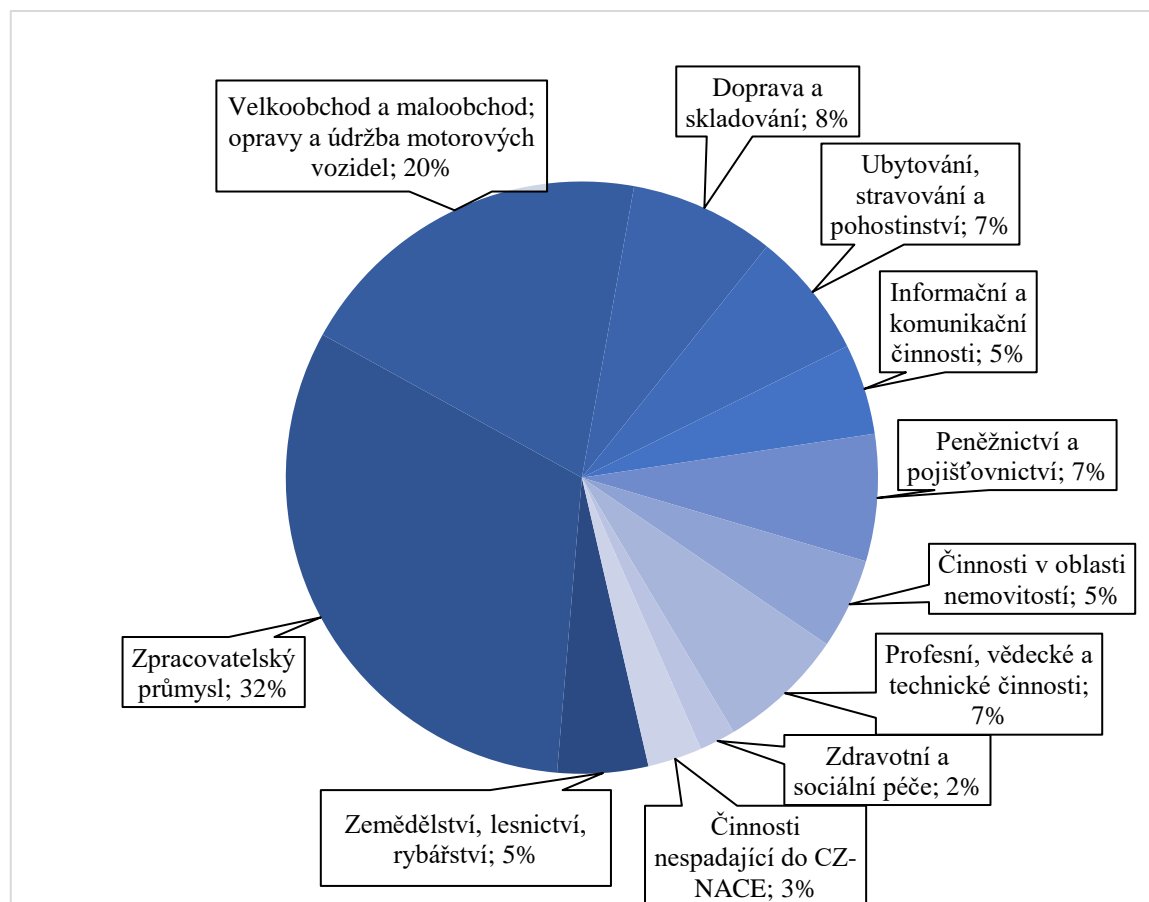
L Činnosti v oblasti nemovitostí

M Profesní, vědecké a technické činnosti

Q Zdravotní a sociální péče

Pro určení poměrného procentuálního zastoupení bylo využito relativních četností výskytu jednotlivých kategorií. Výsledné zastoupení je zobrazeno v následujícím grafu (viz Graf č. 14).

Výsledky tohoto členění nemají za cíl snižovat důležitost jednotlivých zákazníků, jelikož vhodný zákazník může vyplynout z jakéhokoliv oboru podnikání, pokud dojde k požadované shodě. To i z těch kategorií, které v referencích nejsou obsaženy. Přínosem tohoto členění je rozšíření pohledu a zpřesnění při stanovování cílového zákazníka. Jelikož žádný podnik nedokáže poskytovat své služby všem zákazníkům, je toto členění základem pro zefektivnění podnikového zacílení.



Graf č. 14: Poměrné procentuální zastoupení oborů podnikání dle CZ-NACE
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z výsledků vyplývá, že největší zastoupení zákazníků je ve zpracovatelském průmyslu a to 32 %, na druhém místě skončila skupina podniků zaměřujících se na velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel. Tyto dvě kategorie zastupují více než 50 % ze všech referentů a měly by být preferovány při volbě cílového segmentu zákazníků s ohledem na obor podnikání. Dále s 8 % zastoupením skončila kategorie dopravy a skladování. I tuto kategorii je možné zahrnout do rozmezí 5 až 10 procent do které spadá většina ze zastoupených kategorií. Do tohoto rozmezí se nevešlo zastoupení v kategorii mimo CZ-NACE, jelikož ku příkladu spolupráce s obcemi je spíše výjimečnou záležitostí a interim management se stále primárně věnuje businessovému prostředí. Za zmínku taktéž stojí nejméně zastoupená kategorie zdravotnictví a sociální péče, která však stále může zůstat v zájmu interim manažerů s tímto specifickým oborem zaměření.

2.3.1 Skupiny problémů a požadavků

Následující tabulku (viz Tabulka č. 1) je možné považovat za oblasti, které se objevily v referencích. Z referencí minulých a současných zákazníků interim firem autor vykryštoval čtrnáct kódů, které se opakovaly různou formou v jednotlivých referencích. Dalším slučováním příčin a důsledků do větších skupin by došlo k přílišnému zjednodušení a ztrátě vypovídající hodnoty. Pro propojení očištěných dat s Přílohou č.1 slouží číselné kódy, část očišťování dat a vytváření skupin probíhala do jisté míry souběžně. Názvy skupin se v průběhu měnily podle částí referencí, které do skupin zapadaly až do finální podoby názvů a popisů.

Tabulka č. 1: Seznam skupin problémů a požadavků zákazníků

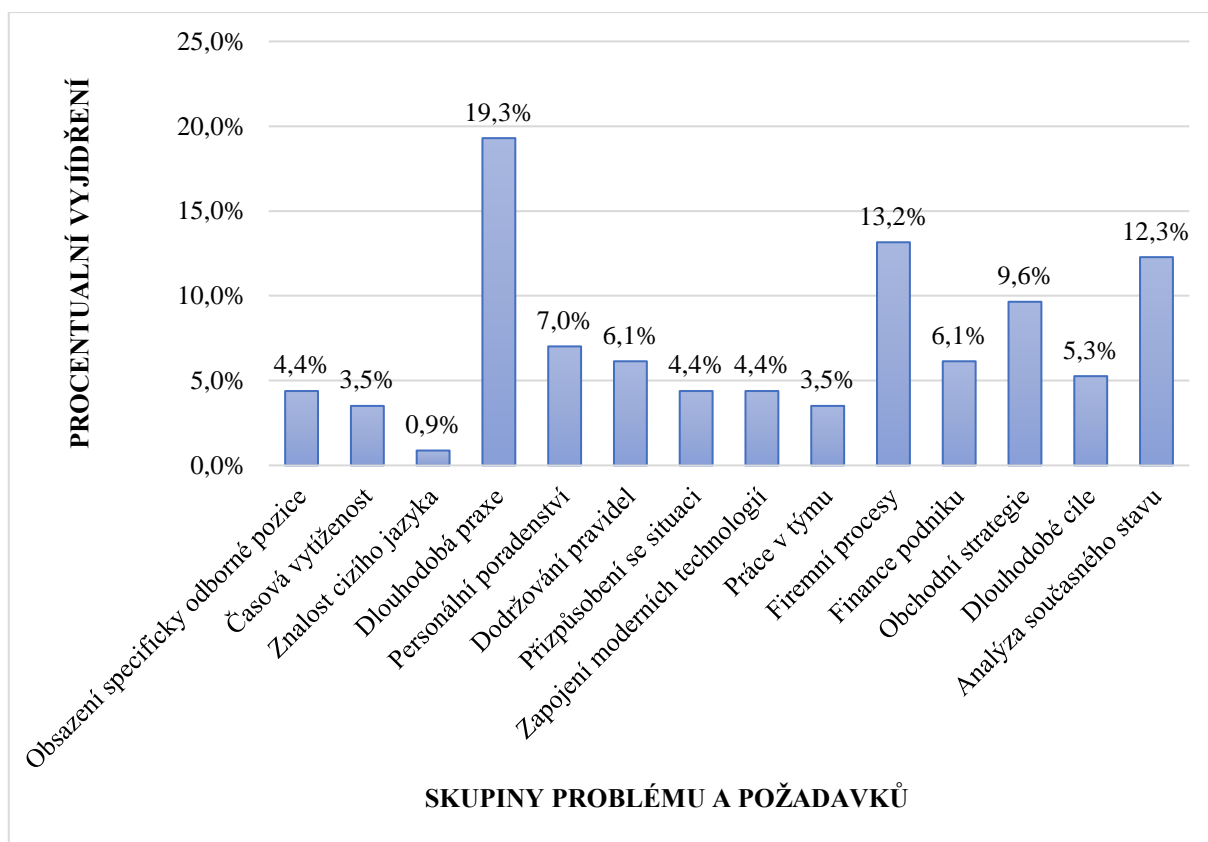
Kód	Skupiny	Popis
1	Obsazení specificky odborné pozice	Zákazník potřebuje kompetentní osobu pro obsazení pozice s vysokým stupněm odbornosti v určitém sektoru.
2	Časová vytíženost	V referenci se výslovně vyzdvihuje dodržování domluveného časového harmonogramu.
3	Znalost cizího jazyka	Zákazník vyžaduje znalost cizích jazyků na vysoké úrovni pro naplnění spolupráce.
4	Dlouhodobá praxe	V referenci jsou vyzdvihovány praktické zkušenosti interim manažera.
5	Personální poradenství	Interim manažer poskytuje poradenství v oblasti práce s lidskými zdroji (nábor, propouštění, komunikace).
6	Dodržování pravidel	Spolehlivost interim manažera a dodržování zaběhnutých pravidel.
7	Přizpůsobení se situaci	Pokud nastane nenadálá situace, zákazník očekává shovívavost a možnost přizpůsobení ze strany interim manažera.
8	Zapojení moderních technologií	Orientace v nových trendech a online prostředí s návazností na možnosti implementace.
9	Práce v týmu	Schopnosti spolupráce nebo vedení větší skupiny lidí.
10	Firemní procesy	Interim manažer dokáže nastavit a spravovat procesy, které jsou mu v podniku přiděleny.
11	Finance podniku	Podnik vyžaduje řešení finanční situace podniku se znalostmi v oblasti účetnictví.
12	Obchodní strategie	Podnik vyžaduje nastavení obchodní strategie a vedení v oblasti prodeje.
13	Dlouhodobé cíle	Podnik vyžaduje dlouhodobé plánování s cíli na dobu delší než jeden rok.
14	Analýza současného stavu	Interim manažer na začátku spolupráce nezaujatě vyhodnotí aktuální stav podniku.

(Zdroj: vlastní zpracování)

2.3.2 Četnosti výskytu skupin

Předchozí vymezení skupin problémů je možné považovat za mezikrok ve zkoumání a přidaná hodnota informací o skupinách je součástí následujícího grafu (viz Graf č 15). V dalším kroku za pomoci popisné statistiky jsou určeny relativní četnosti výskytů jednotlivých kódů v celkovém počtu referencí obsažených v protokolu.

Z výsledků plyne, že pro zákazníka je nejdůležitějším aspektem dlouhodobá praxe interim manažera, která mu přináší zkušenosti. Přes hranici deseti procent výskytů se taktéž dostala potřeba řešit firemní procesy v podniku zákazníka. Dalším parametrem je důležitost vstupní analýzy podniku, která se objevuje ve 12 % případů. Dalším problémem, pro jehož řešení hledají podniky pomoc interim manažera, je nastavení obchodní strategie. Dále stojí za zmínku pouze jednoprocenní výskyt požadavku na znalost cizího jazyka. V tomto oboru podnikání je však pravděpodobné, že jednotliví referenti berou jazykovou vybavenost interim manažera jako samozřejmost, kterou není nutné zmiňovat.



Graf č. 15: Relativní četnosti vybraných skupin
(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.3.3 Zodpovězení DVO3

DVO3: Jak je možné definovat cílového zákazníka na základě referencí od současných či minulých zákazníků interim management firem?

Před zodpovězením otázky je nutné zmínit, že na tomto trhu může dojít k symbióze interim manažera a zákazníka z jakékoliv oblasti. Pokud společnost s interim

managementem chce efektivně maximalizovat základnu svých cílových zákazníků je pro ni vhodné se zaměřit do oblastí zpracovatelského průmyslu, na velkoobchod a maloobchod; opravy a údržbu motorových vozidel. Z referencí vyplynulo, že u cílového zákazníka je možné očekávat požadavek na dlouhodobou praxi hledané osoby. Z oblasti potřeb cílového zákazníka se ukazuje jako stěžejní provedení analýzy a osvětlení stavu podniku, u kterého jsou hlavními oblastmi firemní procesy a obchodní strategie.

2.4 Zahraniční trendy v interim managementu

S růstem lidské potřeby nezávislosti roste poptávka po freelancerské práci a s tímto trendem roste i interim management ve světě. Ukazuje se však spojitost mezi zákony na ochranu zaměstnanců a rozvojem interim managementu. Evropský trh má v mnoha zemích přísné restriktce zaměstnávání a propouštění zaměstnanců, z toho důvodu se interim management v Evropě usazuje rychleji. V USA jsou podmínky zaměstnávání volnější, což nepříspěvá potřebě interim zaměstnávání (Younger, 2022).

Samozřejmě i Spojené státy jsou významným trhem interim managementu a působí zde bezmála 60 tisíc vrcholových interim manažerů. Ze statistik vyplývá jasný trend ženské dominance, kdy k roku 2021 byly 6 z 10 interim manažerů ženy. Dalším specifikem pro americký trh jsou obory, které dočasných manažerů využívají nejvíce. Jedná se o zdravotnictví s 27 %, neziskové organizace s 21 % a vzdělávání s 13 % (Zippia, 2023). Oblast zdravotnictví a vzdělávání se na evropském trhu vyskytuje pouze minimálně a hlavními klienty jsou oblasti strojírenského a automobilového průmyslu. Možnou příčinou nízkého zájmu ve zdravotnictví a školství je jeho navázání na veřejný sektor. Pokud v Evropě bude posilovat soukromé vzdělávání a zdravotnictví, mohou tyto oblasti získat na důležitosti pro interim management. Z výzkumu INIMA se ukazuje velký rozdíl v zastoupení žen, které činí pouhých 11 %. Za trend je možné považovat taktéž přístup ke spojení se zákazníkem, u kterého je 47 % přes osobní kanály a přetrvává snaha a růst. Další snahou je rozšíření spojení skrze nezávislé národní asociace, které tvoří 3 % a je možné rozeznat snahy o snížení působení jako interim manažer skrze komerční agentury (INIMA, 2023).

Důležitost interim managementu se ukazuje taktéž v oblasti rozvoje společností do zahraničí. V tomto případě může společnost vstoupit na zahraniční trh pomocí místního interim manažera, který má vysokou odbornost a znalost místních zvyklostí

a standardů a může být bodem pro úspěšný vstup na trh. Taktéž se může podílet na vybudování budoucího stálého managementu (Interim Manager for set-up a European Home Furnishing company in India, 2023).

Poslední zajímavý poznatek byl uveřejněn v Norské studii s interim manažery. Jedná se o jednoduchý krok, při kterém je zatajeno ve společnosti zákazníka, že se jedná o dočasného manažera. Tímto způsobem je možné budovat lepší vztahy a autoritu, jelikož podřízení tohoto manažera nemají pocit: „Nebude tu věčně, já jej přežiji.“ Respondent studie uvedl, že v momentě odtajnění jeho dočasné pozice docházelo ke zpochybňování jeho autority (Flatøy, 2022).

2.4.1 Zodpovězení DVO4

DVO4: Jaké jsou současné trendy v oblasti interim managementu v zemích s delší historií tohoto odvětví?

Díky otevřenosti české ekonomiky a obecné globalizaci není možné očekávat přelomové poznání ze zahraničních trendů. Významným přínosem je umístění České republiky ve středu evropského kontinentu, ve kterém se interim management nejvíce rozvíjí díky přísným pravidlům zaměstnávání. Ze Spojených států je inspirativní poměr mezi pohlavími a oblastí působnosti interim manažerů, které mohou získat na důležitosti i u nás v budoucnu. Poněkud specifitějšími trendy je dále zatajování působení v dočasném režimu a využívání místních interim manažerů při expanzi.

2.5 Syntéza výsledků pomocí COP

V této závěrečné části práce dochází k zodpovězení poslední dílčí výzkumné otázky.

DVO5: Jaké výzvy, příležitosti a hrozby plynou z jednotlivých závěrů analytické části práce?

Jelikož se jedná o syntézu z předchozích analytických částí, je nutné za odpověď brát následující 3 tabulky (viz Tabulka č. 2; 3; 4). Podle myšlenek analýzy COP došlo k rozdělení zjištěných faktorů v analytické části práce na oblast výzev, příležitostí a problému. Následně v oblasti výzev došlo ke specifikování oblastí rozvoje, u příležitostí byly specifikovány závěry k udržení příležitosti a v části zaměřené na problémy byly specifikovány závěry možné defenzívy.

Tabulka č. 2: Zjištěné výzvy na trhu interim managementu podle COP

FAKTOR	VÝZVA	ROZVOJ
Sociální	Růst vysokoškolsky vzdělaných osob	Budování kontaktu s absolventy, při kterém dochází k výměně odborných a teoretických poznatků za získání praxe.
Technologický	Práce na dálku	Spolupráce se zákazníkem a kolegy na dálku skrze sdílení informací a komunikaci.
Technologický	Online marketing	Šíření vlastního renomé a značky po rozsáhlejší části trhu a šíření know-how opakovaně zhlédnutelnou formou.
Technologický	AI	Umělá inteligence může přinášet ulehčení opakující se práce poskytovat nové informace jednodušší formou.
Ekologický	Podpora čistějších technologií	Změna dlouhodobého podnikání k současným trendům s využitím dotací.
Ekologický	Rozvoj udržitelného podnikání	Z pozice vrcholového manažera měnit styl podnikání k udržitelnému rozvoji.
Legislativní	CAIM jako autorizovaný odborník	V této pozici může CAIM komentovat a navrhnout legislativní úpravy, a tím více ukotvit interim management v ČR.
Etický	Dodržování pravidel a sdílení pravdivých informací	Díky snaze každého účastníka konkurenčního boje je možné budovat stabilní a rozsáhlejší trh s přínosem pro všechny účastníky.
Cíle	Popularizace Interim managementu	Dlouhodobé informování o existenci a výhodách interim managementu časem s jistotou přinese ovoce v podobě zákazníků.

Cíle	Šíření podnikatelského know-how	Předávání podnikatelských zkušeností v dlouhém období posiluje trh, na kterém je možné následně získat větší ohodnocení.
Produkty	Garance úspěchu	Budování konkurenční výhody, která je náročná na finanční stabilitu, a tím složitě kopírovatelná.
Zdroj	Účast v organizacích	Díky nezaujatým účastníkům trhu, kteří poskytují certifikaci kvality, je možné dlouhodobě budovat kvalitnější prostředí.
Zdroj	Získávání lidských zdrojů	Příchod nových subjektů na trh posiluje konkurenční prostředí, ve kterém vytěží ti nejlepší.
Segmentace	Provádění poznávací analýzy	Díky opakujícímu se standardu úvodního poznání stavu firmy je možné opakující se činnosti delegovat na méně zkušené kolegy s dohledem.
Trendy	Poměr mezi pohlavími	Snaha o vyrovnání účasti pohlaví v trhu interim managementu může pocházet z asociací, které motivují ženské zájemkyně o tuto práci.
Trendy	Znalost místních zvyklostí	Interim manažeři mohou využít zvláštností trhu České republiky pro zamezení vstupu zahraničních konkurentů.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka č. 3: Zjištěné příležitosti na trhu interim managementu podle COP

FAKTOR	PŘÍLEŽITOST	UDRŽOVÁNÍ
Sociální	Rovnost mezi lidmi	Díky pomoci státu slabším jedincům, může interim manažer u zákazníka v krizi využívat dočasné balíčky podpory.

Sociální	Růst počtu podnikatelských subjektů	Díky podnikavosti v České republice je možné oslovit neustále větší množství potencionálních zákazníků.
Technologický	Rychlé připojení k internetu	Šíření povědomí, že kvalitní připojení k internetu je novým standardem.
Technologický	Podpora rozvoje technologií	Čerpání finančních prostředků na edukační práci interim manažera, pokud je odborníkem v technologické oblasti.
Ekonomický	Vysoká inflace a pokles HDP	Skokový nárůst potencionálních zákazníků, mezi nimiž je možné vybírat podniky s nejvyšší šancí na úspěch.
Ekonomický	Evropské balíčky finanční pomoci	Zdroj levného finančního kapitálu pro záchranu zákazníkova podnikání.
Demografický	Nejpočetnější část obyvatelstva v ideálním věku	S nárustem celkového počtu obyvatel roste i potencionální množství zájemců o práci v režimu interim.
Cíle; produkt; zdroje	Nízké překrytí mezi konkurenty	Využívání momentálního nedostatku na trhu a využívání vyjednávací síly se zákazníky.
Cíle	Růst a záchrana podniku	Jedná se o standardní krátkodobou práci interim manažera, která je zdrojem příjmů a zkušeností.
Produkt	Dosahování cílů, tvorba auditů a personalistika	I přes hlavní kolizní body produktů se jedná u většiny interim manažerů o specifický postup s přidanou hodnotou, za kterou jsou zákazníci ochotni připlatit.
Zdroj	Vzdělání a praxe	Tyto zdroje je nutné využívat na maximum, čímž vznikají nové zkušenosti a nedojde k zastarání.

Segmentace	Z nestandardního zákazníka může být ten správný	Jelikož mnoho interim manažerů se specializuje na určité odvětví zákazníků, dochází ke spojení se zákazníkem, o kterého ostatní nestojí.
Segmentace	Finanční procesy a obchodní strategie	Jedná se o hlavní činnost interim manažera, za kterou je ohodnocen. Díky zaměření primárně na tento sektor je možné dosahovat maximální odbornosti.
Trendy	Přísná pravidla zaměstnávání	I v ČR je podobná situace jako ve zbytku Evropy s přísným nastavením práv dlouhodobého zaměstnávání, což přispívá interim alternativě, kterou je možno rozvíjet.
Trendy	Zatajování práce v dočasném režimu	V momentě, kdy tento systém není příliš známý je větší šance na utajení dočasné působnosti interim manažera, který může čerpat výhod většího respektu zaměstnanců.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka č. 4: Zjištěné problémy na trhu interim managementu podle COP

FAKTOR	PROBLÉM	DEFENSIVA
Ekonomický	Vysoká inflace a pokles HDP	Nestabilní finanční zázemí interim manažera, který nemá dlouhodobě stabilní práci.
Ekologický	Tlak na uhlíkovou neutralitu	Náročnější cesta k úspěchu na trhu oproti mezinárodní konkurenci mimo EU
Politický	Nestabilní politická situace	Situace vyžaduje uvážené kroky, které neovlivní změny v politice. Tyto postupy mohou být méně efektivní a pomalé.

Politický	Stabilizace a poskytování podpory	Směr politiky stanovuje nejvýznamnější témata a témata legislativní, problematika interim managementu je upozaděna.
Legislativní	Slabé ukotvení interim managementu v zákonech	Díky obcházení zákonů mohou na trh přicházet špatní konkurenti, kteří kazí celé renomé trhu.
Etický	Velká moc v rukou interim manažera	Pokud se do pozice interim manažera dostane osoba s nízkým etickým statusem, může poškozovat důvěru zákazníků.
Demografický	Nejpočetnější část obyvatelstva v ideálním věku	Může dojít k přesycení trhu interim manažerů, díky kterému se bude vyostřovat konkurenční boj nad únosné hranice.
Cíle; produkty; zdroje	Nízké překrytí mezi konkurenty	Nedostatečný konkurenční boj, bez kterého chybí motivace i vývoj.
Produkty	Investoři a trvalé vedení	Možné poškození trhu podnikateli vystupujícími pod záštitou interim manažera, cílicí na výhodné odkupování firem v potížích.
Segmentace	Požadavek na dlouhodobou praxi	Tento požadavek brání vstupu ambiciózních odborníků s teoretickými znalostmi, které nemají kde uplatnit.
Trendy	Minimální rozdíly k zahraničí	Díky globalizaci je tuzemský interim trh znalý většiny současných trendů a existuje jen malá šance příchodu velké změny ze zahraničí.
Trendy	Znalost místních zvyklostí	Bohužel praxe interim manažerů nemusí být přenosná na zahraniční trhy a interim manažer je omezen na země, ve kterých má praxi.

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části je představena strategická koncepce a následně pomocí VPC modelu bude propojena s analytickou částí a konkretizuje jednotlivé konkurenční výhody. Jelikož jedinou koncepcí není možné uspokojit veškeré potřeby subjektů na trhu interim managementu, jsou na konci této části popsány limity a v rámci diskuze navržena doporučení k budoucímu bádání.

3.1 Vznik koncepce pro posílení konkurenceschopnosti

Při vymýšlení a budování konkurenceschopnosti pomocí konkurenčních výhod se tyto výhody vztahují na jeden specifický subjekt. Není žádoucí, aby náročným procesem vytvořená konkurenční výhoda byla jednoduše kopírovatelná na jakoukoliv konkurenční firmu na trhu, jelikož každým okopírováním by konkurenční výhoda začala postrádat význam. Z takové konkurenční výhody by se po čase stal standard. V této diplomové práci, jež není navázána na žádný subjekt na trhu, je cílem utvořit něco, co přinese konkurenční výhody jakémukoliv podniku, který bude ochoten návrh práce přijmout.

Díky tomuto širokému zaměření autor práce usoudil, že není možné navrhovat konkrétní produkt či službu, kterou jak se ukázalo z analytické části práce, může být poskytování garancí úspěchu. V tomto případě je nutné navrhnout širší strategickou koncepci, která poskytuje pouze myšlenku a při rozhodnutí o aplikaci této myšlenky dojde ke zpřesňování jejích obrysů.

V následujících částech popisovanou koncepcí je propojení trhu interim managementu s vysokoškolským vzděláváním v rámci nového studijního programu. Úvodní myšlenka vykryštovala v průběhu zkoumání celého trhu z několika oblastí. První oblastí bylo zjištění podobností mezi fungováním interim managementu a lékařskou praxí s tím rozdílem, že lékaři se věnují lidem a interim manažeři firmám. Druhým zjištěním bylo, že velká část subjektů věnuje úsilí k popularizaci celého trhu oproti budování pouze vlastní značky. Třetím bodem, ze kterého myšlenka vychází, je zjištění, že i přes nadstandardní znalosti interim manažerů jsou ochotní na projektech uplatňovat práci v týmech. Posledním bodem, který autora k této koncepci dovedl, je potřeba nových interim manažerů a současný systém tvorby interim manažerů, který velmi zjednodušeně

spočívá v tom, že manažer v průběhu let nabývá zkušeností až do bodu, kdy již nechce být svazován dlouhodobým zaměstnáním a z toho důvodu přejde na systém interim práce.

3.2 Účastníci koncepce

V této části jsou představení účastníci, kteří se objevují v celé koncepci. Tyto účastníky je možné rozdělit do 5 základních kategorií. Díky nápadné podobnosti s lékařskou praxí jsou někteří z účastníků připodobňováni k účastníkům z lékařského vzdělávacího systému. Popisovanými účastníky jsou stážisté, sekundáři, odborníci, univerzita a dozorce.

3.2.1 Dozorce

Činnost dozorce vykonává nestranný subjekt, který dohlíží na fungování celého trhu interim managementu a taktéž dohlíží na fungování spojení v navrhované koncepci mezi vzděláním a praxí. Do role tohoto subjektu je v současné době takřka jediný kandidát, kterým je CAIM. Tato asociace již má povědomí o trhu a je uznávána na českém území státem prostřednictvím Hospodářské komory a v mezinárodním měřítku je uznávána INIMA, která spojuje jednotlivé asociace interim managementu v různých zemích. Díky tomuto spojení je možné v případě mezinárodního přesahu oslovit o spolupráci asociaci, která dohlíží na vybraný trh v dané zemi.

V rámci své činnosti by asociace dále hlídala dodržování pravidel férového konkurenčního boje, dále pracovala na ukotvení interim managementu v legislativě, prováděla certifikaci interim manažerů. Navíc v rámci koncepce by udělovala povolení podnikatelským subjektům, že se mohou účastnit projektu a spolupracovat se studenty, a taktéž by komunikovala s univerzitou jakožto dalším stálým účastníkem.

3.2.2 Univerzita

Univerzita je rovnocenným partnerem ve spolupráci s dozorcem. Na půdě této vzdělávací instituce by se odehrával nový studijní program. Na úvod je nutné zmínit, že název univerzita představuje instituci poskytující vysokoškolské vzdělání v navazujícím magisterském studiu v oboru managementu, ekonomie a podnikání. Jelikož v koncepci není určeno přesné jméno této instituce, může v případě rozsáhlé vysoké školy roli univerzity zastávat vybraná fakulta s potřebným zaměřením.

Univerzita by svou činnost výrazně neměnila, hlavním zaměřením stále zůstane předávání teoretického vzdělání studentům a následně jejich hodnocení. Další činností nezbytnou k fungování navržené koncepce je spolupráce s dozorcem a uvolňování studentů v rámci praxí, či poskytování prostoru a času odborníkům z praxí interim manažera, aby mohli přispívat do vzdělání.

3.2.3 Stážisté

Jelikož nový studijní program ve velkém spoléhá na propojení s praxí, jsou pod názvem stážisté ukryti studenti tohoto oboru. Tito studenti již mají rozsáhlé znalosti z předchozích bakalářských studií, které prokazují v rámci přijímacích zkoušek. V rámci studia se stážisté vzdělávají a podílejí se v rámci praxí na fungování subjektů na trhu interim managementu, u kterého jsou pod odborným vedením a dohledem. V průběhu studia se mohou stážisté více specializovat na určité oblasti a ukončením jejich působení v roli stážisty je splnění závěrečných zkoušek a obhájení diplomové práce.

3.2.4 Sekundáři

Jelikož práce interim manažera závisí velmi na praxi a zákazníci tuto praxi vyžadují jako důkaz odbornosti, není možné se stát plnohodnotným interim manažerem po zakončení jakéhokoliv vysokoškolského vzdělání, což platí i pro tento obor. Sekundářem se tedy stávají stážisté, kteří dokončí úspěšně magisterské studium. Pravou podstatou sekundáře, jak již z lékařské praxe plyne, je sekundování odborníkovi a postupné sbírání praxe a v rámci postupu i získávání vyššího stupně samostatnosti. Sekundář nadále může působit na univerzitě v rámci doktorského studia, podílet se na výuce mladších studentů, či působení ve vědecké oblasti. Avšak primární myšlenkou je zapojení se do pracovního prostředí v interim společnosti, ve které působí uznávaný odborník od dozorce na trhu.

3.2.5 Odborníci

Posledním dílkem skládky účastníků koncepce jsou odborníci. Odborníkem se stávají interim manažeři, kteří mají zájem o účast v tomto projektu a chtějí se podílet na vzdělávání budoucí generace interim manažerů. Oprávnění k účasti jednotlivým interim manažerům uděluje dozorce. Tito odborníci stále provozují výdělečnou činnost interim manažera, ale v rámci praxí se k nim přidávají stážisté a pomáhají jim v práci.

Následně taktéž mohou navázat spolupráci se sekundáři, kteří již působí uvnitř interim manažerské společnosti. Dalším zaměřením, které interim manažer v roli odborníka může zastávat, je přednášení a diskuse na půdě školy jako externista.

3.3 Magisterský studijní program

Po nastolení prvotní myšlenky je nutné stanovit výstižné pojmenování. I přesto, že hlavním posláním této práce je pomoc v posilování konkurenceschopnosti podnikům na trhu interim managementu, je hlavním produktem práce návrh nového magisterského programu. Vystihujícím názvem studijního programu zní: „Interim manažerská praxe“. Tento studijní program cílí na propojení potenciálních konkurenčních výhod v jeden celek, který mohou subjekty na interim management trhu využít.

3.3.1 Přijímací zkoušky

Jelikož cílem studijního programu je co nejvíce propojit studium studentů s praxí, je zvláště v prvních ročnících studia málo pravděpodobné, že tento obor může studovat každý. Aby byly vybráni studenti, kteří mají zájem o obor interim managementu, je vhodné, aby přijímací řízení probíhalo ve dvou kolech. Prvním kolem přijímacího řízení budou stejné přijímací zkoušky, které jsou univerzitou aplikované na již zavedené obory managementu. Druhé kolo prověří pochopení práce v režimu interim a opravdový zájem potenciačních studentů. V případě nízkého počtu účastníků je možné uplatnit metodiku pohovorů, kterého by se účastnil kandidát o studium, zástupce univerzity a zástupce z řad dozorce. V případě velkého množství žadatelů je vhodnější variantou výběr pomocí motivačních dopisů. V druhém kole přijímacích zkoušek jsou primární oblasti, chápání práce jako interim manažer, dále uvědomění, že část studia se věnuje praxi u reálných zákazníků, z čehož mohou plynout nestandardní podmínky (např. podepsání mlčenlivosti). Taktéž pochopení, že dvouleté magisterské studium není finální a pro samostatnou práci interim manažera je nutné absolvovat i pozici sekundáře, u které je minimální doba trvání 6 let.

3.3.2 Průběh studia

Jelikož se minimálně v prvních letech studijního programu bude jednat o pilotní projekt, je možné počítat s ročníkem do 25 studentů. Dalším důvodem pro takto malý počet

je velikost samotného trhu interim managementu. V takto malém počtu je možné u základních předmětů sloučit studenty s jinými manažersky a ekonomicky zaměřenými obory.

- **1. semestr** – studenty by čekal stejný průběh studia jako ostatní studenty podobných oborů. Aby měli stážisté možnost seznámit se s odborníky, přicházejí odborníci na diskuze a přednášky z praxe, v rámci kterých prezentují sebe a svou práci. V průběhu semestru postupně stážisté navážou spolupráci s jednotlivými odborníky pro absolvování praxe.
- **2. semestr** – i v tomto semestru většina studijních aktivit bude sloučena s podobnými studijními obory. Stážisté již však započnou své praxe, které je již budou provázet v průběhu zbytku studia. Díky praxím mohou studenti získávat větší množství absencí a je vhodné, aby měly zpětný přístup k materiálům formou audiovizuálních záznamů, či textovou formou. I v tomto semestru budou probíhat semináře s odborníky formou případových studií z reálné praxe.
- **3. semestr** – před začátkem semestru si stážisté budou moci vybrat obory, ve kterých se chtějí specializovat. Výběr specializace ovlivní studijní předměty a výběr tématu pro závěrečnou práci. Studium teoretických předmětů se oproti standardním předmětům zužuje na nutný základ a vybranou odbornost a je kladen důraz na praxi a semináře s odborníky.
- **4. semestr** – poslední semestr bude probíhat podobně jako semestr třetí, v tomto případě však snížení počtu teoretické výuky je spojené s vypracováváním závěrečných prací.

U všech semestrů musí stážisté splnit nutný počet kreditů, který je nastavován školou, získávání kreditů však pochází i z praxe.

3.3.3 Průběh praxe

Jak již bylo zmíněno, stážisté budou navazovat praxi v prvním semestru a její průběh je kontinuální po celé následující tři semestry. Studenti budou moci změnit odborníka, u kterého praxi absolvují pouze před 3. semestrem, jelikož následně je praxe spojena se závěrečnou prací.

Samotný průběh spočívá v řešení reálných situací u odborníkova zákazníka. Práci odborníka je přidělovat úkoly jednotlivým stážistům a kontrolovat jejich průběh. Na projektech se taktéž mohou podíle sekundáři. Z lékařského prostředí je možné vypožičovat pravidla moci a odpovědnosti. Maximální moc a odpovědnost spadá na odborníka. U sekundářů je moc i odpovědnost variabilní, jelikož se již jedná o zaměstnanecký poměr a stupeň moci a odpovědnosti záleží na nadřazeném odborníkovi. Stážisté v rámci studia pozbývají zodpovědnosti a s tím je spojené, že i jejich kompetence jsou omezené na činnosti, které jim odborník či sekundář zadá.

Aby stážisté byly schopni propojit studium s kontinuální praxí, je důležitý důraz na práci online i na dálku.

Příkladem prací pro stážisty může být příprava slovních dokumentací, zpracovávání analýz zákaznickovy konkurence, či návrhy obchodních strategií. Ze strany odborníka by měl být kladen důraz na zpětnou vazbu a konstruktivní kritiku chyb.

Jelikož je možné očekávat akceleraci, množství praxe pro stážisty a náročnost praxe zohledňuje i kreditový systém. Až zpětná vazba proběhlých ročníků bude moci nastavit přesnou hodnotu. Prvotním nastavením kreditů z praxe je 25 % 2. semestr, 30 % 3. semestr a 35 % 4.semestr.

Závěrečná práce a zkoušky

Závěrečná práce studenta by měla mít provázání na probíhající praxi. Vedoucí práce bude stále pocházet z řad univerzity. Vhodným oponentem práce bude odborník či sekundář s dostatečnou praxí.

Část okruhů závěrečných zkoušek bude pro každého stážistu individuální podle specializace, kterou si ve studiu vybere. Stěžejní část okruhů bude však totožná s podobně zaměřenými obory. Příkladem specializací vycházejících z častých zaměření odborníků, kterými jsou logistika, finance, personalistika, marketing, a další.

3.4 Časový rámeček vzniku interim manažera

Jelikož v současné době neexistuje žádný podobný projekt, ze kterého by bylo možné vyvozovat statistické závěry, je následující část odvozena ze statistik, které mají maximální možnou souvislost.

Současný limit přijetí do asociace interim manažerů je 40 let a minimálně 3 absolvované interim manažerské projekty. Tuto věkovou hranici v rámci koncepce není možné považovat za moment, kdy se ze sekundáře může stát samostatný interim manažer. Tato věková hranice je vhodná pro udělování statusu odborníka, který v rámci koncepce řídí nové stážisty a sekundáře (Seznam podmínek certifikace interim manažera, 2023).

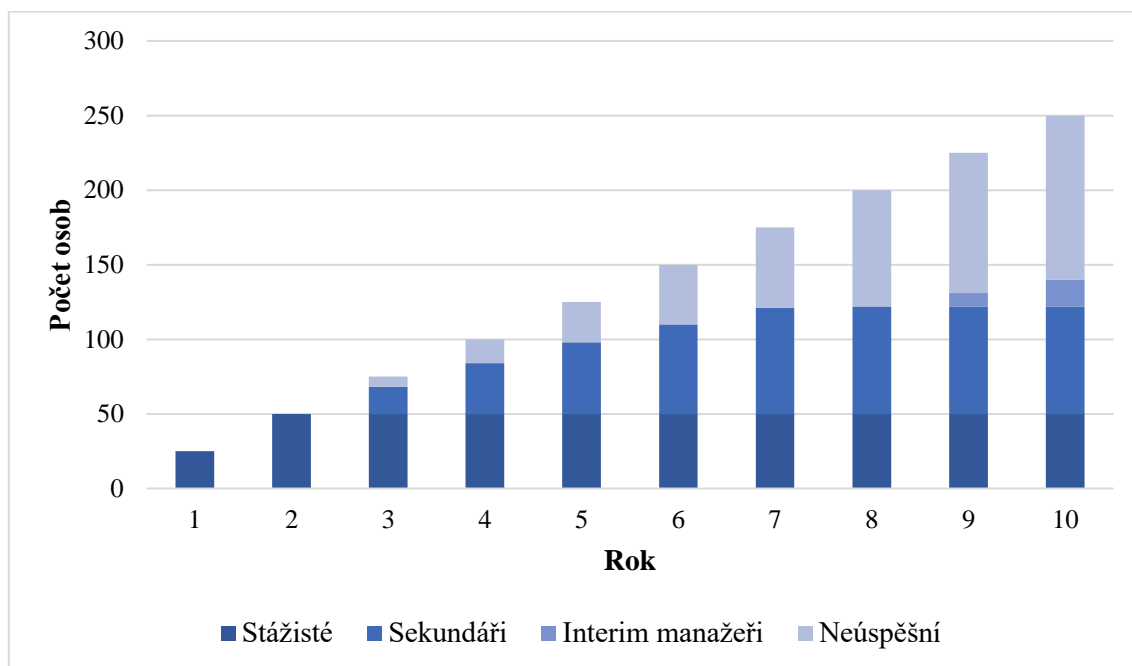
V rámci studie INIMA je průměrná praxe interim manažera okolo 8 let (INIMA, 2023). Toto období je v rámci koncepce využito jako vhodný interval, za který je možné stát se samostatným interim manažerem. První dva roky praxe získává v roli stážisty na univerzitě a dalších 6 let pracuje v roli sekundáře. Tento interval odpovídá i věkovému limitu, který by pro žadatele o statut interim manažera byl 30 let.

Bohužel je velmi nepravděpodobné, že každý stážista se stane interim manažerem. Je tedy nutné počítat v průběhu času s jistým procentem neúspěchu. Ze statistik portálu Česko v datech se ukazuje, že každá univerzita i obor mají jinou pravděpodobnost úspěchu. Pro zvolení odhadu úspěšnosti tohoto studijního oboru je proveden statistický průměr oborů spojených s ekonomikou, managementem a podnikáním všech veřejných vysokých škol, které data uveřejnily. Výslednou hodnotou pravděpodobnosti úspěchu je 72, 24 % (Šance na dostudování českých VŠ, 2016). Další zjišťovanou hodnotou je procento, s jakou pravděpodobností studenti zůstanou pracovat ve vystudovaném oboru. Ze studie Institut pro demokracii a ekonomickou analýzu (IDEA) vyplynulo, že v rámci ekonomických oborů u terciárního vzdělávání je míra setrvání v oboru 50 %. Tento údaj v rámci koncepce určuje počet sekundářů, ze kterých se po šesti letech stanou interim manažeři (Králičková, 2015).

3.4.1 Dopady za 10 let

V následujícím grafu (viz Graf č. 16) jsou prezentovány údaje na základě dříve stanovených parametrů. Pokud by tedy po celou dobu 10 let byla zachována kapacita oboru 25 stážistů, dostalo by se do oboru celkově 250 jednotlivců. V rámci univerzity by neustále působilo do 50 stážistů a po sedmém roce od začátku by se i počet sekundářů na trhu ustálil dle statistických parametrů okolo 72. První interim manažeři by vstoupili na trh po 8. roce od započetí a každý rok by přibývalo okolo 9 jednotlivců. Z opačné strany bohužel by pravděpodobně nedokončilo studium okolo 7 studentů, taktéž každý druhý sekundář by zakončil svou kariéru interim manažera. Po 10 letech se tedy jedná

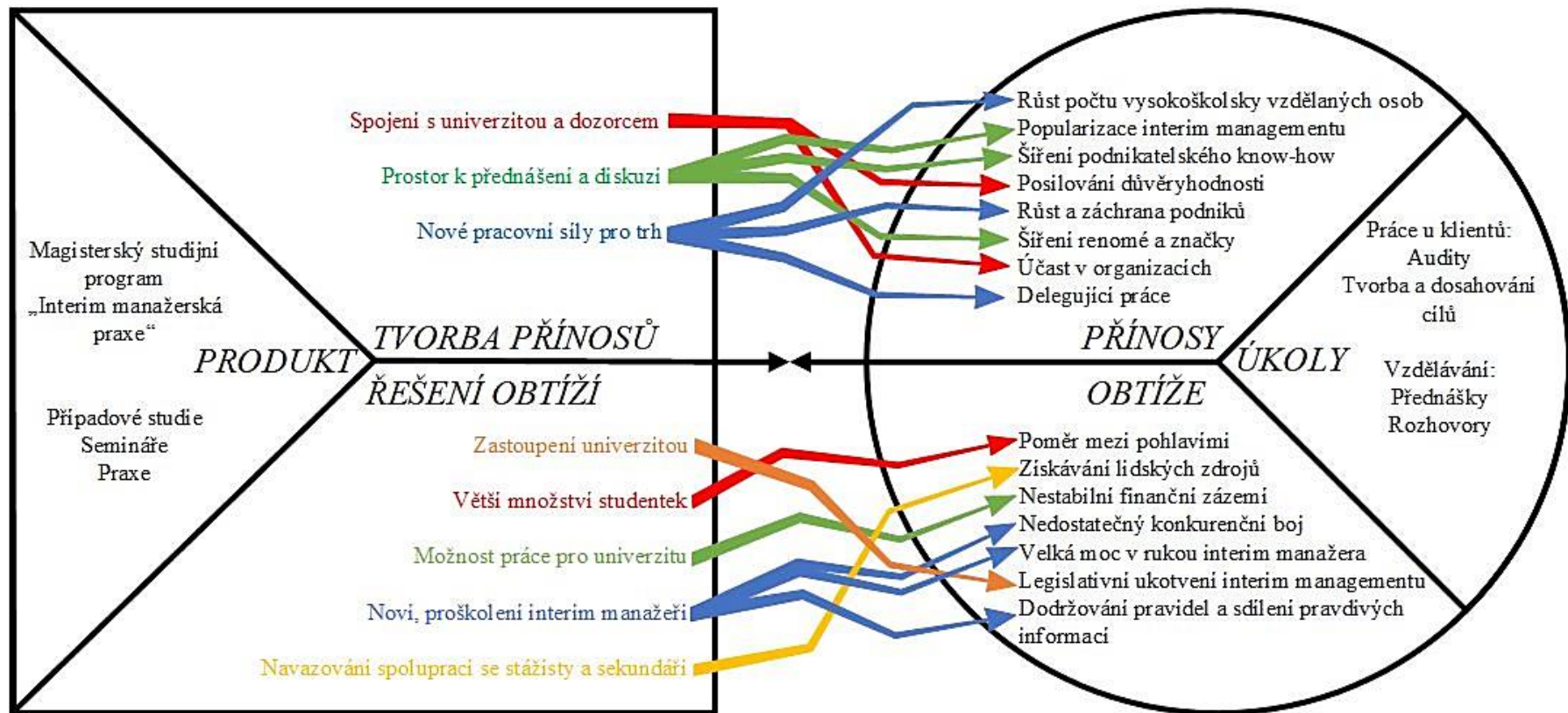
o 110 účastníků, jelikož v grafu je počítáno, že jednotliví sekundáři odcházejí postupně v průběhu celých 6 let.



Graf č. 16: 10 let aplikace koncepce
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.5 Value proposition canvas

V této části za pomoci Value proposition canvas modelu je prezentováno propojení analytické části práce a části návrhové. Následující VPC model (viz Obrázek č. 7) poskytuje představu o souvislostech. Pravá část modelu představuje úkoly, přínosy a obtíže, které vyplynuly z analytické části práce a v rámci koncepce byl zjištěn přínos pro tuto vybranou oblast. V levé části modelu jsou z navržené koncepce sumarizovány části produktu, tvorby přínosu a řešení obtíží.



Obrázek č. 7: Strategická koncepce v VPC modelu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Práce, kterou vykonává interim manažer, směřuje v základu do dvou částí, práce pro klienty a vzdělávání. Práci interim manažera pro klienty je možné zjednodušit na provádění auditů na zjištění situace a následně na tvorbu a dosahování cílů, které má vytyčené společnost zákazníka anebo je vytvoří interim manažer. S touto prací je spojená celá řada věcí, činností a situací, které je možné označit jako obtíže a přínosy, které byly zjišťovány v analytické části práce. Ve vypracovaném modelu VPC jsou vybrány pouze ty, které navržená koncepce dokáže více či méně ovlivnit a budou prezentovány dále v souvislosti se závěry z koncepce. Za produkt v modelu VPC je možné považovat navrženou koncepci. Návrhem je nový magisterský studijní obor, který je zacílen na výchovu nových interim manažerů, na které se podílejí subjekty na trhu interim managementu prostřednictvím praxí a seminářů.

V oblasti tvorby přínosů je následovný postup dodržování posloupnosti na základě pravděpodobné výše přínosu pro interim manažerské subjekty od nejvyššího po nejnižší.

- Spojení s univerzitou a dozorcem v případě, že se interim manažer rozhodne zapojit do projektu jako odborník má přímý dopad na posílení jeho důvěryhodnosti. Právě účast v organizacích, kterou je na českém trhu CAIM a taktéž jméno některé z vysokých škol (zvláště pokud by se jednalo o veřejnou vysokou školu) přináší silný marketingový nástroj k propagaci a konkurenční výhodu nad nezapojenými konkurenty trhu.
- Dalším přínosem jsou nové pracovní síly na trhu. V první řadě získávají odborníci poskytující praxi neplacenou pracovní sílu v podobě stážistů, na které mohou delegovat jednodušší práce zabírající velkou část času, kde hlavním příkladem je dohledávání informací. Souvislost nových sil s růstem a záchranou podniků spočívá v předpokladu, že více osob zvládne více práce. Odborník, který má pod sebou sekundáře a stážisty se může věnovat více projektům bez snížení kvality služeb. Výsledkem této týmové činnosti je nejen více pomoci pro zákazníky, ale z businessového pohledu více zisku.
- V případě, že se odborník rozhodne podílet na výuce nad rámec praxe, bude v rámci univerzity studentům přednášet a diskutovat své zkušenosti na případových studiích, které prožil. Tato činnost má přidanou hodnotu hlavně z pozice šíření renomé a značky, avšak přínos v oblasti popularizace interim managementu a šíření podnikatelského know-how taktéž není možné opomenout,

jelikož přispívá k budování hodnoty celého trhu, ze které čerpá i prezentující odborník.

V oblasti řízení jsou následující souvislosti mezi obtížemi a jejich řešením popisovány v posloupnosti důležitosti přínosu pro interim manažery.

- Jak již bylo zmíněno, práci interim manažera není možné považovat pouze za práci jednotlivce, ale v rámci zkvalitnění služeb pro zákazníky může být výhodou pracovat ve skupinách. Za hlavní obtíž je tedy možné považovat nedostatek pracovních sil, koncepcí řeší tuto situaci částečně tím, že nabízí trhu stážisty a následně dostudované sekundáře. Bohužel nedostatek lidí v odborných oblastech samotná koncepce neřeší.
- Další bod, kterým je možnost práce pro univerzitu v rámci placené spolupráce jako přednášející je sporný. Jeho přínos je velmi subjektivní, jelikož i přes ekonomicky náročné období, každý interim manažer tuto situaci snáší jinak. Pro finančně zajištěný a pracovní vyčerpáný subjekt je tento bod bezpředmětný, jelikož ohodnocení nemůže dosáhnout platových poměrů interim manažerské práce a taktéž dochází k jisté formě smluvního svázání s univerzitou, což omezuje svobodu, na které interim manažeri staví. Významný přínos může tato práce mít pro interim manažera, který se potýká s menším pracovním vytížením anebo pro jedince, kteří již vytvářejí vzdělávací materiály, které nejsou spojeny s finančním ohodnocením.
- Řešení obtíží v podobě nedostatečného ukotvení interim managementu leží z velké části v rukou dozorce. Přínosem koncepce však je možná akcelerace důležitosti tohoto problému díky tomu, že pro tento sektor vzniká samostatný studijní obor zvláště v případě spolupráce s veřejnou univerzitou. Je tedy možné, že tato aplikace koncepce by urychlila dlouholeté snažení interim manažerského trhu o ukotvení jejich práce.
- V rámci dlouhodobého výhledu do budoucna je možné hodnotit řešení obtíží v rámci vstupu nových interim manažerů vzniklých prostřednictvím této koncepce. Pro současné interim manažery je primárním benefitem, že se mohou podílet na výchově nových manažerů, kteří následně nebudou poškozovat celý trh svým chováním díky velké moci, kterou získají či případně nedodržením pravidel a sdělováním nepravdivých informací při honbě za maximalizací svých zisků.

Je velmi zvláštní považovat nedostatek konkurenčního boje za obtíž, ale díky zvýšení počtu konkurence a náročnosti, zůstávají na trhu pouze ti nejlepší a trh může lépe růst.

- Poslední bod, který je v rovině spekulace, má přínos spíše pro celý trh. Ze statistik vyplývá, že v poměru vysokých škol převládá účast žen v pozici studentů (Studenti a absolventi vysokých a vyšších odborných škol v ČR, 2019). Je možné očekávat, že tento poměr setrvá i v rámci stážistů v navrhovaném studijním programu. Není možné však odhadovat, jaký poměr mužů a žen zůstane na konci sekundářského období. Důležitým faktorem je mateřská dovolená, kterou ženy v rámci sekundářského období mohou absolvovat, avšak forma interim práce může ženám na mateřské vyhovovat. Je tedy možné konstatovat, že vyšší počet žen na trhu bude v podobě stážistek a další pozitivní vývoj je nejistý i přesto, že současná laťka 11 % žen na trhu je velmi nízko.

3.6 Zodpovězení CVO

CVO: Jaké parametry konkurenční výhody musí splňovat strategický koncept, aby podniky na trhu interim managementu zvýšily svou konkurenceschopnost oproti současnému stavu?

Následující odpověď na tuto otázku je pouze shrnutím návrhové části práce, kterou lze považovat za komplexní odpověď. Již z definice koncepce je návrhová část pouze mustrem a rozpracovanou myšlenkou, u které je v případě realizace nutné doladit velké množství detailů. Následně na základě několika let fungování je možné přesně vyčíslit, jaký účinek na posílení konkurenceschopnosti mají jednotlivé konkurenční výhody vyplývající z této koncepce. Následující primární konkurenční výhody jsou popsány z hlediska jejich parametrů a nastíněním dopadů jejich působení oproti současnému stavu.

- **Spojení s univerzitou a dozorcem** - tato konkurenční výhoda, která spočívá ve spolupráci s univerzitou a dozorcem je popisována jako první, jelikož i její efekt interim manažeři v roli odborníka pocítí nejdříve po rozhodnutí o účasti ve studijním programu. Tuto konkurenční výhodu je možné řadit mezi semi-konkurenční, jelikož ji podnik získává z externího prostředí a její získání je náročné s ohledem na pravidla dozorce. Taktéž platí že, pokud využije spojení s dozorcem a univerzitou, z většiny subjektů se z ní stane nový standard a výhoda

se vytratí. Na trhu interim managementu je kladen důraz na prezentování vlastního renomé prostřednictvím referencí a strategických spojení. Odborník může těžit ze jména univerzity a dozorce prostřednictvím propagace. Je možné konstatovat, že zákazníci pravděpodobněji zvolí mezi stejnými interim manažery toho, u kterého navíc vidí, že za ním stojí dozorce trhu a univerzita, aniž by znal důvod této spolupráce.

- Nové pracovní síly – U této konkurenční výhody je možné pozorovat několik vývojových studií. Nejprve odborník získá stážisty jako bezplatnou pracovní sílu, na kterou může delegovat méně odborné, ale časově náročné práce. I přesto, že odborník stráví čas kontrolou jejich práce, po prvotním čase zaškolení bude moci čerpat čas stážistů efektivně. Délka spolupráce není časově omezená a díky tomu přichází další stupeň této konkurenční výhody. Po dostudování stážistů mohou odborníci vést dále tyto osoby jako sekundáře. Zároveň mohou tuto již placenou práci navázat s těmi sekundáři, kteří jim přidanou hodnotu přinášejí. Sekundáři již dokáží více odborných činností a potřebují méně dohledu, z toho důvodu se může rozšiřovat podnik odborníka a získávat více zákazníků a více zisku. Hlavním artiklem interim manažera je čas a znalosti. Znalosti dokáže získat, ale čas je velmi omezený a pro rozšíření pole působnosti je delegování práce základním manažerským pravidlem. Třetím stupněm jsou již noví interim manažeři, kteří pokud zůstanou spolupracovat s odborníkem, mohou být zdrojem přímé konkurenční výhody a v případě, že vzniklý interim manažer nastoupí vlastní kariéru je pravděpodobné, že bude ctít vštěpované zásady konkurenčního boje více než jiní konkurenti. I toto je v přeneseném smyslu konkurenční výhoda pro celý trh. U všech tří popisovaných stupňů je možné hovořit o ryze-konkurenčních výhodách, jež jsou k dispozici všem odborníkům na trhu, kteří o ně stojí, a vždy záleží na schopnostech odborníka, jak dobře těchto nových pracovních sil využije pro svůj prospěch.
- Práce ve vzdělávání – poslední z hlavních konkurenčních výhod je možnost snížení svého podnikatelského rizika pomocí strategické diverzifikace výdělečné činnosti. I tuto konkurenční výhodu v podobě diverzifikace je možné považovat za ryze - konkurenční výhodu, jelikož spočívá na schopnostech a znalostech jednotlivých odborníků, a není v ní možné pozorovat žádné negativní dopady

na ostatní konkurenty, spíše naopak prostřednictvím vzdělávání dochází ke kultivaci trhu. Je nepochybné, že hlavní část zisků se plyne ze samotné interim manažerské práce, jak se již z analytické části práce ukázalo. Mnozí interim manažeři se již věnují sdílení know-how prostřednictvím rozhovorů, podcastů a školení. Tuto práci již z definice není možné příliš považovat za interim manažerskou, ale podle všeho je s ní úzce spjata. Při práci pro univerzitu prostřednictvím přednášení mohou odborníci získat velmi stabilní přísun finančních prostředků, u kterých, jak již covidová doba ukázala, je menší šance na výpadek s ohledem na důraz na vzdělávání mladých.

- Následující konkurenční výhody spíše spadají do části semi-konkurenčních výhod a jsou zmíněny dohromady, jelikož není možné přesně určit, jaký strategický dopad na jednotlivé subjekty mohou mít. Prvním z těchto výhod je gradace důležitosti legislativního ukotvení interim managementu. Díky argumentu existence studijního programu pro tento obor může dojít k lepšímu a rychlejšímu ukotvení interim managementu, což opět přináší konkurenční výhodu pro celý trh. Výhoda spočívá ve zjednodušení práce, u které opadne řešení, zdali je možné onu činnost touto formou vykonávat legálně. Další konkurenční výhodou, která je pro celý trh, může být nárůst žen v tomto odvětví. V současné době je rovnost pohlaví diskutovaným tématem ve společnosti a současná nerovnost může vrhat stín na fungování tohoto trhu, což opět může mít dopad na potenciální zákazníky, zdali si vyberou interim management anebo přejdou ke konkurenci z jiného trhu.

Pro zodpovězení centrální výzkumné otázky je taktéž nutné uvést, že posilování konkurenceschopnosti pomocí těchto konkurenčních výhod je z teoretických parametrů možno považovat za seberealizační. Jednotliví interim manažeři, kteří se stanou odborníky, v koncepci dosahují svých podnikatelských cílů, aniž by záměrně omezovali své konkurenty, avšak není možné vyloučit, že rozvoj zapojených subjektů nepřímo poškodí subjekty, které konkurenčních výhod nevyužijí.

3.7 Diskuze a limity řešení

V této diskuzní části práce autor popisuje její limity a taktéž se snaží odhadnout a doporučit další směřování zkoumání či rozvoje koncepce.

Za hlavní limit práce je možné považovat čerpání dat pouze ze sekundárních zdrojů, které i přes veškerou snahu autora mohou být dosti zastaralé. V původním plánu a cíli práce bylo zamýšleno uspořádat diskuzi s tuzemskými interim manažery na téma současných praktik na trhu, při které by mohl být diskutován taktéž návrh konceptu. Bohužel tuto diskuzi se nepodařilo uspořádat. Doporučením plynoucím z tohoto limitu je před zahájením realizace koncepce diskutovat s interim manažery, zdali o tuto službu mají zájem a jsou-li ochotni svou práci částečně podřídit výchově budoucích generací interim manažerů i přes dříve zmíněné nevýhody. Na tuto diskuzi by dále měla navazovat diskuze s CAIM jakožto s potencionálním dozorcem a třetím krokem je hledání univerzity, pro kterou je koncepce dostatečně zajímavá.

Samotným limitem je taktéž samotný systém koncepce, který nepropracovává jednotlivé části do detailů, v nichž se mohou nacházet případné problémy. Je tedy nutné na práci pohlížet jako na koncepci a neutvářet dogmata a jednotlivé směry dále rozpracovávat v budoucích studiích.

U analytické části došlo k mnoha zjištěním, které byly sjednoceny v COP analýze. Některé z těchto částí, aby si práce udržela jednotný strategický koncept, nemohly být obsaženy, neboť nebyly nalezeny souvislosti s návrhem. Těmito oblastmi jsou z velké části ekologie a etika. Je tedy možné v budoucnu hledat případné konkurenční výhody na trhu interim managementu v těchto oblastech.

Samotná práce se primárně zaměřuje na trh interim managementu a jeho obecné okolí. Limitem tohoto pohledu je, že konkurenti pro tento typ práce mohou pocházet i z jiných trhů, které je zapotřebí v budoucnu zkoumat. Příkladem může být, že zákazníci ne zvolí variantu interim, ale využijí dnes standardnějšího postupu najmutí dlouhodobého manažera.

I přesto se interim management dělí do tří oblastí - substituční, projektový a změnový. Tato práce a koncepce limitně spíše řeší oblasti změnového a projektového interim managementu. Na tyto typy práce se navržená koncepce více zaměřuje na případné substituční oblasti, interim manažeri mohou využívat konkurenční výhody pouze s ohledem na spolupráci s univerzitou formou přenášení z jejich specializovaného oboru.

Za další limit, na který je nutné dohlížet, aby pro práci u odborníků byli využíváni nejen stážisté, ale i vystudovaní sekundáři, kteří by měli možnost získávat placenou práci.

Možným řešením je nastavování závazků na přijímání sekundářů, ale je nutné dbát na jistou svobodu na tomto pracovním trhu.

Dalším specificky zaměřeným rizikem spojením s koncepcí je nesoulad mezi mentalitou CAIM, která klade důraz na finanční zajištění a stabilitu interim manažera. Bohužel při vzniku interim manažerů postupem této koncepce je málo pravděpodobné, že noví interim manažeři budou mít dostatečné finanční zázemí za šest let sekundářské praxe.

ZÁVĚR

Za cíl diplomové práce bylo autorem zvoleno navržení strategické koncepce pro posílení konkurenceschopnosti podniků na interim management trhu v České republice prostřednictvím konkurenčních výhod. Prvním krokem k dosažení cíle bylo vytvoření nosného teoretického rámce, který byl následně aplikován. Primární částí aplikace teoretických poznatků bylo využito pro zodpovězení dílčích výzkumných otázek, které tvořily analytickou část práce. Samotná koncepce byla popsána v části „Vlastní návrh řešení“, kterou bylo možné vypracovat až po získání teoretických znalostí a zanalyzování současného stavu.

Dílčím cílem pro teoretickou část práce bylo v rámci literární rešerše vybrat vhodné myšlenky a postupy pro budoucí aplikaci. Literární rešerše obsáhla oblasti interim managementu a jeho historie, analyzování obecného okolí trhu pomocí vybraných faktorů. Dále metody pro pochopení situace v oborovém okolí podniků na trhu, či postupům segmentace. Taktéž bylo nezbytné pochopení myšlenek konkurenceschopnosti a konkurenčních výhod.

Analytická část práce díky teoretickým znalostem mohla postupně dosahovat dílčích cílů. U analyzování, jak je trh interim managementu ovlivňován, byly zjištěny dopady náročného politicko-ekonomického období, taktéž důležitost řešení otázek etiky, ekologie a zejména technologií. Dále pozitivní vývoj sociálních faktorů spojených se vzděláním a z opačné strany negativní nedostatky v legislativní oblasti. Při poznávání konkurenčního prostředí byly srovnány cíle, produkty a zdroje jednotlivých konkurentů a bylo zjištěno, že nedochází na trhu k výraznému tření. Největšími body střetu bylo cílení na růst a záchranu tuzemských podniků a popularizaci interim managementu, nabízení produktů a služeb řízení a dosahování cílů či zjišťování stavu zákazníka. Střet u zdrojů směřoval do boje o lidské zdroje, partnerství a budování renomé. Součástí segmentace cílového zákazníka bylo poznání dosavadních zákazníků interim manažerských subjektů. Zjištěním bylo vhodné zacílení na zákazníky ze zpracovatelského, velkoobchodního a maloobchodního průmyslu. U těchto zákazníků je možné očekávat důraz na praxi interim manažera a potřebu analýzy stavu podniku s následným, nejčastěji se objevujícím řešením firemních procesů. Při zjišťování trendů v rozvinutějších zemích bylo zjištěno, že výrazné změny ze zahraničí český interim management nemůže očekávat a pozitivním

poznáním bylo evropské umístění České republiky, kde interim managementu prospívá nastavení pravidel zaměstnávání. Celá analytická část práce byla shrnuta za pomoci COP metody, jejíž pomocí bylo získané poznání rozděleno a zhodnoceno na oblast výzev, příležitostí a problémů, což poskytlo vodítko k následnému sestavení koncepce.

V návrhové části práce byla navržena strategická koncepce, pro kterou podle získaného poznání bylo vybráno navrzení nového magisterského studijního programu. Studijní program je specifický svým zaměřením na praxi probíhající na reálném trhu interim managementu. Potenciál posílení konkurenceschopnosti pro interim manažerské podniky byl spojen s konkurenčními výhodami v získávání nových pracovních sil ze vzdělávacího prostředí. Dále prostor pro prezentování vlastních znalostí, což je činnost úzce spjatá s interim managementem, či konkurenční výhoda plynoucí ze spojení vlastního jména s univerzitou a dozorcem na trhu.

Stanoveného cíle diplomové práce bylo dosaženo prostřednictvím navržené strategické koncepce. Aby podniky mohly reálně čerpat ze zjištěných konkurenčních výhod a posílit svou konkurenceschopnost je nutná realizace konceptu, kterou předchází další detailní zkoumání navržených oblastí.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- Accord Group Interim Managers & Consultants* [online], 2023. AGIM [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: <https://agim-ece.com/cs/home>
- Advantage Group* [online], 2023. Advantage Group [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: <https://www.advantage-group.eu/>
- AMSP ČR, 2021. *MARKETINGOVÉ, TECHNOLOGICKÉ A DIGITÁLNÍ TRENDY* [online]. 1. Česká republika: Ipsos. Dostupné také z: <https://amsp.cz/wp-content/uploads/2021/12/90.-Pr%C5%AFzkum-Marketingov%C3%A9-technologick%C3%A9-a-digit%C3%A1ln%C3%AD-trendy.pdf>
- Ascalae* [online], 2015. ascalae.cz [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: <https://www.ascalae.cz/cs/>
- BLOUDEK, Jan, 2013. *Rozumíte svým zákazníkům?*. Praha: Management Press. Action Learning - praktický management. ISBN 978-80-7261-258-1.
- BM4U* [online], 2023. BM4U [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: <https://www.bm4u.cz/>
- Česká asociace interim managementu* [online], 2023. IMPnet [cit. 2023-01-06]. Dostupné z: <https://www.caim.cz/>
- Česká asociace interim managementu se stala autorizovaným odborníkem, 2023. *CAIM* [online]. Česká asociace interim managementu [cit. 2023-04-13]. Dostupné z: <https://www.caim.cz/aktuality/ceska-asociace-interim-managementu-se-stala-autorizovany-odbornikem>
- CHLEBOVSKÝ, Vít, 2015. *Marketing pro B-2-B trhy*. Vydání 2., aktualizované a přepracované. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-802-1452-596.
- ČSÚ, 2023. *Využívání informačních a komunikačních technologií v podnikatelském sektoru: za rok 2022* [online]. Praha: Český statistický úřad. Dostupné také z: <https://www.czso.cz/documents/10180/164606716/06200522.pdf/79b58476-bbd3-4f62-a469-e50789f5a52d?version=1.3>
- Dalibor Petruš: specialista na finanční řízení firm* [online], 2023. Dalibor Petruš [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: <http://daliborpetru.cz/>

DOLEČEK, Marek, 2022. Podnikový etický kodex aneb další aspekt řízení podniku. *Businessinfo* [online]. BusinessInfo.cz [cit. 2023-04-13]. Dostupné z:

<https://www.businessinfo.cz/navody/podnikovy-eticky-kodex-aneb-dalsi-aspekt-rizeni-podniku/3/#eticky-kodex-a-navazujici-nastroje-etiky-v-podnikani>

Doporučení rady: k národnímu programu reforem Česka na rok 2022 a stanovisko Rady ke konvergenčnímu programu Česka z roku 2022, 2022. *Rada Evropské unie* [online]. Brusel: Generální sekretariát Rady [cit. 2023-04-13]. Dostupné z:

<https://data.consilium.europa.eu/doc/document/ST-9740-2022-INIT/cs/pdf>

Etický kodex interim manažera CAIM, 2023. *CAIM* [online]. Česká asociace interim managementu [cit. 2023-04-13]. Dostupné z: <https://www.caim.cz/eticky-kodex-interim-managera>

EVROPSKÁ KOMISE, 2023. Víceletý finanční rámec na období 2021–2027 a NextGenerationEU. *Evropská komise* [online]. Generální ředitelství pro komunikaci, 17. prosince 2020 [cit. 2023-03-19]. Dostupné z: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/recovery-plan-europe_cs#novinky

Evropský pilíř sociálních práv – 20 zásad [online], 2017. Generální ředitelství pro komunikaci [cit. 2023-04-12]. Dostupné z: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/economy-works-people/jobs-growth-and-investment/european-pillar-social-rights/european-pillar-social-rights-20-principles_cs

Finanční manager [online], 2013. Finanční manager [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: <https://www.financnimanager.cz/>

FLATØY, Christer, 2022. You'll Not Be Here Forever...: Interim Managers' Relations to Employees in Client Companies. *SSRN* [online]. Norway: Norwegian School of Economics, 29 [cit. 2023-05-02]. Dostupné z:

https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4041214

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe. 2.*, aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 414 stran : ilustrace. ISBN 978-80-271-2499-2.

Global servis [online], 2023. Global servis [cit. 2023-04-30]. Dostupné z:

<https://www.global-servis.com/>

GOSS, David a Joanna BRIDSON, 1998. Understanding interim management. *Human Resource Management Journal* [online]. 8(4), 37-39 [cit. 2023-01-05].
Dostupné z: <https://www.proquest.com/docview/199400069?accountid=17115>

HAVLÍČEK, Karel, 2019. *Inovační strategie České republiky 2019–2030* [online].
Česká republika: Rada pro výzkum, vývoj a inovace.

Headim [online], 2021. Headim [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: <https://headim.com/>

Inflace - druhy, definice, tabulky, 2023. *Český statistický úřad* [online]. 2023 [cit. 2023-03-19]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace

INIMA Code of Conduct, 2023. *INIMA* [online]. The International Network of Interim Manager Associations [cit. 2023-04-13]. Dostupné z:
<https://www.inima.management/codeofconduct>

INIMA, 2023. International Network of Interim Manager Associations. *INIMA* [online].
International Network of Interim Manager Associations [cit. 2023-05-02]. Dostupné z:
<https://www.inima.management/survey-2023-1>

Interim Manager for set-up a European Home Furnishing company in India, 2023.
Senior management worldwide [online]. Senior management worldwide [cit. 2023-05-02]. Dostupné z: <https://smw-interim.com/cases/interim-manager-for-set-up-a-european-home-furnishing-company-in-india/>

Interim managers need understanding, 2002. *Work Study* [online]. 51(2/3), 149-150 [cit. 2023-01-05]. ISSN 00438022. Dostupné z:
<https://www.proquest.com/docview/218380006/fulltextPDF/54CE2F829FF74F0EPQ/1?accountid=17115>

JPF: řešíme firmy [online], 2023. JPF Czech [cit. 2023-04-30]. Dostupné z:
<https://www.jpf.cz/>

KARÁSEK, Petr Karásek, 2013. PATNÁCT NEJDŮLEŽITĚJŠÍCH KROKŮ INTERIM MANAŽERA PŘI SJEDNÁVÁNÍ SMLOUVY. *CAIM* [online]. Česká asociace interim managementu [cit. 2023-04-13]. Dostupné z:
<https://www.caim.cz/www/upload/pages/documents/20190731072333974.pdf>

- KARÁSEK, Petr, 2017. *Léčení firem v krizi: krizové řízení z pohledu manažera, který v edl záchranu značky Tatra*. Praha: Grada, 187 stran. ISBN 978-80-271-0681-3.
- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, xiv, 206 s. : il., grafy, tab. ISBN 80-7179-453-8.
- Kompetenz People* [online], 2023. Kompetenzpeople.cz [cit. 2023-04-30].
Dostupné z: <https://www.kompetenzpeople.cz/>
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. 14. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 304 s. : il., grafy, tab. portréty. ISBN 978-80-247-3527-6.
- KRÁLÍČKOVÁ, Klára, 2015, Skills Mismatches in the Czech Republic. *IDEA* [online]. Národohospodářský ústav Akademie věd ČR [cit. 2023-05-05]. Dostupné z: https://idea.cerge-ei.cz/files/IDEA_Study_10_Skills_Mismatches/mobile/
- KUNÁŠEK, Josef, 1997. Kodex českého manažera. *Kunasek* [online]. ASPI [cit. 2023-04-13]. Dostupné z: <http://www.kunasek.cz/kodex-ceskeho-manazera/>
- LCM Interim Management* [online], 2023. LCM Interim Management [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: <https://www.lcm.cz/>
- MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-251-2.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk, 2005. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1277-6.
- OSTERWALDER, Alexander, Yves PIGNEUR, Greg BERNARDA a Alan SMITH, 2016. *Vydělávejte svými nápady: vytvářejte produkty a služby, po kterých zákazníci touží*. V Brně: BizBooks. ISBN 978-80-265-0452-8.
- Petr Kmošek* [online], 2023. Mgr. Petr Kmošek [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/>
- Petr Ševčík: Interim change management* [online], 2023. Petr Ševčík [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: <https://www.sevcik.biz/>

- PG Logistic [online], 2023. PG Logistic [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: <https://www.pglogistic.cz/>
- PILAŘ, Ladislav, 2015. Value Proposition Canvas. In: *ResearchGate* [online]. Research Gate [cit. 2023-01-12]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/figure/Value-Proposition-Canvas_fig1_291699422
- PORTER, Michael E., 1994. *Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-11-2.
- Prognóza ČNB – zima 2023, 2023. *Česká národní banka* [online]. ČNB [cit. 2023-03-19]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>
- RAWAT, Vinod, 2009. *Interim Management: Provision of Management Resources and Skills*. New Delhi: Global India Publications Pvt. ISBN 978-93-80228-57-0.
- Realizace Zelené dohody pro Evropu, 2023. *Evropská komise* [online]. Generální ředitelství pro komunikaci [cit. 2023-04-13]. Dostupné z: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/delivering-european-green-deal_cs#cleaning-our-energy-system
- REIJNIERS, Jacques J. A. M., 2003. *Interim Management: a True Profession*. Europe: Van Gorcum. ISBN 9023239334.
- Šance na dostudování českých VŠ, 2016. *Česko v datech* [online]. Česko v datech [cit. 2023-05-05]. Dostupné z: <https://www.ceskovdatech.cz/graphs/vs2.php>
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd.* V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.
- Seznam podmínek certifikace interim manažera, 2023. *CAIM* [online]. Česká asociace interim managementu [cit. 2023-04-12]. Dostupné z: <https://www.caim.cz/certifikace-interim-managera>
- Seznam podmínek certifikace interim manažera, 2023. *CAIM* [online]. Česká asociace interim managementu [cit. 2023-05-08]. Dostupné z: <https://www.caim.cz/certifikace-interim-managera>

Simon Says [online], 2023. Simon Says [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: <https://simon-says.cz/>

Skotakconsulting [online], 2023. Skotakconsulting [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: <https://skotakconsulting.cz/>

Spokojenost se stavem vybraných oblastí veřejného života: listopad/prosinec 2022, 2022. *Centrum pro výzkum veřejného mínění* [online]. Centrum pro výzkum veřejného mínění [cit. 2023-04-13]. Dostupné z:

https://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c2/a5610/f9/ps230210.pdf

Stanovisko k nové definici nelegální práce, 2021. *MPSV* [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí [cit. 2023-04-13]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/svarcssystem>

Statistiky z registru ekonomických subjektů [online], 2023. Český statistický úřad [cit. 2023-04-12]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/organizacni_statistika

Studenti a absolventi vysokých a vyšších odborných škol v ČR, 2019. *Český statistický úřad* [online]. Český statistický úřad [cit. 2023-05-07]. Dostupné z:

<https://www.czso.cz/documents/10180/105103274/23006119.pdf/e57ac12d-1725-4a11-937c-e58012b2c9d4?version=1.0>

Studenti a absolventi vysokých škol v České republice: (2001–2020), 2021.

Český statistický úřad [online]. Praha: Odbor statistiky rozvoje společnosti [cit. 2023-04-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/163247822/23006121.pdf/2a13727d-91bf-46b7-b171-b5243a58b95b?version=1.3>

SVĚTLÍK, Jaroslav, 2018. *Marketing – cesta k trhu*. Marketing – cesta k trhu. VŠPP, a.s. ISBN 978-80-86847-81-8.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2015. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, xxviii, 526 s. : grafy. ISBN 978-80-7400-274-8.

TAHAL, Radek, 2015. *Základní metody sběru primárních dat v marketingovém výzkumu*. V Praze: C.H. Beck, x, 99 stran : ilustrace. ISBN 978-80-7400-585-5.

The 2022 European Survey, 2022. *ININA* [online]. International Network of Interim Manager Associations [cit. 2023-04-13]. Dostupné z:

<https://static1.squarespace.com/static/5f55ddf386cc8834a2a001bf/t/62530628923599078de6fd7f/1649608236572/inima+2022+europe+r6.pdf>

TP Consulting [online], 2015. TP Consulting [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: <https://www.tpconsulting.cz/>

Trendy na pracovním trhu v České republice, 2020. *HAYS* [online]. Hays [cit. 2023-04-12]. Dostupné z: https://www.hays.cz/documents/63246/1661144/CZ_SG2020_02_2020_web.pdf/6cf15557-a547-3e0e-3ce1-5f525765d5cd?t=1583927852276

Udržitelné podnikání: O co se jedná a proč ho řešit, 2021. *Generali Česká Profí* [online]. Generali Česká pojišťovna [cit. 2023-04-13]. Dostupné z: <https://www.generaliceskaprofi.cz/ze-zivota/udrzitelne-podnikani-o-co-se-jedna-a-proc-ho-resit>

Uzdravujeme firmy [online], 2023. Aim high [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: <https://uzdravujemefirmy.cz/>

Věková struktura, 2021. *Český statistický úřad* [online]. Český statistický úřad [cit. 2023-04-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/scitani2021/vekova-struktura>

Vzdělání, 2022. *Český statistický úřad* [online]. Český statistický úřad [cit. 2023-04-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/scitani2021/vzdelani>

WALKER, Alastair, Rory V. O'CONNOR a Richard MESSNARZ, 2019. *Systems, Software and Services Process Improvement*. Edinburgh: Springer. ISBN 978-3-030-28004-8.

YOUNGER, Jon, 2022. Interim Management Is A Growing Opportunity In The Freelance Revolution. *Forbes* [online]. Forbes, 2022 [cit. 2023-05-02]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/jonyounger/2022/03/01/interim-management-is-a-growing-opportunity-in-the-freelance-revolution/?sh=53e4509374e6>

ZICH, Robert, 2012. *Koncepce úspěšuschopnosti: konkurenceschopnost - vítězství, nebo účast v soutěži?*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-818-2.

ZICH, Robert, 2020. *4-1 závěry analýz - část 3/3* [online]. Youtube. [Video]. Dostupné také z: https://youtu.be/2NW_WRxyVW8

ZIPPIA, 2023. Interim executive director demographics and statistics in the US. *Zippia* [online]. Zippia [cit. 2023-05-02]. Dostupné z: <https://www.zippia.com/interim-executive-director-jobs/demographics/>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

AGIM	Accord Group Interim Managers & Consultants
AI	Umělá inteligence
AMSP ČR	Asociace malých a středních podniků a živnostníků ČR
B2B	Business-to-business (obchodní vztah mezi podnikatelskými subjekty).
B2C	Business-to-consumer (obchodní vztah s koncovými zákazníky)
CAIM	Česká asociace interim managementu
COP	Challenge, Opportunity, Problem (evaluační metoda)
CVO	Centrální výzkumná otázka
CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností
ČNB	Česká národní banka
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
DVO	Dílčí výzkumná otázka
EU	Evropská unie
HDP	Hrubý domácí produkt
IDEA	Institut pro demokracii a ekonomickou analýzu
INIMA	The International Network of Interim Manager Associations
PEST	Modifikace analýzy obecného okolí
PESTLE	Modifikace analýzy obecného okolí
Sb.	Sbírka (zákonů)
STEEPLED	Modifikace analýzy obecného okolí
SWOT	Evaluační metoda silných stránek, slabých stránek, příležitostí a hrozeb
VPC	Model Value proposition canvas
VŠ	Vysoká škola

SEZNAM OBRÁZKU

Obrázek č. 1: Úrovně konkurenceschopnosti	19
Obrázek č. 2: Zaměření při rozvoji konkurenčních výhod	21
Obrázek č. 3: Trojimperativ identifikace konkurence	26
Obrázek č. 4: Scénáře vývoje dle COP	29
Obrázek č. 5: Value proposition canvas	30
Obrázek č. 6: Myšlenková mapa teoretického rámce	36
Obrázek č. 7: Strategická koncepce v VPC modelu	84

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Počet registrovaných ekonomických subjektů	38
Graf č. 2: Obyvatelstvo ve věku 15 a více let podle nejvyššího dosaženého vzdělání... 39	
Graf č. 3: Vývoj počtu studentů dle skupin oborů vzdělání	39
Graf č. 4: Podniky s 10 a více zaměstnanci v ČR s přístupem k internetu	40
Graf č. 5: Podniky v zemích EU umožňující zaměstnancům vzdálený přístup přes internet; 2022	41
Graf č. 6: Podniky v zemích EU, ve kterých probíhají online pracovní schůzky; 2022. 42	
Graf č. 7: Vývoj inflace České republiky	45
Graf č. 8: Prognóza hrubého domácího produktu (mzr. změny v %).....	46
Graf č. 9 Spokojenost se stavem politické situace v ČR (%).	47
Graf č. 10: Obyvatelstvo podle pohlaví a věku	51
Graf č. 11: Cíle subjektů na trhu interim managementu v ČR	60
Graf č. 12: Produkty a služby poskytované na trhu interim managementu v ČR.....	61
Graf č. 13: Zdroje subjektů na trhu interim managementu v ČR	62
Graf č. 14: Poměrné procentuální zastoupení oborů podnikání dle CZ-NACE	65
Graf č. 15: Relativní četnosti vybraných skupin.....	68
Graf č. 16: 10 let aplikace koncepce	83

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Seznam skupin problémů a požadavků zákazníků	67
Tabulka č. 2: Zjištěné výzvy na trhu interim managementu podle COP	71
Tabulka č. 3: Zjištěné příležitosti na trhu interim managementu podle COP.....	72
Tabulka č. 4: Zjištěné problémy na trhu interim managementu podle COP	74

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Kódovací protokol očištěných dat z referencí.....	I
Příloha č. 2: Obor podnikání dle CZ- NACE.....	VI

PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Kódovací protokol očištěných dat z referencí

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pořadí	Společnost (interim manažer)	Zákazník	Očištěná data	Kódy	Zdroje
1	Kompetenz People s.r.o.	Alltechnology C.Z.	najmutí výživáře (výživa skotu)	1	(Kompetenz People, 2023)
2	Kompetenz People s.r.o.	Partner in Pet Food Hungary Kft.	obsazení konkrétní potravinářské pozice	1	
			potřeba přesného dodržování termínů	2	
3	Kompetenz People s.r.o.	Grupo Antolin Bohemia v Liberci	potřeba jazykově vybavených zaměstnanců	3	
			rychlá komunikace na dálku	2	
			flexibilita v nenadálých událostech	7	
			rychlé porozumění individuálního problému díky předchozím zkušenostem	4	
4	Kompetenz People s.r.o.	BusLine a.s.	dodržování diskrétnosti a ostatních dohodnutých pravidel	6	
			dodržování dohodnutých termínů	2	
5	Kompetenz People s.r.o.	ANTOLIN CZECH REPUBLIC S.R.O	práce expertů v oboru	4	
6	HEADIM s.r.o.	COEX S.R.O.	komunikace v online prostředí	8	(HEADIM, 2021)
7	HEADIM s.r.o.	IN CATERING S.R.O.	dlouholetá praxe s krizovým řízením	4	
8	HEADIM s.r.o.	SENS FOODS CZ S.R.O.	řízení týmu	9	
			nastavení procesů	10	
			nastavení prodeje	12	
			dlouholetá praxe	4	
9	HEADIM s.r.o.	VODA Z MRAKU S.R.O.	stanovení cílů na 3 roky dopředu	13	
			nastavení obchodní strategie	12	

10	HEADIM s.r.o.	SHIPVIO S.R.O.	nastavení sales procesu	12	(Petr Kmošek, 2010)
			zvýšení výkonu týmu	9	
11	HEADIM s.r.o.	SCHINDLER CZ, A.S.	nezaujatá analýza současného stavu společnosti	14	
12	HEADIM s.r.o.	AKMIS, SPOL. S R.O.	externí pohled na podnik	14	
			nastavení sales procesu	12	
			dlouhodobá odborná praxe manažera	4	
13	HEADIM s.r.o.	ANACOT CAPITAL A.S.	odborné znalosti	4	
			nastavení obchodní strategie	12	
			rozsáhlé zkušenosti	4	
14	HEADIM s.r.o.	UNICORN ATTACKS S.R.O.	flexibilita při spolupráci	7	
			vedení management týmů	9	
15	HEADIM s.r.o.	ZEPPELIN CZ S.R.O.	odborník se zkušenostmi	4	
16	HEADIM s.r.o.	CLEVERFARM, A.S.	nastavení procesů rozvoje podniku	10	
			systematizace práce	6	
17	Mgr. Petr Kmošek	Pavliš a Hartmann, spol. s.r.o.	hluboké znalosti a schopnosti	4	
			personální projekty	5	
17	Mgr. Petr Kmošek	EDUCO Zlín z.s.	vynikající feedback na organizaci	14	
19	Mgr. Petr Kmošek	AMIRRO, s.r.o.	vysoká odbornost	4	
			spolehlivost při spolupráci	6	
20	Mgr. Petr Kmošek	DEZA, a.s.	personální poradenství	5	
			rychlá a přesná analýza podniku	14	
21	Mgr. Petr Kmošek	Monos Technology s.r.o.	odbornost, profesionalita a know-how	4	
22	Mgr. Petr Kmošek	Jiljí Kubrický	hluboká znalost poradenských řešení	4	
23	Mgr. Petr Kmošek	Siemens, s.r.o.	příklady z bohaté praxe	4	
24	Mgr. Petr Kmošek	INEX LOGISTICS s.r.o.	dobré know-how	4	
		ITEAD a.s.	dodržování dohod a dobrá komunikace	6	

			podložení konkrétními výsledky	4	
25	Mgr. Petr Kmošek	T-STRING Pardubice, a.s.	personální poradenství	5	
			spolupráce na vysoké odborné úrovni	4	
26	Mgr. Petr Kmošek	Josef Mička Transport&Logistics	rozvoj zaměstnanců a personální otázky	5	
27	Mgr. Petr Kmošek	Packway s.r.o.	lidský přístup a pochopení	7	
			mnohaleté zkušenosti	4	
28	Ing. Dalibor Petrů	Bilfinger Industrial Services Czech s.r.o.	analýza procesů společnosti	14	(Dalibor Petrů, 2022)
			náprava procesů ve společnosti	10	
			finanční řízení společnosti	11	
			riziko odchodu zaměstnanců	5	
29	Ing. Dalibor Petrů	Lidl Česká republika v.o.s.	finanční a účetní řízení při expanzi	5	
30	Ing. Dalibor Petrů	Sitronics Telecom Solutions, Czech Republic, a.s.	vykonávání odborné činnosti na kterou společnost nemá zdroje	1	
31	Ing. Dalibor Petrů	ZVVZ a.s.	finanční správa jednotlivých zakázek	11	
			sestavení plánu průběhu zakázky	10	
32	Ing. Dalibor Petrů	Megafyt Pharma s.r.o., Europlant s.r.o.	nastavení distribučních kanálů pro nové výrobky	12	
33	Ing. Dalibor Petrů	Baxter	finanční řízení před a při likvidaci závodu	11	
			nástup na pozici na kterou nemá nikdo v podniku kvalifikaci	1	
34	PG Logistic	Solodoor Sušice	dlouhodobé zvýšení kapacity	13	(PG Logistic, 2023)
35	PG Logistic	Ewals a.s.	nový layout skladovacích prostor na základě BOZP	10	
36	PG Logistic	CEWE – Fotolab	návrh sortace zakázek	10	
37	PG Logistic	Thymm obaly	nové skladové technologie	8	
			zlepšení manipulace na skladě	10	
38	PG Logistic	Enbra s.r.o	vytvoření nového konceptu skladování	10	
39	PG Logistic	RM Gastro	nová skladovací hala	8	
			nový systém práce	10	

40	Fenix search	Alcomex Spring Works, S.R.O.	pohotová reakce na výpadek HR zaměstnanců	7	(Fenix search, 2022)
			spolupráce v oblasti potřeb zaměstnanců	5	
41	Petr Ševčík	GAS product & services	implementace nového informačního systému	8	(Petr Ševčík, 2022)
			nastavení interních procesů a odpovědnosti	10	
			organizační struktura a personální obsazení	5	
42	Petr Ševčík	Vinograf	kontrola zavádění procesů a kontrolních mechanismů	10	
43	Petr Ševčík	Selena	ozdravení kapitálové struktury	11	
			systematizace produktového portfolia	6	
44	Petr Ševčík	Akzo Nobel Coatings	stabilizace distribučních kanálů	12	
45	Petr Ševčík	Makro Cash & Carry	nová firemní strategie a nárůst tržního podílu	12	
46	Petr Ševčík	Vodafone CZ	nová B2B strategie spojená s růstem prodejů	12	
47	JPF Czech s.r.o	KNOMI spol. s.r.o.	finanční problémy	11	
			provedení auditu firmy	14	
			rychlost a dodržování časového harmonogramu	2	
48	JPF Czech s.r.o	Enviro-ekoanalytika, s.r.o.	vstupní analýza podniku	14	
			neuspokojivé finanční výsledky	11	
			odborná konzultační činnost	4	
			stanovení cílů na rok 2017 a 2018	13	
			vydefinování přesných pravidel spolupráce	6	
49	JPF Czech s.r.o	OK design s.r.o.	nastartování provozní činnosti podniku	10	
			nastavení obchodního oddělení a obchodní školení	12	
			provedení vstupního auditu	14	

			dlouhodobá spolupráce na 4 až 5 let	13	
50	JPF Czech s.r.o	INEX Spedition s.r.o.	plánování strategie na třetí dekádu podniku	13	
			analýza vnitřní situace v podniku za pomoci komunikace se zákazníky	14	
			profesionalita odborníka z praxe	4	
51	JPF Czech s.r.o	Metrum s.r.o.	potřeba zdokonalení a rozvoje	8	
			požadavek na zefektivnění procesů ve firmě	10	
52	JPF Czech s.r.o	Tigemma, spol s r.o.	provedení vnitřního auditu	14	
			profesionální školení obchodního týmu	12	
53	JPF Czech s.r.o	Královopolská Steel s.r.o.	interní a profesní audit	14	
			vytyčení cílů ve společnosti	13	
			profesionální přístup a kvalita lidí	4	
54	ASCALAE spol. s r.o.	TATRA TRUCKS	restrukturalizace společnosti	10	(ASCALAE spol. s r.o., 2015)
			velmi zkušený krizový manažer	4	
55	ASCALAE spol. s r.o.	Z. Bursa	rozsáhlá redukce zaměstnanců	1	
			člověk působící velkým přínosem ve skupině	9	
56	ASCALAE spol. s r.o.	AWELD	analýza stavu problému	14	
			nastavení postupů a dodržování pravidel	6	
			nastavení vnitřních procesů společnosti	10	
57	ASCALAE spol. s r.o.	JBXG	schopnost proniknout do okruhů problémů	14	
			hlídání finančních toků společnosti	11	
58	ASCALAE spol. s r.o.	Kovosvit a.s	osobní přístup při jednání	7	

59	ASCALAE spol. s r.o.	Legios Loco a.s	detailní analýza společnosti	14
			odborníci s velkými praktickými zkušenostmi	4

Příloha č. 2: Obor podnikání dle CZ- NACE

(Zdroj: Vlastní zpracování)

CZ- NACE	Obor podnikání	Zákazník (Referent)
A	Zemědělství, lesnictví, rybářství	VODA Z MRAKU S.R.O.
		CLEVERFARM, A.S.
		Monos Technology s.r.o.
C	Zpracovatelský průmysl	Partner in Pet Food Hungary Kft.
		Grupo Antolin Bohemia v Liberci
		SCHINDLER CZ, A.S.
		AKMIS, SPOL. S R.O.
		Pavliš a Hartmann, spol. s.r.o.
		AMIRRO, s.r.o.
		DEZA, a.s.
		Siemens, s.r.o.
		Bilfinger Industrial Services Czech s.r.o.
		Sitronics Telecom Solutions, Czech Republic, a.s.
		Megafyt Pharma s.r.o., Europlant s.r.o.
		Solodoor Sušice
		Alcomex Spring Works, S.R.O.
		Akzo Nobel Coatings
		OK design s.r.o.
		Tigemma, spol s r.o.
		TATRA TRUCKS
		AWELD
		Kovosvit a.s
G	Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	Alltechnology C.Z.
		SENS FOODS CZ S.R.O.
		SHIPVIO S.R.O.
		ZEPPELIN CZ S.R.O.
		Packway s.r.o.
		Lidl Česká republika v.o.s.

		RM Gastro
		Selena
		Makro Cash & Carry
		KNOMI spol. s.r.o.
		Metrum s.r.o.
		Královopolská Steel s.r.o.
H	Doprava a skladování	BusLine a.s.
		INEX LOGISTICS s.r.o.
		Josef Mička Transport&Logistics
		Ewals a.s.
		INEX SPEDITION S.R.O.
I	Úbytování, stravování a pohostinství	IN CATERING S.R.O.
		Enbra s.r.o
		GAS product & services
		Vinograf
J	Informační a komunikační činnosti	COEX S.R.O.
		UNICORN ATTACKS S.R.O.
		Vodafone CZ
K	Peněžnictví a pojišťovnictví	ANACOT CAPITAL A.S.
		ITEAD a.s.
		ZVVZ a.s.
		Baxter
L	Činnosti v oblasti nemovitostí	T-STRING Pardubice, a.s.
		JBXG
		Legios Loco a.s.
M	Profesní, vědecké a technické činnosti	ANTOLIN CZECH REPUBLIC S.R.O
		CEWE – Fotolab
		Thymm obaly
		Enviro-ekoanalytika, s.r.o.
Q	Zdravotní a sociální péče	EDUCO Zlín z.s.
Ostatní	Činnosti nespádající do CZ-NACE	Jiljí Kubrický (obec Zašová)
		Z. Bursa (předseda)