

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Analýza a návrh zlepšení procesů managementu inovací v době
Koronavirové krize

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

VEDOUCÍ PRÁCE

doc. Ing. Marek Jemala, Ph.D.



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Timkanova** Jméno: **Karina** Osobní číslo: **482711**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávací katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Ekonomika a management**

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Analýza a návrh zlepšení procesů managementu inovací v době Koronavirové krize

Název bakalářské práce anglicky:

Analysis and Proposal for Improvement of Innovation Management Processes during Coronavirus Crisis

Pokyny pro vypracování:

Hlavním cílem této práce je analyzovat specifika procesů managementu inovací v době pandemie, provést vyhodnocení inovačních aktivit, systémů, procesů, politik ve vybraném podniku/podnicích, a navrhnout jednoduché organizačně-ekonomické řešení pro zlepšení manažerských procesů a získání konkurenční výhody na trhu. Mezi specifické cíle patří charakteristika inovačních procesů, technologií, kapacit, zdrojů, výhod a nevýhod.

Práce má být založena na analýze a komparaci domácí a zahraniční odborné literatury a několika případových studií, analýze procesů inovačního managementu zvoleného podniku a sumarizaci nejdůležitějších doporučení pro možné zlepšení těchto procesů. Proces analýzy podniku může být realizován prostřednictvím strukturovaných rozhovorů, dotazníkovou formou nebo studiem inovační dokumentace.

Seznam doporučené literatury:

Tidd, J. - Bessant, J. R. (2018): Managing Innovation: Integrating Technological, Market, and Organizational Change 6th Edition. Wiley; 6th edition, ISBN-10: 1119379458.

Jemala, M. a kol. (2019): Podpora manažmentu priemyselných inovácií a zamestnanosti problémových podnikov v SR. Spectrum, ISBN: 978-80-227-4964-0.

Raymond J. Hegarty, R. J. (2020): IP Fantasia: A Guide to Post-Pandemic Innovation (Understanding IP). Electronic document, ASIN: B08PBV5RFY

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:


doc. Ing. Marek Jemala, Ph.D., institut ekonomických studií MÚ


Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) bakalářské práce:


Datum zadání bakalářské práce: **25.01.2021**

Termín odevzdání bakalářské práce: **29.04.2021**

Platnost zadání bakalářské práce: **19.09.2022**


doc. Ing. Marek Jemala, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) práce


podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry


prof. PhDr. Vladimíra Dvořálková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Studentka bere na vědomí, že je povinna vypracovat bakalářskou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v bakalářské práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

TIMKANOVA, Karina. Analýza a návrh zlepšení procesů managementu inovací v době Koronavirové krize. Praha: ČVUT 2021. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne:

Podpis:

Poděkování

Zde bych ráda poděkovala doc. Ing. Mareku Jemalovi, Ph.D., za odborné vedení práce a praktické rady, které mi pomohly při psaní bakalářské práce. Dále bych velmi ráda poděkovala mému mentorovi Danielu Cunderovi MSc. MBA za cenné informace, zpětnou vazbu a motivaci, a své rodině za podporu po celou dobu studia.

Abstrakt

Pandemická krize COVID-19 ukázala, že mnoho společností nebylo připraveno na narušení byznysu tak velkého rozsahu. Podniky nedokázaly přejít na dálkovou práci a nové technologie a opustily trh. Cílem této bakalářské práce je ukázat, že firmy s úspěšným řízením inovací mají větší konkurenční výhodu a vyšší pravděpodobnost, že přežijí krizi. V teoretické části se čtenář může seznámit s popisem nepřetržitých inovací, jejich nezbytností v rychle se rozvíjejícím „digitálním věku“. Práce se zabývá problémy týkajícími se mobility společností, jejich schopnostmi přizpůsobovat se a zavádět nové technologie. Jelikož se bude jednat o řízení inovací v době krize, práce pojednává také o řízení kontinuity podnikání a likviditě kapitálu. Analytická část obsahuje charakteristiku a popis vybrané společnosti pomocí SWOT analýzy, analýzu finanční výkazů společnosti a analýzy celosvětových průzkumů, popis řízení kontinuity činností, řízení inovací a popis organizační kultury a struktury společnosti. Na konci práce jsou uvedena základní doporučení a shrnutý výsledek.

Klíčová slova

Řízení inovací, inovace, krizové řízení, COVID, agile, alokace zdrojů, firemní kultura, Cisco, řízení procesů

Abstract

The COVID-19 pandemic has shown that many companies have not been ready for such a large business disruption. The companies that had not been able to switch to remote work and integrate new technologies left the market. The aim of this bachelor's thesis is to show that the companies with successful innovation management have a greater competitive advantage and a higher chance of surviving the crisis. In the theoretical part, the reader can get acquainted with the description of continuous innovations, their necessity in the rapidly evolving "digital age". The work deals with problems related to the mobility of companies, their ability to adapt and to adopt new technologies. The work also describes business continuity management and capital liquidity in the context of the COVID-19 pandemic. The analytical part contains the characteristics and description of the selected company using SWOT analysis, analysis of the company's financial statements and analysis of global surveys, a description of business continuity management, innovation management and a description of organizational culture and company's structure. At the end of the work, the basic recommendations are given and the results are summarized.

Key words

Innovation management, innovations, crisis management, COVID, agile, capital allocation, organizational culture, Cisco, process management

Obsah

Úvod.....	11
TEORETICKÁ ČÁST	13
1 ŘÍZENÍ INOVACÍ A ZRYCHLUJÍCÍ SE TECHNOLOGICKÁ ZMĚNA.....	14
1.1 Řízení inovací jako tajemství úspěchu digitálních lídrů	14
1.3 Nepřetržitě inovace anebo boj o přežití.....	16
2 COVID-19 A PŘIZPUSOBENÍ ŘÍZENÍ INOVACÍ, TALENTŮ A RIZIK K NOVÝM TRŽNÍM PODMÍNKAM.....	18
2.1 Je koronavirus černou labutí? O předvídatelnosti rizika.....	18
2.1.1 Cykličnost ekonomiky a cykličnost byznysu.....	19
2.2 Kultura organizace, přístup k inovacím a nový obchodní model.....	20
2.3 Investování do disruptivních technologií	22
3 FLEXIBILITA FIRMY, SYNERGIE A SAMOORGANIZACE PROCESŮ	25
3.1 Mobilita organizace a metodika Agile.....	25
3.1.1 Organizace s vodopádovou strukturou oproti organizacím s procesní strukturou	25
4 ŘÍZENÍ KONTINUITY ČINNOSTÍ ORGANIZACE	28
4.1 Jak na identifikaci rizik a volbu strategie?	28
4.1.1 Reorganizace procesů a „paranoidní“ management.....	30
5 Nutnost finanční stability a likvidity kapitálu	31
6 Příčiny neefektivity vedení organizace	33
ANALYTICKÁ ČÁST.....	37
1 SPOLEČNOST CISCO SYSTEMS INC.	38
1.1 Produktový mix společnosti Cisco, SWOT analýza a model inovací	38
1.2 Firemní kultura společnosti Cisco, přístup k získávání a udržení talentů.....	39
1.2.1 Dálková práce v době COVID-19.....	40
1.3 Řízení kontinuity činností, BC/DR plány a kontrola rizik.....	41
1.3.1 Minimalizace rizik a identifikace hrozeb společnosti Cisco v praxi.....	41
2 ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI CISCO V DOBĚ KORONAVIROVÉ KRIZE.....	43
2.1 Transformace obchodního modelu, hledání inovací a reakce na novou poptávku..	44
2.1.1 Upřednostnění software a přechod na technologie dálkového řízení	44
2.1.2 Investice do Webexu	44
2.1.3 Digitální pracoviště, umělá inteligence, moderní infrastruktura a cloudová řešení	44
2.1.4 Investice do VPN a VDI, průmyslová a zákaznická konektivita	45
2.1.5 Řešení problémů týkajících se COVID-19 a strategické řešení Cisco.....	46

2.2	Řízení inovací, investice, partnerství a nákup společností	46
2.3	Alokace zdrojů, peněžní tok a splácení dluhů	47
	DISKUZE A DOPORUČENÍ	50
1	Doporučení pro liniový management společnosti Cisco	51
2	Doporučení pro vrcholový management společnosti Cisco	51
	Závěr	53
	Seznam použité literatury	55
	Seznam obrázků	60
	Seznam tabulek	61
	Příloha č. 1	62
	Příloha č. 2	63
	Příloha č. 3	64

Úvod

21. století se označuje za “digitální věk” či věk technologie. Podle Mooreova zákona se rychlost vývoje technologie exponenciálně zvyšuje. Každý z nás to mohl pocítit, protože často pozorujeme, že vychází stále více nových generací technologií. S pomocí technologie se stalo možné komunikovat s lidmi z celého světa, prodávat zboží a poskytovat služby přes internet. Pandemická krize, která zasáhla svět v roce 2020, ukázala, že internet byl jediným místem, kam se virus nemohl dostat. Společnosti, které měly online přítomnost na webu, si rychle uvědomily, že dodávku produktů a služeb lze nyní provádět ve světě online. Stejně společnosti, které existovaly pouze v offline světě, začaly zpomalovat v technologickém závodě a ztrácet svůj podíl na trhu.

Mezi nejodolnější podniky, které krize nezasáhla, patřily podniky prodávající rychloobrátkové spotřební zboží, podniky poskytující služby, které je možné provozovat v síti, farmaceutické společnosti a IT společnosti. Nejzranitelnějšími kategoriemi byla móda, luxusní zboží, cestovní ruch. Pokud se podíváte na malé podniky, pak ty společnosti, které měly webové stránky nebo se dokázaly přizpůsobit novým podmínkám a přesunout své podnikání na internet, se udržely.

Téma řízení inovací během pandemické krize je aktuálnější než kdy dřív, proto tato bakalářská práce bude užitečná pro všechny, kteří chtějí vědět, jaké je tajemství společností, které krizi přežily, a jaké vlastnosti a předpoklady jim umožnily rychle implementovat nová řešení a technologie do byznysu.

Toto téma jsem si vybrala z toho důvodu, že jsem měla zájem prozkoumat vnitřní faktory, které ovlivňují efektivitu podnikání v době pandemie COVID-19. Všimla jsem si, že navzdory rozsahu pandemické krize a ohromnému dopadu, který krize měla na různá průmyslová odvětví, existují v každém odvětví jak silné, tak zkrachovalé společnosti. Tato skutečnost naznačuje, že management prosperujících společností, jejich přístup k inovacím a jejich technologické portfolio jsou konkurenceschopnější. Cílem bakalářské práce je ukázat, že efektivní řízení inovací dává společnostem obrovskou konkurenční výhodu na trhu, a také zjistit, jaké další vnitřní charakteristiky společností jim umožňují rychleji se přizpůsobovat měnícím se tržním podmínkám.

Pro psaní bakalářské práce jsem si vybrala IT průmysl, protože pandemická krize ukázala, že svět informačních technologií, dálkové komunikace a zvýšené investice do cloudových technologií a umělé inteligence jsou naší novou realitou. Znalost toho, co dělají vedoucí IT firmy a do jakých technologií během pandemie investují, pomůže čtenáři pochopit, jaký by měl být další obchodní krok na cestě do nového digitálního světa.

Bakalářská práce je rozdělena do tří částí. Teoretická část se zabývá problémy organizační rigidity, neefektivně zvolené organizační kultury a motivační strategie, které společnosti brání udělat krok k inovacím a změně nefungujícího obchodního modelu. Kromě toho jsou zkoumány problémy řízení inovací, řízení kontinuity činností organizace a to, zda je možné se na rizika připravit a předpovědět jejich výskyt. Na konci teoretické části se uvažuje o finanční stránce problému, protože aby si společnost mohla dovolit investovat do inovací, musí mít dostatek volného kapitálu.

V analytické části je představena společnost Cisco Systems Inc., je popsán její přístup k řízení inovací, její hodnoty a organizační kultura. Poté se práce zaměřuje na to, jak se společnost vypořádala s následky pandemické krize, zda se její obchodní model změnil, a pokud ano, jak. Kromě toho je zváženo její produktové portfolio a to, jak se změnil její finanční ukazatele pro období 2018–2020.

V části diskuze a doporučení jsou shrnuty výsledky a poskytnuty základní doporučení pro zlepšení obchodních procesů společnosti Cisco.

Metody použité při psaní bakalářské práce jsou SWOT analýza společnosti Cisco, analýza finanční výkonnosti společnosti, analýza globálních obchodních průzkumů společností McKinsey, Deloitte a některých dalších.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ INOVACÍ A ZRYCHLUJÍCÍ SE TECHNOLOGICKÁ ZMĚNA

1.1 Řízení inovací jako tajemství úspěchu digitálních lídrů

První zdroje informací o řízení inovací pocházejí z roku 1930. Zakladatelem řízení inovací je Shampeter. Kromě něj se tématu inovačního managementu věnovali takoví vynikající manažeři jako Ansoff, Porter, Drucker a Kotler.

Tabulka č. 1 ukazuje, co se rozumí pod pojmem inovace. Je vidět, že se na počátku 21. století pojem inovace rozšířil. Spolu s novým způsobem práce tento koncept začal zahrnovat jak změnu organizační struktury podniku, tak flexibilitu a otevřenost ke rychle se měnícím tržním podmínkám.

<i>Definice</i>	<i>Zdroj</i>
<i>Trvalé zavedení nových způsobů dělání věcí.</i>	Schumpeter (Rosenberg 2000)
<i>Inovace je neustálé nahrazování nových produktů / služeb, které jsou lepší než historické produkty / služby.</i>	Ansoff (1984)
<i>Inovace jsou zdrojem konkurenční výhody. Zahrnuje jak nové technologie, tak nové způsoby, jak dělat věci.</i>	Porter (1998)
<i>Inovace je prostředek, kterým podnikatelé hledají a využívají nové příležitosti k uspokojení lidských přání a lidských potřeb.</i>	Drucker (2006)
<i>Inovace jsou systematické investice do dovedností společnosti, organizační kultury, zdrojů za účelem zavedení nové technologie a přizpůsobení se měnícím se okolnostem</i>	Kotler (2011)

Tabulka 1 Definice pojmu inovace. Vlastní zpracování.

Pojem inovace lze tedy rozdělit do několika podkategorií: inovace tradičních metod řešení věcí (čili inovace procesů v podniku), inovace metody uspokojování potřeb spotřebitele (čili inovace služby), inovace samotného produktu a inovace paradigmatu.

Příklady:

- Inovace procesu je schopnost udělat něco lepšího než kdokoli jiný (přesně takový byl výrobní systém Toyota, když japonský management představil metodu neustálého zlepšování procesů. Stejně tak eBay byl první, kdo změnil

obchod tím, že umožnil drobným podnikatelům najít nevyužitý výklenek (Tidd 2009)).

- Inovace služby je schopnost nabídnout rychlejší a levnější služby (Citibank jako první spustil služby hotovostního platebního styku, americký Sears měl katalog, který posílal obyčejnou poštou (Christensen 2016, Tidd 2009)).
- Častěji si však uvědomujeme inovaci produktů, protože nové produkty samy o sobě mění trh. Příkladem takové inovace může být hudební přehrávač společnosti Apple a telefonování přes internet, které nám nabídl Skype (Tidd 2009).
- Nejsložitějším typem inovace je inovace paradigmatu, která zásadně mění pohled na poskytování služeb. Například WeChat umožňuje platit za služby bezhotovostně přímo pomocí telefonu. Cirque du Soleil je také druh inovace, protože se vzdal používání zvířat. V tomto cirkuse vystupují pouze vyškolení profesionální akrobati.

Řízení inovací umožňuje společnosti se úspěšně vyrovnávat s novými tržními podmínkami a stávat se konkurenceschopnou. Pokud ve 20. století bylo důležité zavést automatizaci včas, ve 21. století jsou podmínky diktovány technologickou revolucí. Firmy, které nejsou ochotny nebo se nedokážou přizpůsobit novým podmínkám, ztrácejí konkurenční výhodu a okamžitě opouštějí trh. Mnoho firem se bojí přejít na nové technologie, protože se jejich organizační struktura a obchodní procesy mohou změnit. Je však nutné si uvědomit, že se zavedení moderních technologií vyplatí v dlouhodobém horizontu, protože jsou schopné zvýšit výrobní kapacitu dílen a ušetřit peníze (Khalil 2000).

Technologická transformace ovlivňuje nejen IT průmysl, ale i mnoho dalších oblastí, následující čísla ukazují, jak digitalizace ovlivnila různé odvětví (Bughin et al. 2017):

- Spotřebitelské balené zboží 31%
- Automobilový průmysl a montáž 32%
- Finanční služby 39%
- Telecom 44%
- Cestování, doprava a logistika 44%
- Zdravotnické systémy a služby 51%
- High-tech 54%
- Maloobchod 55%
- Média a zábava 62%

Úspěšné společnosti mají celé výzkumné divize (Research&Development), které sledují technologické trendy a podílí se na vytváření technologického portfolia a technologické strategie, která se bude uplatňovat na trhu (Jemala 2010, O'Reilly III 2004). Disruptivní inovace vždy přichází zvenčí. Pečlivá analýza trhu, konkurence a sousedních průmyslových odvětví pomáhá včas si všimnout, že se podmínky hry začínají měnit. (Tidd 2009)

Kromě toho management inovací úzce souvisí se strategickým managementem. Chceme-li zvolit správný směr práce, musíme vědět, jaké hrozby a příležitosti existují, musíme sbírat data o svém provozu a porovnávat své parametry s parametry konkurentů.

Je vidět, že výběr inovací závisí na podmínkách, ve kterých se firma nachází. Menší start-upy, nezátížené byrokracií a složitými hierarchiemi, mají tendenci vstupovat na trh s inovativními produkty a inovativní byznys modelem, zatímco firmy se zavedeným produktovým portfoliem dávají přednost automatizaci a zlepšování zavedených procesů a služeb (Tidd 2009, Moore 2008). Podle toho můžeme inovaci rozdělit na vnitřní a vnější.

Bradley (2019) tvrdí, že organizace, které učiní razantní skok při transformaci svých operací i portfolií, s větší pravděpodobností vytlačí své konkurenty (22%). Naopak, v případě, že společnost neprovede žádné změny, pravděpodobnost, že nebude moct obstát v konkurenci a narazí na dno, je 16%.

Stone (2018) rozděluje technologické společnosti na digitální vůdce a digitální následovníky. Vůdci jsou ti, kteří aktivně implementují technologii, a následovníci jsou ti, kteří se inovují pomalu. Podle průzkumu Retail Digital Adoption Survey z roku 2018 jsou digitální lídři na trhu o více než 80% úspěšnější než digitální následovníci.

Je také důležité si uvědomit, že oba přístupy mají odlišné strategie. Tabulka č. 2 porovnává ty dva přístupy.

	Vůdci	Následovníci
trh	Nejprve vstupují na trh a stanoví si vlastní pravidla hry	Pečlivě prozkoumají rozvíjející se trh a jeho příležitosti
zákazníky	Aktivně pracují s klienty, sledují jejich potřeby a požadavky, reagují na poptávky	Aktivně studují vůdce, jejich strategii, nabídku a poptávku na trhu
procesy	Zaměřují se na inovace, kreativitu	Snaží se napodobovat chování vůdců
produkty	Zaměřují se na kvalitu	Zaměřují se na nízké náklady a širokou škálu zboží

Tabulka 2 Porovnání strategií vůdců a následovníků. Vlastní zpracování podle Tidd (2009) a Stone (2018).

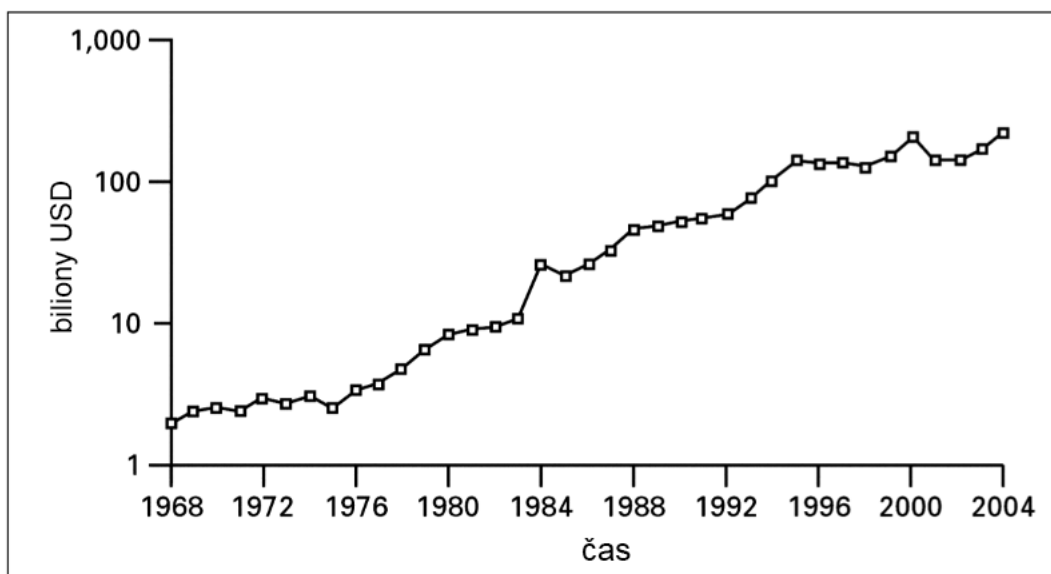
1.3 Nepřetržitě inovace anebo boj o přežití

Ve firmě musí neustále probíhat řízení inovací. Mnoho firem bohužel přemýšlí o změně současného stavu pouze tehdy, když je čas vyhlásit bankrot. Proč se to tak stává? Jde o to, že krize okamžitě ukazuje, které firmy mají efektivnější management a obchodní procesy a které jsou na tom v mnoha ohledech horší.

V praktické části této bakalářské práce se budu zabývat IT sektorem. Abychom pochopili, proč firmy potřebují neustále sledovat trh a financovat inovace, je třeba poznamenat, že technologický sektor je jedním z nejrychleji rostoucích a měnících se sektorů (Paulson 2001, Hammer 1993). Jinými slovy, ty firmy, které neustále inovují, prohrávají s těmi, které se rychle vyvíjejí a mění.

Předpokládá se, že výrobky, které jsou nyní na trhu, jsou již zastaralé. A je zásadní, aby IT společnosti měly silné divize Research & Development, které by byly schopné zhodnotit rizika a příležitosti nových technologií a umět ty nové technologií uvést do praxe ještě, než se objeví na trhu (Hammer 1993). Christensen (2016) definuje technologií jako procesy, které pomáhají organizaci transformovat práci, byznys procesy, kapitál, suroviny a informace na produkty a služby s vyšší hodnotou.

Složitost technologie se každým rokem zvyšuje a její náklady se snižují. To umožňuje velmi rychle zlepšit produkci, jak bychom si to dříve nedokázali představit. Navíc, pokud byly dříve nové technologie dostupné pouze úzkému okruhu lidí, nebo byly dlouhodobě používány pouze na úrovni států a armád, nyní digitalizace přichází do drobného podnikání a domácností (Brock 2006). Obrázek č. 1 ukazuje ekonomický stav polovodičového průmyslu.



Obrázek 1 Růst zisku polovodičového průmyslu. Vlastní zpracování podle Brock (2006)

Je vidět, že v letech 1968 až 2004 vzrostly zisky polovodičového průmyslu téměř 1000krát. Mooreův zákon, který stanoví, že výkon počítačů se exponenciálně zvyšuje, dokazuje, že řízení inovací by ve firmě nemělo být náhradním řešením, ale dlouhodobým procesem. Kromě toho musí být inovační proces integrován do všech aktivit a funkcí společnosti. Navíc, pokud se společnost potřebuje vyrovnat se změnou, která roste exponenciálně, nemůže používat obchodní model, který je lineární a rigidní. Vedení se musí naučit, jak tuto změnu zvládnout, a musí mít inovativní myšlení.

Čím více tedy struktura organizace, motivační systém, klima v organizaci podporuje kreativitu zaměstnanců, tím je pro společnost snazší řídit řízení inovací (Christensen 2016, Tidd 2009).

„Kosmetická“ úprava, když proces inovací je pouze přechodným řešením, neumožňuje firmám dosáhnout vysoké výkonnosti, pouze je udržuje na úrovni nezbytné k tomu, aby odolaly konkurenci. To je důvod, proč řízení inovací musí být ve firmě nepřetržitým procesem a musí být zároveň nejvyšší prioritou organizace. Umožní to firmě posouvat se vpřed a být o krok napřed před konkurencí (Samit 2015). Cílem firmy není přežít dobu, kdy se všechno mění, aby se dostala do další stabilní polohy, ale přejít do stavu, ve kterém proces inovace a neustálých změn bude obvyklým procesem (Stone 2018). Čím rychleji se mění generace technologií, tím rychleji se mění trh a potřeby lidí, takže stará segmentace trhu a starý obchodní model již neodráží realitu (Drucker 2006)

Navíc, pokud se dříve úspěch firmy měřil podle jejích prodejů, zisků a růstu, nyní je zřejmé, že to, jak často je firma schopna inovovat, také silně ovlivňuje její úspěch. Hodnota společností nyní nespočívá v tom, co společnost může nabídnout v tuto chvíli, ale v tom, zda společnost dokáže vyhrát závod o inovace a udržet náskok před konkurencí (Kelley 2005).

Rychlost technologie však může předčít poptávku na trhu. Někdy se stává to, že trh není připraven na nové technologie (Christensen 2016). Proto společnost musí studovat trh a sledovat preference svých zákazníků. Ty společnosti, které se zaměřují na svou výrobu a rozsah bez ohledu na přání spotřebitele, zapomínají, že právě konečný spotřebitel rozhoduje, jestli nakoupí znovu (Paulson 2001). Proto je pro společnost skutečně důležité inovovat metodou push, nikoli pull, tj. dodávat na trh jenom to, co potřebuje zákazník.

2 COVID-19 A PŘIZPUSOBENÍ ŘÍZENÍ INOVACÍ, TALENTŮ A RIZIK K NOVÝM TRŽNÍM PODMÍNKAM

2.1 Je koronavirus černou labutí? O předvídatelnosti rizika

Krise je ničující a negativní událost, která ohrožuje blahobyt jednotlivců a rodin, životaschopnost organizací a stabilitu komunit. (Coombs et al. 2012)

Koronavirus, známý také jako COVID-19, je krizí, se kterou se svět setkal v roce 2020. Epidemie koronavirů začala tím, že pacient nula navštívil trh s mořskými plody v čínském městě Wu-
chan. Virus se poté začal rychle šířit a přinutil čínské úřady v lednu 2020 dokonce i uzavřít město Wu-
chan. Již 31. ledna byl ve Španělsku zaznamenán první případ infekce „čínským virem“ a Evropská unie
okamžitě zrušila lety ze Španělska do sousedních zemí. Tato opatření však nepomohla a v příštích
několika měsících se koronavirus rozšířil po celé planetě a dostal se do nejvzdálenějších míst na světě.
Země zavedly nouzové režimy a povinnost nosit ochranné prostředky dýchacích cest, úřady, firmy,
letecké společnosti začaly měřit teplotu lidí, v mnoha zemích byl zaveden izolační režim, distanční
výuka, práce z domova a zákazy vycházení.

Nejvíce zasaženi během koronaviru byly drobné podnikatele, cestovní kanceláře, okružní
plavby, letecká doprava, hotely, vše související s turistickým ruchem. Ty společnosti, které nebyly
přítomné na sociálních sítích, byly nuceny zavřít své kamenné prodejny. V nejlepší pozici zůstaly
obchody s potravinami, obchody prodávající rychloobrátkové spotřební zboží a farmaceutické
společnosti, které dostaly finance na vývoj vakcín.

Koronavirus odhalil slabosti řídicího aparátu států a organizací a rok 2020 změnil naše životy k
nepoznání. Pokud bylo dříve obtížné si představit práci a studium na dálku, po několika měsících přešli
studenti ve většině zemí na dálkové studium a mnoho pracovníků začalo pracovat z domova. Život bez
internetu se nyní stal nepředstavitelným. Právě internet a informační technologie je to, co nám všem
umožnilo zůstat v kontaktu a pokračovat v práci.

Mnoho vědců označuje tuto krizi za „černou labuť“, protože nikdo nemohl tušit, že by mohlo
dojít k události takového rozsahu (Alicke 2020, Alsdorf 2020).

Koronavirem byly zasaženy všichni, jak rozvojové, tak i rozvinuté země. V době psaní
bakalářské práce jsou země Evropy stále v červené zóně a nouzový stav je stále zaveden v mnoha
zemích po celém světě. Jen málo lidí si myslelo, že během jedné noci je možné uzavřít hranice zemí a
téměř úplně zastavit odvětví cestovního ruchu a letecké dopravy.

Je však zajímavé, že sám Nassim Nicholas Taleb, autor definice „Černá labuť“, nepovažuje
pandemii za černou labuť (Avishai 2020). Říká, že pandemie jsou jen jedním typem krize, která se
může stát, a že ji lze tak či onak předvídat. Říká, že pokud by země nešetřily na medicíně a organizace
nešetřily na krizovém managementu, dalo by se takovému zhoršení krize Covid-19 zabránit. Morris
(n.d.) také říká, že se nemůžete připravit na černou labuť, ale můžete se připravit na různé typy
postižení, jako je ztráta připojení, přístupu k síti a přístupu do kanceláře.

Je také vidět, že velký počet majitelů malých “s.r.o.” byl během pandemie vytlačen z trhu, už jenom proto, že neměli vlastní webovou stránku. Lze však předvídat i takové narušení byznysu, jako je přechod spotřebitelů z kamenných prodejen na e-commerce (Stone 2018).

Rizikem pro organizaci může být cokoli jiného než pandemie:

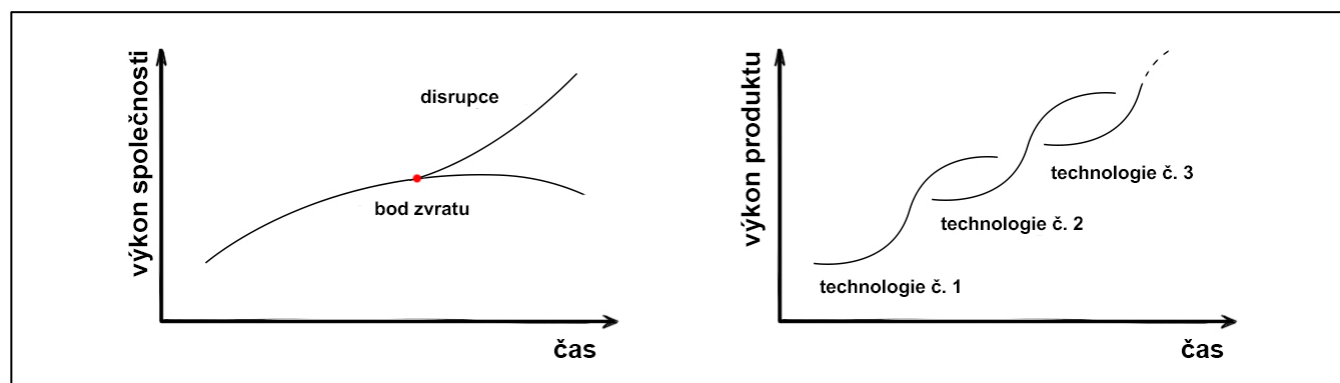
Vnější rizika	Vnitřní rizika
Vznik nových konkurentů na trhu	Neefektivní řízení
Vznik ekonomických sankcí, pokles cen akcií	Negramotní zaměstnanci, odpor vůči politice společnosti, chyby při výběru zaměstnanců
Přírodní katastrofy, epidemie, terorismus	Nejasné cíle projektu
Zvýšení daní, úrokových sazeb, vliv inflace na výnos portfolia	Nedostatek plánování, nevytvořené prostředí pro efektivní krizové řízení
Dynamika kurzu měny nepřispívá k zahraničnímu obchodu	Účastníky procesu mají různá očekávání od procesu
Disruptivní technologie vytlačují technologie stávající	Nemoc, smrt pracovníků
Právní rizika	Stávky
Špatná reputace firmy	
Neefektivní marketingové kanály	

Tabulka 3 Vnější a vnitřní rizika organizace. Vlastní zpracování.

2.1.1 Cykličnost ekonomiky a cykličnost byznysu

Podíváme-li se na cyklickou povahu ekonomického rozvoje, uvidíme, že společnosti také mají svůj životní cyklus a prochází různými fázemi svého vývoje. A neexistuje žádná firma, která by nečelila hlavnímu strategickému problému: držet se staré strategie, nebo změnit obchodní model. Bod, ve kterém musí firma učinit toto rozhodnutí, se nazývá bod zvratu (obrázek č. 2). Christensen (2016) a Abdikejev (2006) se domnívají, že technologie může být zobrazena jako křivka S, kde se technologie nejprve vyvíjí postupně, poté její vývoj nabývá na síle a následně se vyspělá technologie nahrazuje novou technologií. Podle Abdikejeva (2006) oblast mezi technologickými S-křivkami je oblastí kritického rozhodování společnosti. V tomto okamžiku musí společnost nadále investovat do staré technologie a připravovat se na její stažení z trhu a na rozvoj nové technologie.

McKinsey & Company Inc. et al (2010) tvrdí, že společnost musí zajistit, aby bylo její portfolio během krize dostatečně diverzifikované a aby prošlo všemi třemi fázemi vývoje: uvedení nového produktu na trh, vývoj stávajícího produktu a analýza nových technologií a produktů. Tento pohled sdílí BCG matice, která ukazuje různé fáze vývoje produktu v organizaci.



Teorie cyklického vývoje společností odráží teorii cyklického vývoje ekonomiky, a proto technologická krize pouze tlačí společnost s nefunkční technologií do toho, aby společnost začala investovat do nových moderních technologií. Bod zvratu odráží několik rozhodnutí firmy:

- zůstat na trhu s existující technologií
- investovat do nové technologie
- opustit trh

Řízení rizik tedy tvrdí, že ještě před plánováním podnikání musí zakladatelé společnosti posoudit stabilitu ekonomiky v zemi a stávající rizika. Nejběžnější metody analýzy rizik jsou SWOT analýza, PEST analýza, analýza FMEA. Yakola (2014) tvrdí, že nejlepší strategií pro společnost je zacházet s jakýmkoli poklesem ekonomiky jako s možnou krizí, aby, jak vedení společnosti, tak zaměstnanci byli vždy připraveni na změnu.

Dobrá zprava je v tom, že firmy, které úspěšně přežijí krizi, rozkvétají a často profitují za příznivých podmínek díky tomu, že se staly ještě mobilnějšími a zlepšily svůj provoz a správu. (Hora 2010)

2.2 Kultura organizace, přístup k inovacím a nový obchodní model

Digitalní transformace firem je proces využití digitálních technologií s cílem zlepšit byznys procesy a splnit nové požadavky a podmínky trhu. (Salesforce n.d.)

Kultura organizace přímo ovlivňuje, jak bude organizace úspěšná při zavádění nových technologií. Úspěch organizace závisí především na tom, jak je vedení společnosti připraveno na změnu (Stone 2018). Hodnoty společnosti, její dlouhodobá strategie přímo ovlivňují, jak bude společnost řízena a jaké výsledky dosáhne (McKinsey & Company Inc 2010). Je také důležité, aby kvalitativní změny v organizaci přicházely shora dolů, tj. aby je provádělo vedení (Bourton et al. 2018, Tidd 2014, Bazigos et al. 2015, Deming 2000). Vedení organizace musí ukázat svou podporu kreativitě a inovativnímu duchu a povzbuzovat intrapreneurship.

Nejhorší chybou, která se vyskytuje v řízení společnosti, je to, že vedení firmy odmítá převzít odpovědnost za úpadek společnosti a nechce nahlížet do finančních výkazu a manažery firmy, proto zamlčují skutečný stav věci a nespěchají ukázat vedení neatraktivní čísla. Nejdůležitější věcí, kterou by měli šéfové implementovat, je začít důvěřovat svým manažerům a přimět je, aby se nebáli říkat pravdu a začali spolu komunikovat. Bohužel pokud jde o analýzu zpráv, manažeři dávají přednost předložení vedení pouze té informace, která by byla příjemná a bezpečná (Bradley et al. 2018).

Kultura inovací organizace nevzniká náhodou. Aby se unikátní firemní kultura vytvořila, musí k tomu přispět organizační procesy, struktura rolí, motivační systém. Aby se firma mohla efektivně rozvíjet a být otevřená novým příležitostem, musí být samotné vedení firmy mobilní a agilní, musí být schopno rychle se rozhodovat v dobách nejistoty a vést a podporovat změny (Godsmark 2020, Hirt et al. 2019, Stone 2018).

I když se společnost charakterizuje jako společnost, která dodržuje strategii neustálého hledání inovací a změn, pokud se její vedení řídí bezpečnou a pohodlnou strategií a nespěchá se změnou stávajícího obchodního modelu, pokud jsou procesy v organizaci inertní, společnosti může uniknout klíčový okamžik, kdy je nutné investovat do nových technologií (Bourton et al. 2018, Christensen 2016). Společnosti navíc může chybět technologická předvídatost. Některé z

předpovědních metod jsou ohniskové skupiny/skupinové diskuze, roadmapping (mapování procesů), metoda delphi, metoda expertního panelu, simulace and modelování, analýza patentů, SWOT analýza (Jemala 2010).

Pokud doba vyžaduje radikální změnu, změny je třeba provést také v samotném vedení. Vést transformaci firmy a řízení inovací by měli lidé, kteří se nebojí čelit neznámému (Yakola 2014). Zákazník potřebuje neustále změny a společnosti musí vyhovovat jeho různorodým požadavkům. To, že se preference zákazníků rozvíjí je výzvou pro existující vedení. Proto management a kultura organizace musí odpovídat potřebám zákazníků (Delaney 2020).

Úspěšné společnosti, které odpověděly na výzvu digitalizace, uvádějí, že musely radikálně změnit své obchodní procesy, aby se přizpůsobily novému prostředí. 92% vlastníků firem, které přežily první vlnu COVID-19, je přesvědčeno, že se jejich organizace nikdy nevrátí ke svému starému obchodnímu modelu (Elliott 2020, Continuity Central 2020, Godsmark 2020). Digitalizace navíc sleduje i další vedlejší procesy, jako je zásobování podniku, ekosystém produktů, procesy a logistika. Pro podnikání je nezbytné vytvořit podmínky, aby všechny tyto procesy spojily dohromady a umožnily efektivní fungování v nových podmínkách.

Digitalizace společnosti tedy nezačíná investicemi do nových technologií, ale změnou její kultury (Stone 2018). Je velmi důležité vytvořit podmínky, aby se zaměstnanci na pracovišti cítili dobře. Čím víc kreativity musí během směny vygenerovat, tím příjemnější by mělo být pracovní prostředí, aby proctor stimuloval lidi k hledání nových řešení. Mnoho společností se snaží udělat pro zaměstnance příjemně vybavené prostory k odpočinku a zelená zákoutí, navíc některé společnosti jsou ochotny platit za čas strávený na vedlejší aktivity, aby zaměstnanci chápali, že společnost si zachovává inovativního ducha ne teoreticky, ale doopravdy (Palij 2021).

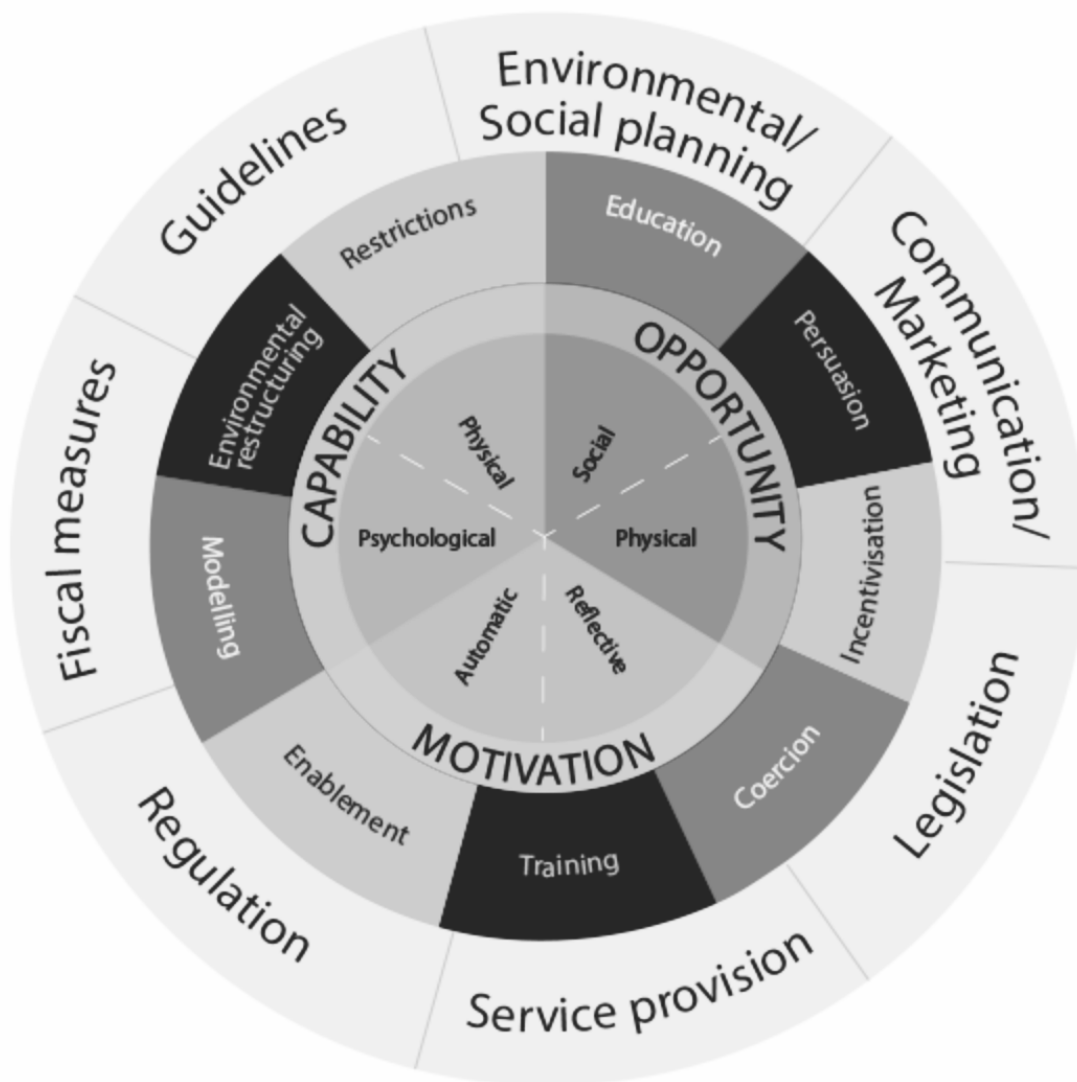
Podmínky, za nichž jsou takové kvality jako otevřenost změnám, kreativita a mobilita důležité, znamenají vytvoření flexibilních systémů, pravidel a modelů práce. Zatímco firmy s pevnou strukturou a s přísnými pravidly potřebují standardizované procesy a úzce zaměřené odborníky, firmy, které udržují kulturu inovací, potřebují mezifunkční komunikaci a pracovníky s širokým odborným profilem (Aghina et al. 2018, Tidd 2009).

Tabulka č. 4 představí různá moderní řešení pro podporu inovačního ducha ve společnosti.

Řešení	Popis
System odměn	Placení času stráveného mimo práci na koníčcích anebo na intrapreneurship
Prostorová řešení	Absence pracovní uniformy, přísné každodenní rutiny
	Zavedení rekreační oblasti, hřiště, prostoru pro schůzky a vytváření známostí
Systemová řešení	Zavedení systému odměn za nové nápady
	Zavedení systému, který umožňuje sdílet koncepty a dovednosti s ostatními zaměstnanci

Tabulka 4 Motivační systém ve firmě. Vlastní zpracování podle Palij (2021).

Podle World Health Organization (n.d.) má firemní kultura přímý vliv na různé aspekty života zaměstnanců: psychologické, fyzické, sociální, reflexní, automatické (obrázek č. 3). Ten způsob, jakým jsou vyvíjeny vnitřní procesy organizace, ovlivňuje pohodu zaměstnance, jeho motivaci a schopnosti. V širším smyslu to platí i pro dlouhodobou strategii firmy, její interakci s externími agenty, jako jsou vláda, právo, ekonomie, sociální hnutí a klienti.



Obrázek 3 Různé aspekty života zaměstnanců. Zdroj: World Health Organization (n.d.)

Kromě toho, pokud chce společnost přejít k inovacím, musí změnit způsob, jakým se věci dějí „normálně“. Podle statistik chce 72% respondentů věnovat více pozornosti umělé inteligenci, ale pouze 31% respondentů je připraveno implementovat umělou inteligenci ve své organizaci. V mnoha firmách je digitalizace podporována pouze slovy, ve většině firem chybí dokonce i strategie nábory zaměstnanců s potřebnými kompetencemi (Agarwal et al. 2018). Aby bylo možné určit nový vektor pohybu společnosti, který je pouze částí práce, je nutné zajistit, aby nová strategie organizace byla v souladu s každodenními provozními a investičními cíly (McKinsey & Company Inc. et al 2010). Ačkoliv inovativní společnosti potřebují pracovníky s různými zkušenostmi a dovednostmi, společnost musí mít pevný základ v oblasti technologií (Delaney 2020).

Společnost tedy musí předem přemýšlet o své kultuře, hodnotách, odměňovacím systému a získávání talentů, protože kultura organizace není vyjádřena v číslech, ale v osobní komunikaci zaměstnanců a duchu v organizaci.

2.3 Investování do disruptivních technologií

Pandemie COVID-19 ukázala, že digitalizace a přechod na nové technologie nejsou rozmarem, ale nutností každé společnosti. Doslova přes noc se různé státy rozhodly uzavřít hranice a zavést v

zemi karanténní opatření. Jen v Austrálii bylo 88% společností nuceno přejít na práci na dálku (Elliott 2020). Taková opatření vyvolala naléhavou potřebu zavedení videohovorů a cloudových řešení pro možnost práce z domova. Mnoho společností nemělo plán na překonání krize a systém řízení kontinuity činností organizace a ty, které ho měly, ho nemohly realizovat, protože ani elektronická dokumentace nebyla k dispozici všem.

V době, kdy je vaše firma nucena zavřít a zaměstnanci musí jít domů, je velmi obtížné reagovat na měnící se podmínky s plánem fungujícím „jenom na papíře“, k urychlení provozu jsou nutná nová technologická řešení. Potřebujete vzdálený přístup ke kritickým operacím z různých částí země, a dokonce i ze světa, online přítomnost společnosti na trhu, její vlastní webové stránky jsou naprosto nezbytné.

Pandemie Covid-19 omezila mezilidskou komunikaci po celém světě, a proto je tak důležité udržovat vzájemný kontakt pomocí internetu a služeb, které poskytuje. Informační systémy jsou to jediné, co virus nemůže ovlivnit. Jestliže v roce 2017 přešla k moderním technologiím pouze polovina manažerů s cílem snížit náklady, pak v roce 2020 přibližně 90 % manažerů odpovědělo, že bez moderních technologií nebude jejich podnik schopen uspokojit potřeby zákazníků a nebude schopen udržet si konkurenční výhodu na trhu (LaBerge et al. 2020).

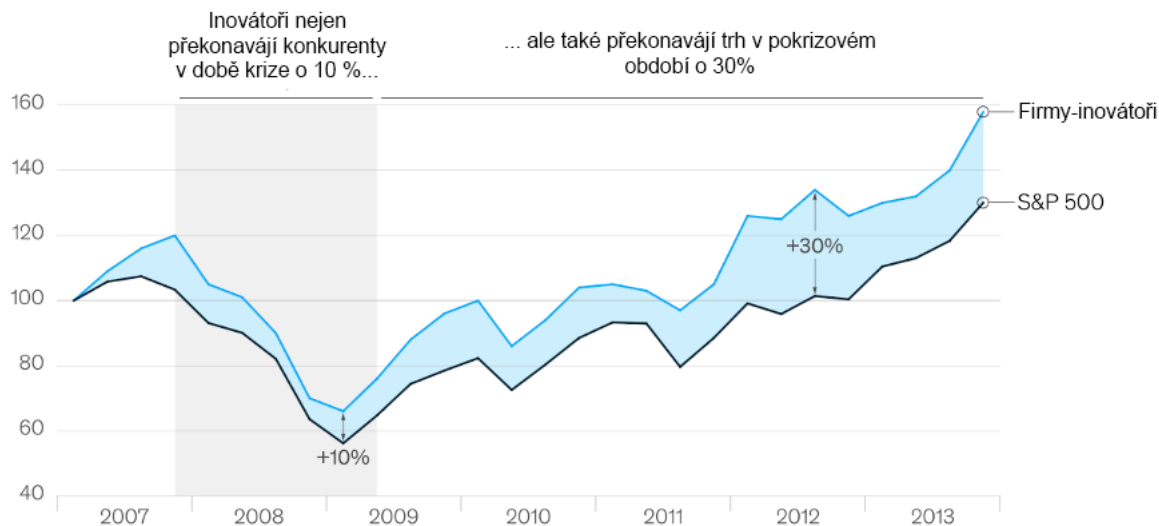
Je také známo, že ty společnosti, které častěji investují do nových technologií, jsou na trhu považovány za stabilnější (Bughin et al. 2017). Investice do digitální technologie umožňuje společnostem dělat chytřejší rozhodnutí na základě analytiky a dat, která jsou analyzována umělou inteligencí. To umožňuje rychlejší učení a přizpůsobení společnosti (Ahuja et al. 2017).

Podle statistik také platí, že pokud je internetová stránka společnosti 24 hodin mimo provoz, 32% spotřebitelů se obrátí na vašeho konkurenta (Continuity Central 2020). Nelze tedy říci, že digitalizace je rozmar, který si mohou dovolit pouze monopolní firmy nebo technologické společnosti. Transformace byznysu během COVID-19 je hra o přežití a nutnost. Čím otevřenější je tedy podnik při zavádění nových řešení, tím se stává inovativnější a přizpůsobivější (Bazigos a kol. 2015).

Obrázek 4 ukazuje, jak úspěch společností závisí na tom, jak často investují do nových technologií. Obrázek ukazuje historická data indexu S&P 500 a společností, které aktivně hledají způsoby, jak inovovat. Je vidět, že během krize v roce 2008 inovativní společnosti porazily fond S&P 500 o 10%. Navíc v pokrizovém období byly tytéž společnosti o 30% úspěšnější než společnosti zastoupené ve fondu.

Společnosti, které investují do inovací v době krize, překonávají konkurenty v pokrizovém období.

Tržní kapitalizace, index (Q1 2007 = 100)



*Identified as companies on the *Fast Company* World's 50 Most Innovative Companies list for ≥ 2 years through a crisis, normalized to 2007.

Obrázek 4 Srovnání výkonnosti společností-inovátorů a indexu S&P 500. Vlastní zpracování podle Bar Am et al (2020).

Tabulka č. 5 ukazuje, jaké technologie jsou pro nás v současnosti dostupné a jaká řešení nabízejí managementu.

Dosavadní řešení	Dostupné technologie	Nové řešení
Určité osoby mají přístup k informacím	Scalable digital cloud infrastructure	Informace lze sdílet online s kýmkoli potřebujete
Informace vlastní vrcholoví manažeři	Enterprise resource planning (ERP) software	Každý zaměstnanec může upravovat informace a nahlížet do nich
Pracovníci musí pracovat v kancelářích	Internet, online přítomnost	Pracovníci mohou pracovat odkudkoli na světě
Plány se revidují jednou ročně	Výkonná výpočetní technika a plánovací nástroje	Plány se revidují neustále
Technologie podporuje procesy a služby, ale firma je stále závislá na dodavatelích a dalších heslech	ekosystem, Intelligent business process management systems	Dodavatelské vztahy jsou partnerské vztahy, technologie jsou integrovány do klíčových procesů, výrobní schéma je transparentní a jasná
Vedení musí analyzovat výstupy práce a upravovat práci ve firmě.	Consumer data, data science and AI services	Zaměstnanci vidí vztah příčiny a následku a rozumí potřebám klientů.

Tabulka 5 Popis moderních IT technologií. Vlastní zpracování.

Technologie tedy nejen umožňuje společnosti vykonávat svou práci mnohem efektivněji, ale umožňuje vám získat data a úspěšně je analyzovat. Přístup k mnoha informacím a jejich rychlé zpracování je také jedním z důvodů, proč mnoho společností mění svůj obchodní model. Je možné

sledovat, co dělají konkurenti, dodavatelé a zákazníci, a vidět nové příležitosti v tržním prostředí (Stone 2018).

3 FLEXIBILITA FIRMY, SYNERGIE A SAMOORGANIZACE PROCESŮ

3.1 Mobilita organizace a metodika Agile

Co je to mobilní organizace? Mobilní organizace je organizace, která je otevřená změnám a přizpůsobivá. Tato mobilita proniká do různých úrovní organizace: provozní, funkční a institucionální. Mobilní organizace má flexibilní procesy, plochou hierarchickou strukturu a kulturní hodnoty, které podporují rozvoj a růst, komunikace v ní je jasná a procesy v ní jsou transparentní (McKinsey & Company Inc. a kol. 2010). Čím je prostředí dynamičtější, tím dynamičtější musí být vedení firmy (Jemala 2010). Nevýhodou vertikální hierarchie je to, že abyste se mohli rozhodnout, musíte projít všemi úrovněmi hierarchie, a pokud rozhodnutí není schváleno vedením, projekt bude muset být uzavřen. Celý proces je časově velmi náročný a vytváří v rámci společnosti závislou pozici pracovníků (Stack 2016).

Mezi nejpopulárnější systémy řízení výroby patří Lean Management a Agile. Lean Management je japonský systém řízení, jehož podstatou je týmová práce ve výrobě, zaměřená na eliminaci nedostatků ve výrobě tady a teď. Lean Management má plochý hierarchický systém, flexibilní pracovní buňku a ducha vstřícného k inovacím.

Agile je metodika, která přišla k podnikání a plánování z oblasti IT. Agilita podporuje cross-funkční týmovou práci a otevřené komunikace, princip zpětné vazby, kde programátoři a produktoví manažeři jsou v neustálém kontaktu s klienty. U agility jde spíše o ochotu změnit směr v měnícím se prostředí, než pracovat na přísně definovaném plánu a zaměřit se na zastaralé cíle (IBM Corporation 2020). Vytvoření produktu v takové organizaci je rozděleno na iterace, během kterých si pracovníky vyjasní přání klienta a vyhodnotí pokrok týmu.

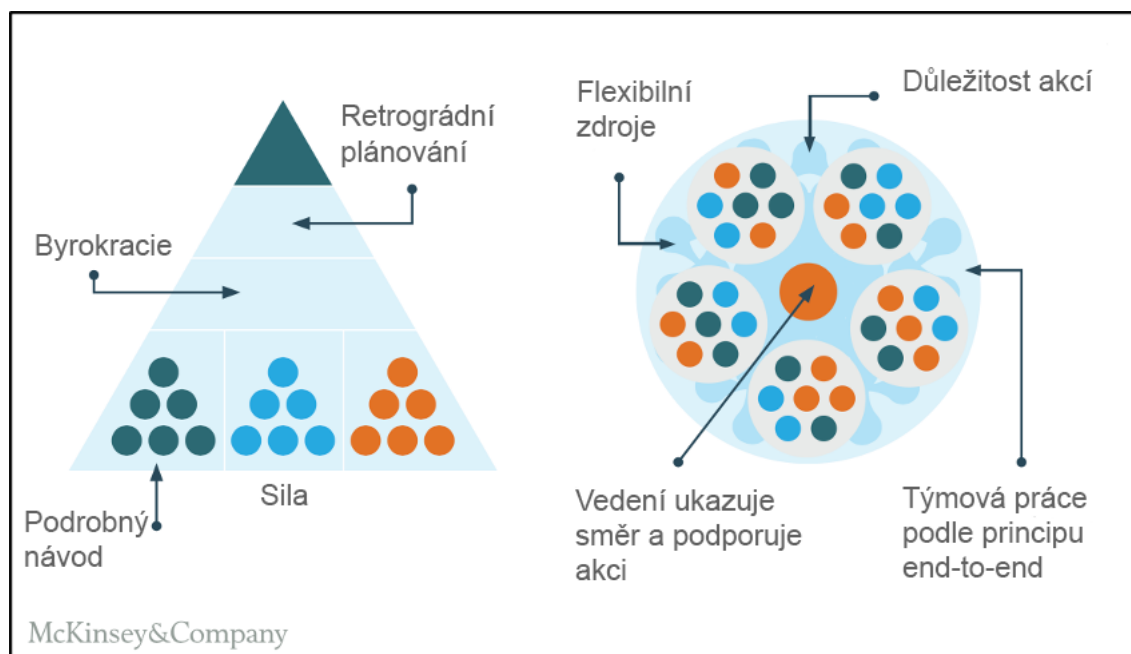
V dobách nestability je velmi obtížné předvídat, co se bude dít dál, až se změní zákon, vládní regulace podnikání a chování spotřebitelů. A agilní řízení pomáhá podnikání přizpůsobit se novým podmínkám a neřídít se starou strategií, ale testovat nové hypotézy. Díky této metodice zaměstnanci častěji komunikují mezi sebou a s ostatními obchodními odděleními (Bughin et al. 2017). Kromě toho umožňuje rozdělit proces na malé části a efektivněji kontrolovat práci (Kámen 2018). Digitální transformace neznamená, že sledování digitálních trendů může pomoci organizaci prospívat. Největším problémem různých společností je, že mají digitální marketing, digitální řešení, ale nedokáží je přinutit spolupracovat a vytvářet synergie (Delaney 2020).

Mnoho vědců se shodují na tom, že potřeba přechodu na mobilní strukturu je externí potřebou firmy, to znamená, že je potřeba rychle reagovat na měnící se okolnosti, které společnost nutí k přechodu na agile (Laczkowski et al. 2020, Elliott 2020). Firma je nucena častěji revidovat své strategické plány a častěji měnit své cíle a nové podmínky ji nutí outsourcovat některé funkce a přeměnit rigidní architekturu společnosti na flexibilnější a tvárnější architekturu (Anahev et al. 2018).

3.1.1 Organizace s vodopádovou strukturou oproti organizacím s procesní strukturou

Mobilní organizace se navíc liší také v tom, že její činnosti nejsou postaveny na funkcích, ale na procesech (Godsmark 2020, Bughin et al. 2017, Abdikejev 2006, Hammer 1993). Obrázek č. 5 (Aghina et al. 2018) porovnává organizaci s vodopádovou strukturou a organizace s procesní strukturou. Z obrázku je zřejmé, že vodopádová struktura neumožňuje zaměstnancům komunikovat s jinými funkcemi a vykonávat práci otevřeně, účastníci nevidí proces z různých stran a mají úzký přehled o dění ve společnosti. Stávající vrstva byrokracie navíc zpomaluje práci zaměstnanců a jejich spolupráci s vrcholovým vedením.

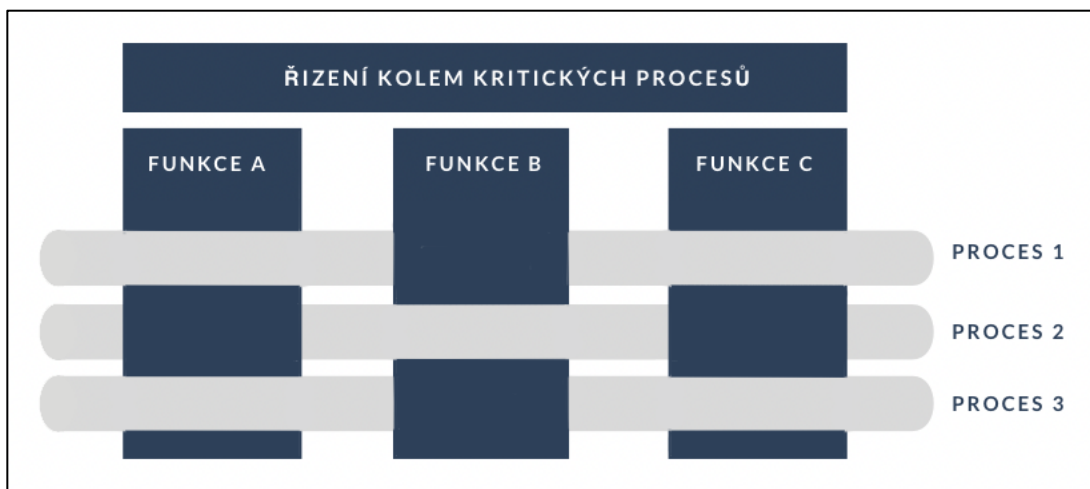
Na rozdíl od funkční struktury je organizace s procesním řízením zaměřena na konečný produkt a spokojenost zákazníků. Její buňky jsou mobilnější a vnímavější a pracovníci s různými úrovněmi znalostí v této organizaci mohou sdílet své znalosti o produktech, týmová práce motivuje účastníky k tomu, aby prozkoumali oblast odpovědnosti jiných pracovníků a navrhovali nová řešení. Kromě toho tato struktura umožňuje vedení společnosti zjistit, ve které fázi se konkrétní projekt nachází.



Obrázek 5 Rozdíl mezi procesy v organizacích s vodopádovou strukturou a procesní strukturou. Vlastní zpracování podle Aghina et al. (2018).

Mobilní organizace se orientují spíše na výsledky než na aktivitu a všechny fáze procesu v takové organizaci slouží stejnému účelu (Aghina et al. 2018). A pokud jsou tradiční organizace postaveny tak, aby fungovaly přesně jako švýcarské hodinky, a každý z jejich prvků byl svým způsobem jedinečný, pak se mobilní organizace podobají živému organismu, jsou samoorganizující se a jejich prvky jsou zaměnitelné (Butler et al. 2016). Pokud chce společnost dohnat nové tržní trendy, musí pochopit, jak kombinovat a rozšiřovat různé dovednosti v organizaci, to znamená, že pracovníci musí pracovat napříč funkcemi. Výhodou takové společnosti je to, že může kombinovat a využívat stávající dovednosti a zajistit spolupráci zdrojů (Delaney 2020).

Na obrázku č. 6 (Godsmark 2020) můžete vidět, že pokud jsou jednotlivé funkce ve firmě daleko od sebe, může to narušit komunikaci mezi různými odděleními. Na druhé straně procesy „zefektivňují“ různé funkce, což firmě umožňuje, aby její práce byla autonomnější a nezávislejší na účastnících, kde každý zaměstnanec může být osobou s rozhodovací pravomocí.



Obrázek 6 Příklad toho, proč jsou procesy efektivnější než funkce. Vlastní zpracování podle Godsmark (2020).

Další složkou, která z toho vyplývá, je zájem organizace o všeobecné pracovníky, kteří jsou schopni pochopit práci jiného oddělení. V dobách krize a okolností, kdy je třeba rozhodovat rychle, je rigidní byrokracie neuvěřitelně škodlivá pro management. Nejlepším východiskem z této situace je umožnit zaměstnancům, aby byli samostatní ve svém rozhodování, a přimět je k odpovědnosti za své jednání. Všechny procesy v podniku musí mít vlastníka procesu, který je odpovědný za výsledky práce (Aghina et al. 2018, Hora 2010, Abdikejev 2006).

Je také zajímavé, že výše uvedené principy platí nejen pro zaměstnance organizace, ale také pro samotné vedení. Pokud dříve každému vrcholovému manažerovi byla přidělena určitá funkce (CIO, CTO, CFO, COO) a oblast odpovědnosti vedoucího byla omezena, nyní by se vedení organizace mělo také orientovat na týmovou práci (Agarwal et al. 2018). V mobilní organizaci se procesy přesouvají jeden do druhého, takže hranice mezi procesy se stírají, a aby bylo možné pochopit, v jaké fázi se produkce nachází, musí vedení komunikovat mnohem častěji a věnovat pozornost vedlejším rolím.

Mobilita organizace tedy spočívá v následujících věcech:

- Cross-funkční struktura
- Týmová práce
- Plochá hierarchie
- Procesně orientované řízení
- Najímání všeobecných pracovníků
- Inovativní kultura organizace
- Autonomie v rozhodování
- Flexibilní strategie

Další studie (Bazigos et al. 2015) porovnává úspěšnost společností v závislosti na jejich organizační struktuře. Obrázek 4. 7 ukazuje, že 7 z 10 nejúspěšnějších společností jsou agilní organizace. Po nich následují start-upy a organizace s formální strukturou.



Obrázek 7 Vztah mezi životaschopností organizace a její strukturou. Zdroj: Bazigos et al. (2015).

Životaschopné firmy mají tendenci vytvářet v organizaci mobilitu, zaměřují se na to, co je právě teď potřebné a důležité. Podporují své klíčové procesy a investují do aktiv, která podporují další rozvoj, zbavují se dluhů, spíše než je berou (Hirt et al. 2019)).

4 ŘÍZENÍ KONTINUITY ČINNOSTÍ ORGANIZACE

4.1 Jak na identifikaci rizik a volbu strategie?

Mobilita organizace jde také ruku v ruce s připraveností společnosti reagovat na šoky na jakékoli úrovni. Předchozí kapitola ukázala vnější a vnitřní rizika, která mohou organizaci zničit. Abyste na to byli připraveni, musíte mít plán zajištění obnovy podnikání. Touto oblastí se zabývá řízení kontinuity činností (Business Continuity Management).

Řízení kontinuity podnikání je složkou řízení, jejíž účelem je připravit společnost na různé typy hrozeb a rizik tak, aby klíčové obchodní procesy zůstaly nedotčené.

Když společnost identifikuje všechna rizika, která mohou vyřadit podnikání, je nutné vytvořit plán zachování kontinuity podnikání a strategický plán společnosti a zajistit, aby byl přístup k nim trvalý a otevřený. (Bradley et al. 2018). I když se IT organizace mohou v době krize spolehnout na

úspěch svého IT oddělení a využít své stávající produktové portfolio, je důležité, aby společnost měla dobře naplánovaný plán krizové obnovy, který by identifikoval slabé stránky organizace a osoby, odpovědné za řízení kontinuity podnikání (Delaney 2019). Je také nutné určit, jaké klíčové kompetence zaměstnanců budou v době krize důležité, je třeba předem pochopit, jak spolehliví jsou dodavatelé, a zda dodavatelé mají své vlastní krizové programy.

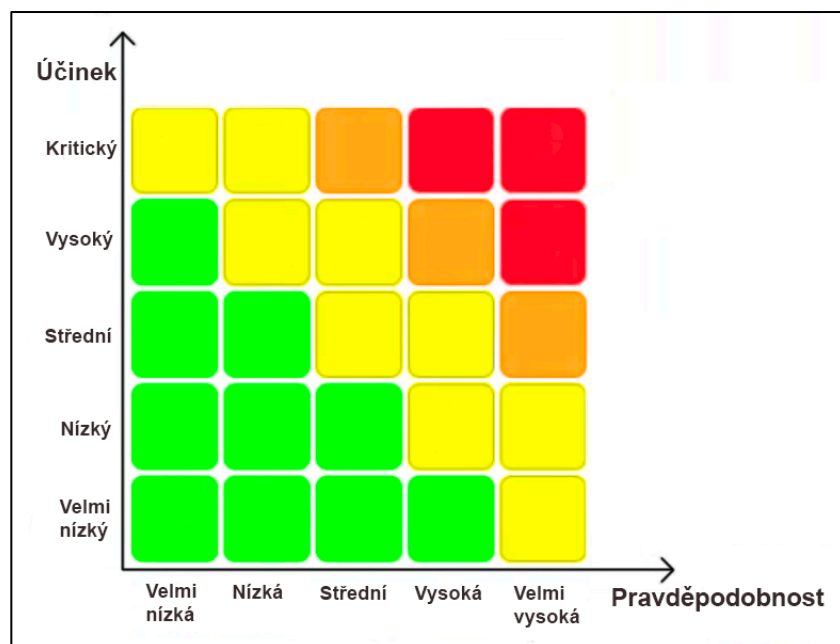
Čím více je tedy organizace závislá na své struktuře, byrokracii a inertních procesech, tím obtížnější je pro ni rychle reagovat na krizi. Miller (1994) říká, že jediný způsob, jak mohou velké společnosti přežít krizi, je integrovat krizové řízení a strategické plánování do svých obchodních systémů. Podle Elliott (2020) 70% společností nemělo během krize žádný konkrétní krizový plán. Pouze 28% společností bylo připraveno na výzvy dodavatelského řetězce.

Ansoff (2002) také tvrdí, že ty firmy, které se drží strategického plánování a předpovídají možná rizika, fungují lépe než firmy, které žijí v naději, že je krize obejde. Čím více firem je připraveno na nejistoty, tím rychleji se s nimi vyrovnávají.

Rizika mohou být obecná, jako jsou kybernetické útoky, politická rizika, nebo úzká a specifická pro toto odvětví nebo tuto zeměpisnou polohu rizika jako je terorismus nebo záplavy. Každá organizace musí identifikovat svá vlastní rizika, která se mohou mezi různými pobočkami stejné firmy lišit a mohou se zhoršit v různých fázích projektu (World Health Organization n.d.).

V souvislosti s technologickou krizí však nelze podceňovat význam kybernetických útoků a technologických poruch. National Archives & Records Administration uvádí, že 93% společností, které do 10 dnů ztratily přístup ke svým datovým serverům, vyhlásilo bankrot do jednoho roku po krizi (Ciscolive 2016).

Matice rizik (risk impact matrix) je nejpoužívanějším nástrojem pro identifikaci rizik organizace. Tato matice umožňuje vizuálně zjistit, jak závažná porušení může hrozba přinést. K tomu musí manažer vyhodnotit hrozbu z hlediska jejího dopadu na obchodní procesy a pravděpodobnosti, že tato hrozba přijde. Tato matice umožňuje upřednostnit rizika a soustředit se na nezbytná opatření.



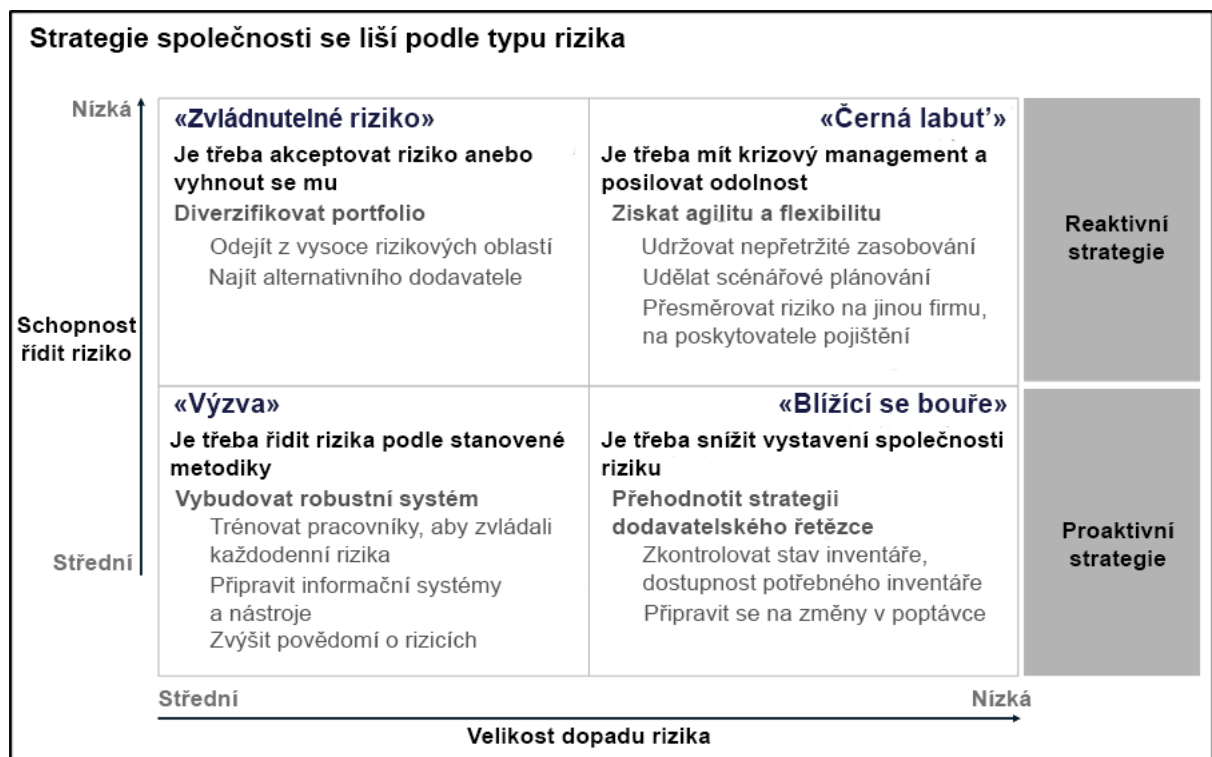
Obrázek 8 Matice rizik. Vlastní zpracování podle Godsmark (2020).

Podle situace a stupně nebezpečí existují následující strategie reakce na riziko (World Health Organization n.d.):

- Vyhýbání se riziku (volba vyhnout se riziku a neprovádět proces s vysokou úrovní ohrožení a pravděpodobností výskytu rizika)
- Delegování rizika (přilákání dalších zdrojů, stran za účelem sdílení odpovědnosti za riziko)
- Snížení rizika (výběr opatření zaměřených na snížení rizika)
- Podstupování rizika (umožnění výskytu nepříznivé události)

Obrázek č. 9 (Alicke 2020) ukazuje matici, která ukazuje, jak reagovat na určité kategorie rizik. Vzhledem k tomu, že se naše téma dotýká pandemické krize roku 2020, která přišla zcela nepředvídatelně, obrátíme naši pozornost na kategorii „Černá labuť“. Matice ukazuje, že pokud existuje maximální riziko a nepřiměřený vliv na podnikání, organizace musí myslet na budování mobility, udržování hotovostních rezerv a zavádění strategického plánování.

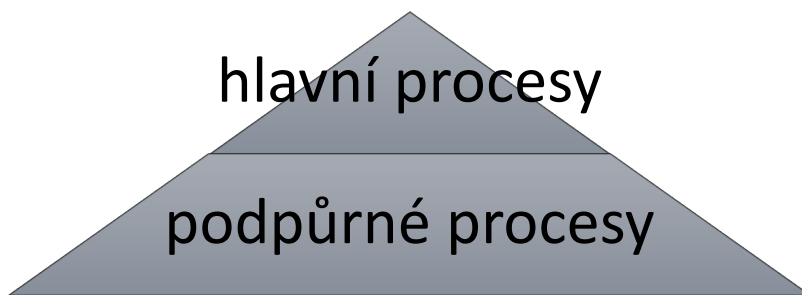
V říjnu 2020 podnikatele vyděsily vnější narušení (volatilita finančních trhů, geopolitická nestabilita), zatímco v prosinci 2020 se jejich předpoklady změnila a řízení se začalo obávat vnitřních narušení (rostoucí konkurence odvětví, narušení obchodních modelů v průmyslu) (FitzGerald et al. 2020). To znovu dokazuje, že navzdory skutečnosti, že pandemie koronaviru byla událostí zásadního významu pro obchod, hlavní rizika pro obchodní procesy nemusela přicházet zvenčí, ale zevnitř firmy. Krize tedy jen „otřásá“ nestabilním podnikáním a zviditelňuje bolestivé stránky firmy.



Obrázek 9 Reakce společnosti na krizi v závislosti na výši škody. Vlastní zpracování podle Alicke (2020).

4.1.1 Reorganizace procesů a „paranoidní“ management

Abychom pochopili, k čemu je třeba vybudovat strategický plán, je také nutné vyhodnotit procesy v organizaci. Podle teorie hodnotového řetězce Michaela Portera existují primární (main processes) a podpůrné činnosti (supporting processes). Můžeme také rozdělit procesy na řídicí, provozní a podpůrné. Řídicí procesy jsou strategické plánování, sestavování rozpočtu, výzkum a vývoj. Provozní procesy jsou řízení zakázek, výroba, dodávky, prodej. IT, personalistika, účetnictví (Porter 1998)



Obrázek 10 Hlavní a podpůrné procesy. Vlastní zpracování podle Porter (1998).

řídící procesy	provozní procesy	podpůrné procesy
<ul style="list-style-type: none"> • strategické plánování • rozpočet • R&D 	<ul style="list-style-type: none"> • správa objednávek • výroba • doručování • prodej 	<ul style="list-style-type: none"> • IT • personalistika • účetnictví

Obrázek 11 Rozdělení procesů na řídicí, provozní a podpůrné. Vlastní zpracování podle Porter (1998).

Jednou z možností řešení hrozeb narušujících obchodní procesy je reorganizace procesů. Například, abyste nebyli závislí na určitých pracovnících, můžete všem otevřít přístup k potřebným informacím nebo vyškolit ostatní pracovníky v potřebných dovednostech. Je také nutné být trochu „paranoidní“ a vnímat jakoukoli hrozbu, i tu malou, jako možnou krizi. Tento přístup umožňuje vyškolit zaměstnance, jak se chovat v případě vážného narušení podnikových procesů, a zjistit, kdo je za určité kroky odpovědný. Pokud se tato příležitost nenaskytne, můžete simulovat krizi, zavést speciální školení a workshop v oblasti řízení kontinuity obchodních činností. (Grove 1996)

V případě, že je ohrožen přístup zaměstnanců do kanceláře, nebo pokud život organizace závisí na fungování webových stránek, je možné outsourcovat nezbytné procesy (v tomto příkladu IT), čímž se eliminuje nutnost být přítomna v kancelář a v závislosti na určité geolokaci (Ciscolive 2016). Takže IT společnosti mohou udržovat svá datová centra na různých kontinentech a diverzifikovat tak rizika. Obchodní model může být postaven také na diverzifikaci, tj. rozmanitosti služeb a zákazníků.

Mělo by však být zřejmé, že společnost by měla správně identifikovat procesy, které bude možné bezpečně outsourcovat, aby nedošlo k dalšímu ohrožení klíčových obchodních procesů (Jemala 2010). Nejdůležitější věcí, kterou by společnost měla být schopna udělat, je dodávat minimální životaschopný produkt (Minimum Valuable Product), bez ohledu na to, jak jsou nepříznivé podmínky. Proto je důležité být agilní, právě agilita umožňuje rychlé přizpůsobení se měnícím se podmínkám a rychlé prototypování (Godsmark 2020).

Pokročilé technologie, moderní vybavení a pečlivý výběr personálu a managementu jsou samozřejmě velmi nákladným potěšením. Manažeři by však nikdy neměli zapomínat na náklady na prostoje (cost of downtime) a náklady na přerušení provozu (cost of disruption) (Ciscolive 2016). Podle výše uvedených statistik může nedostatek krizového řízení stát organizaci život.

5 Nutnost finanční stability a likvidity kapitálu

Společnost se sice musí v době krize mobilizovat a najít nové způsoby inovace, to by však nemělo mít vliv na její finanční stabilitu (Jemala 2010). Jedním z nejdůležitějších ukazatelů zdraví společnosti je likvidita kapitálu. Společnost navíc musí mít v dlouhodobém horizontu dostatek hotovosti, aby krizi přežila, to znamená, že by měla plánovat úspory předem. Pokud je kapitál společnosti likvidní, je pro společnost díky její finanční mobilitě mnohem snazší přijmout novou strategii. Výše změny přímo závisí na kapacitě podniku (Barker III 1998).

Neexistuje jasné pravidlo, kolik hotovosti by společnost měla mít v rezervách, vše závisí na postavení společnosti na trhu, tržních podmínkách a odvětví. Pokud zdravá společnost vyčlení příliš mnoho peněz do rezerv, zvýší to náklady na plánování. A prostředky, které by společnost mohla investovat do svého růstu, firmě nepřinesou přidanou hodnotu a neovlivní její růst.

Dříve zmíněný plán řízení kontinuity podnikání může společnosti pomoci určit, jakým rizikům může čelit, jaká je pravděpodobnost jejich výskytu, a jak rychle může společnost obnovit své obchodní procesy. Schéma kapitálového toku ukazující v jakém množství se kapitál investuje do různých obchodních jednotek pomůže určit, jak jsou ve společnosti stanoveny priority úkolů, a pokud je třeba v průběhu krize restrukturalizovat společnost, je třeba to začít určením klíčových procesů a jejich financováním (Bradley et al. 2018).

Všechny společnosti by měly sledovat práci svých klíčových dodavatelů a preference zákazníků, spolupracovat s nimi a vědět o nedostatcích jejich hodnotových řetězců. Finanční výzvy se dramaticky liší v závislosti na tom, zda podnik trpí důsledky krize nebo prošel krizí většinou nezraněný (Grimstone et al. 2020).

Zde jsou některé možnosti pro úsporu hotovosti (Elliott 2020):

- Zvýšit počet nesplacených dní (days payable outstanding)
- Snížit počet dní splatnosti (days sales outstanding)
- Snížit dobu obratu zásob (days of inventory on hand)
- Odložit kapitálové náklady (capital expenditures)

Podle Bermana (2013), během finanční krize v roce 2008, mnoho organizací zvolilo strategii zvýšení počtu nevyřízených dnů splatnosti (DPO).

At už se firma rozhodne pro jakoukoli strategii, měla by být v souladu s okolnostmi, ve kterých se nachází. Jedním z nejlepších způsobů, jak určit alokaci zdrojů, je valná hromada manažerů odpovědných za různé funkce ve společnosti a akcionářů, kteří pochopí, jaké technologie jsou v současnosti potřebou a jaký by měl být produktový mix. V naprosté většině případů je určitá technologie zvolena většinou na schůzi. Do této technologie by proto mělo být investováno více prostředků. (Bradley et al. 2018).

Nejjednodušším způsobem růstu byznysu je vložit peníze do již rostoucích produktů, služeb nebo fungujících obchodních modelů. V maloobchodě by to mohlo znamenat investice do nabídek, které zvyšují ziskový provoz; v D2C podnicích (zaměřených na přímý prodej spotřebiteli, většinou je to e-commerce) by to mohlo znamenat zvýšení reklamy prostřednictvím již úspěšného prodejního kanálu; v B2B by to mohlo znamenat vyčlenění prodejních sil do rychle rostoucího regionu (Bughin et al. 2017). Jinými slovy, investice do nových technologií musí být odůvodněné, protože trh musí být připraven na nová technologická řešení.

Všechna tato rozhodnutí musí opět vycházet z pečlivé analýzy a získaných poznatků. Během krize by si tedy společnost měla zvolit správnou strategii a nepatřit mezi ty firmy, které investovaly do projektů a zažívají výnosy nižší, než jsou náklady na kapitál.

Z ekonomického hlediska je důvodem úpadku firmy během krize nesprávné přidělení zdrojů a špatně navržená organizace firmy. Jedním z nejčastějších „hříchů“ managementu je, když jsou náklady společnosti vyšší než zisk, když se kapitál skládá z externího financování, nikoli z interního, a když firma nemá dostatek volných peněžních toků.

Finanční nezávislost firmy na externím financování umožňuje společnosti ukázat svým zúčastněným stranám, že obchodní procesy společnosti jsou tak efektivní, že i během krize je firma pevně na nohou. To společnosti umožní překonat méně úspěšné firmy a získat důvěru zákazníků a partnerů na trhu. Strategické změny se navíc nezastaví, jakmile krize ustoupí, ale rozšíří se po pokrizovém šoku (Grimstone et al. 2020).

Podle průzkumu společnosti Gartner bylo 98 % podniků zasaženo pandemií COVID-19 (Grimstone a kol. 2020). Obrázek č. 12 ukazuje příznaky upadající společnosti, Yakola (2014) identifikuje čtyři podkategorie, na které je třeba dávat pozor: likvidita kapitálu, finanční výkonnost, zdraví průmyslu a narušení pracovní síly.



Obrázek 12 Příznaky upadající společnosti. Vlastní zpracování podle Yakola (2014).

Změna jednoho indikátoru tedy nezlepší zdraví společnosti; manažeři musí posoudit finanční situaci společnosti komplexním způsobem. Některé společnosti mohou mít problém se zastaralou nabídkou a sortimentem, který již není relevantní, jiné mohou mít dluh a špatné investiční strategie a jiné mohou trpět špatným řízením a rostoucími transakčními náklady.

6 Příčiny neefektivity vedení organizace

Shrneme-li výše uvedené, můžeme zdůraznit nejčastější chyby vedení společnosti. Vedení firmy by mělo jasně a přesně vidět, kam jejich společnost směřuje, a jejich obchodní model a možnosti peněžního toku by měly být jasně a přesně definovány. Vedení společnosti by mělo řídit společnost shora dolů a stanovit poslání a vizi společnosti kolem procesů a funkcí. Manažeři na střední i nízké úrovni musí mít jasně definované cíle, které jsou v souladu s dlouhodobou strategií růstu společnosti.

V některých společnostech jednají zaměstnanci a manažeři podle svých osobních zájmů, někdy opačným směrem, než je směr růstu společnosti. Je důležité zajistit, aby najatí zaměstnanci měli správné kompetence a myšlení, aby podporovali změny a měli potřebné dovednosti, které firmě umožní tyto nové strategické změny provést. V případě pandemie koronavirů vyšlo najevo, že obrovské množství společností zažívá nedostatek pracovníků s IT dovednostmi a manažerů, kteří jsou ochotni provést změny a přijmout inovace. Současně se společnost musí ujistit, že její nové cíle a strategie jsou v souladu s každodenním provozem, jakož i s hlavními investičními rozhodnutími (McKinsey & Company Inc. a kol. 2010).

Při analýze různých průzkumů KPMG, Gartner, Accenture a Deloitte Stone (2018) dochází k závěru, že drtivá většina vedoucích pracovníků největších společností je jednomyslná v názoru, že digitální transformace je nevyhnutelná, ale pouze 5% z těchto organizací má technologické zkušenosti. Neschopnost vyhovět digitalizaci a nepříznivá politika ve společnosti, kdy je vedení odříznuto od oddělení IT, je zároveň jedním z hlavních problémů, které brání transformaci společností. Pokud tedy zkušenosti IT specialisté nebudou zastoupeni mezi top managementem, přání reorganizovat společnost bude vyjádřeno pouze na papíře, samotná iniciativa zůstane nevyslyšena.

Barker III (1998) tvrdí, že to, jak rychle se společnost dokáže přizpůsobit změnám, závisí na tom, jak dobře její procesy fungují a jak je mobilní. Pokud jsou rozhodnutí ve společnosti přijímána inertně, je problematické provést strategickou změnu. Vedení společnosti musí pochopit, proč vznikají klíčové problémy. Tyto problémy mohou mít provozní povahu, když obchodní procesy podniku nejsou efektivní, nebo strategickou povahu, když je nutné změnit obchodní model podniku.

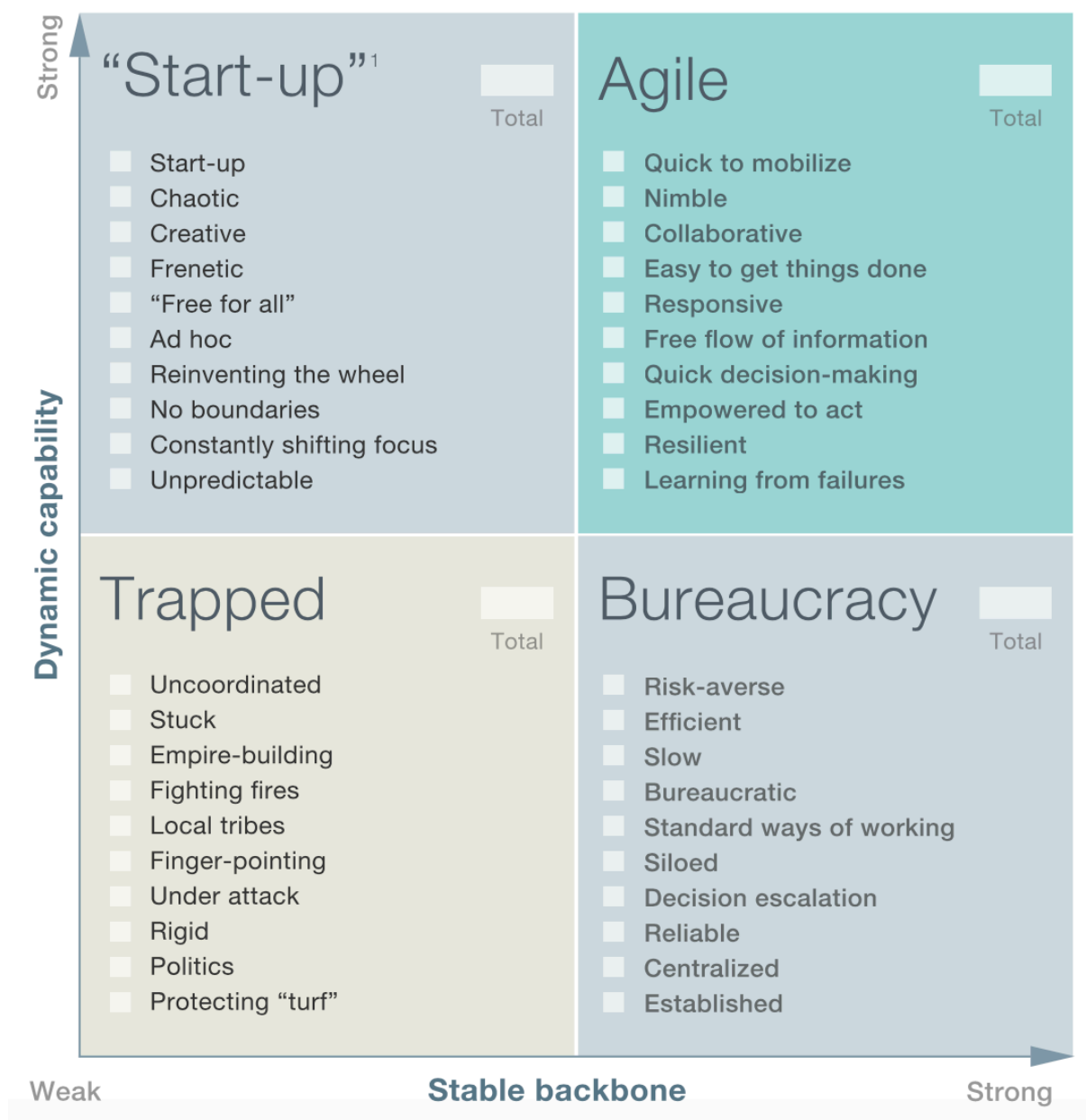
Tabulka 6 ukazuje rozdíl v procesech mezi tradiční (byrokratickou) organizací a mobilní (agilní) organizací.

oblast	tradiční organizace	Mobilní organizace
struktura	Pevná hierarchie, aktivity jsou postaveny na funkcích	Horizontální struktura, aktivity jsou postaveny na procesech
nábor	Jsou přijímáni vysoce specializovaní odborníci	Jsou přijímáni všeobecní zaměstnanci
odpovědnost	Pravomoci osob jsou omezené, přijímaná rozhodnutí jsou koordinována vedením	Zaměstnanci odpovídají za výsledky své činnosti, jsou vlastníky procesů
plánování	Nepříznivé podmínky ovlivňují plánování	Plány se neustále vytvářejí a neustále revidují

Tabulka 6 Rozdíl mezi tradiční organizací a mobilní organizací. Vlastní zpracování.

Na obrázku č. 13 můžete vidět matici znázorňující závislost úspěchu firmy na její struktuře. Tato matice může být použita k pochopení toho, jakým směrem by měla být provedena změna, směrem ke zvýšení dynamičnosti a mobility procesů (vertikální osa) nebo směrem ke strukturování zkušeností a standardizaci informací (horizontální osa) (Aghina et al. 2015). Standardizace informací v případě agilní firmy znamená schopnost vytvářet prototypy a rozšiřovat počet úspěšných případů.

Analýza McKinsey's Organizational Health Index z roku 2015 také ukazuje, že společnosti s rychlostí i stabilitou mají 70% šanci, že se z hlediska životaschopnosti organizace umístí v horním kvartilu. (De Smet et al. 2017)



Obrázek 13 Závislost životaschopnosti organizace na její struktuře. Zdroj: Aghina et al. (2015).

Vedení společnosti musí také chápat rizika odvětví a rizika společnosti, pravděpodobnost jejich výskytu a pravděpodobné škody, které každé z těchto rizik může podnikání způsobit. Strategie společnosti by měla být založena na době trvání krize (krátkodobá, střednědobá nebo dlouhodobá), takže různé časové intervaly vyžadují různé reakce a peněžní hodnoty (Grimstone a kol. 2020).

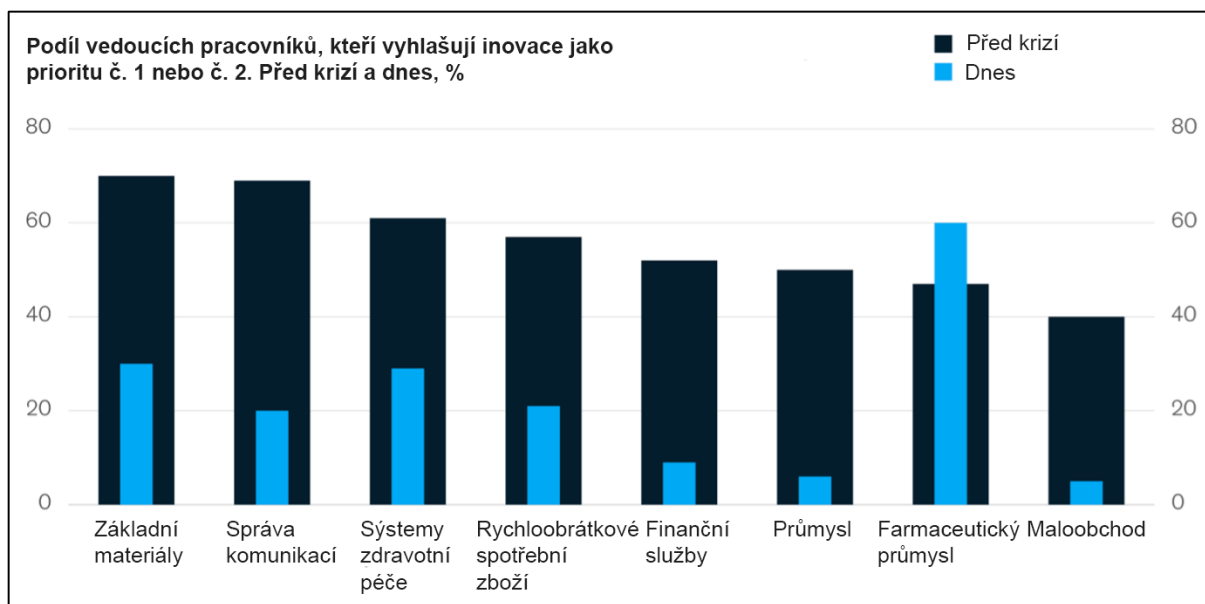
V souladu s očekávanou dobou trvání krize musí společnost zvolit konkrétní strategii: omezení, vytrvalost nebo inovace (Wenzel et al. 2020). Tabulka č. 7 popisuje rozdíly mezi těmito strategiemi.

Krátké období	Střední období	Dlouhé období
Snížení výdajů (retrenchment) je strategická reakce, která může firmám v krátkodobém horizontu pomoci přežít krizi, protože částečně kompenzuje ztracené výnosy. Pokud v	Vytrvalost (persevering) může přispět k udržení životaschopnosti firmy ve střednědobém horizontu, ale trvá-li krize delší dobu, musí se společnost	Inovace se týká provádění strategické obnovy v reakci na krizi. Krize otevírají příležitosti pro strategickou obnovu firmy a nutí manažery

<p>krátkodobém horizontu, snížení výdajů může být nezbytným předpokladem pro strategickou obnovu podniků, ve dlouhodobém horizontu to může nést nenahraditelné škody, jako je ztráta synergií.</p>	<p>přizpůsobit novým podmínkám nebo provést strategickou obnovu. Vytrvalost souvisí se zachováním statusu quo firmy v době krize. Provádění strategické obnovy příliš brzy v době krize může být příliš agresivním a náhlým pohybem. Takže firmy, které vytrvají, na tom budou lépe. Pokud však krize trvá delší dobu, vytrvalost může ohrozit přežití firmy.</p>	<p>přehodnotit způsob, jakým pracovali dříve. Vzhledem k tomu, že dlouhodobé krize zanechávají v podnikatelském prostředí narušení, které znemožňují návrat k normálu, je inovace důležitou, ne-li nevyhnutelnou strategickou reakcí na krizi v dlouhém období.</p>
--	---	---

Tabulka 7 Rozdíl mezi strategií firmy v různých časových horizontech. Vlastní zpracování podle Wenzel et al. (2020).

Podle obrázku č. 14 jediným průmyslovým odvětvím, které v současnosti usiluje o změnu a nebojí se jí během pandemie, je farmaceutický průmysl. Všichni ostatní lídři ze zbytku zastoupených průmyslových odvětví tvrdí, že kvůli silnému ekonomickému šoku a náhlému narušení byznysu si vedení nemůže dovolit dělat ukvapená rozhodnutí. Většina firem se snaží udržovat rezervy a minimalizovat rizika při čekání na stabilnější dobu (Bar Am a kol. 2020).



Obrázek 14 Je inovace v době krize prioritou? Zdroj: Bar Am et al. (2020).

ANALYTICKÁ ČÁST

1 SPOLEČNOST CISCO SYSTEMS INC.

1.1 Produktový mix společnosti Cisco, SWOT analýza a model inovací

V této bakalářské práci chci prozkoumat společnost Cisco. Tuto společnost jsem si vybral kvůli tomu, že v tuto chvíli, během pandemie koronavirů, můžete zaznamenat rychlý růst poptávky po sektoru IT služeb. Společnost Cisco je jednou z předních IT společností, a proto by bylo zajímavé vědět, jakou konkurenční výhodu Cisco má, a jak funguje v době krize její řízení inovací.

Cisco Systems Inc. je kalifornská IT společnost, jeden z hlavních hráčů na trhu spojovacích zařízení. Ve Spojených státech byla tato společnost založena v roce 1984. Mezi produkty, které vyrábí, patří síťová infrastruktura, aplikace, zabezpečení, další produkty a služby technické podpory, přičemž zabezpečení a aplikace jsou pro společnost klíčovou prioritou (Cisco 2020).

Síťová infrastruktura	Aplikace	Řešení zabezpečení
základní síťové technologie pro přepínání, směrování, bezdrátové připojení a datová centra	nabídky softwaru, včetně softwarových licencí a SaaS, a také hardwaru	zabezpečení sítě, zabezpečení cloudu a e-mailu, správa identity a přístupu, pokročilá ochrana před hrozbami a jednotné produkty pro řízení hrozeb
nabídky hardwaru a softwaru, včetně softwarových licencí a SaaS		

Tabulka 8 Popis produktů Cisco. Vlastní zpracování podle Cisco (2020).

Na začátku 21. století firma zaznamenala úspěch: v roce 1990 vstoupila na burzu, v roce 2009 Cisco stock byla přidána do indexu SP 500, DJIA. Cisco byla vyhlášena nejlepším místem pro práci na světě v žebříčku Great Place to Work (2019). V roce 2019 Cisco zaměstnává 75900 lidí, což odpovídá velikosti úspěšně rostoucí společnosti. Přestože je společnost dostatečně velká, její systémová struktura jí umožňuje propojit všechny funkce dohromady a efektivně je spravovat, když je třeba mobilizovat všechny síly (Moore 2008).

Mezi konkurenty společnosti Cisco patří Amazon Web Services LLC, Dell Technologies, Inc., Microsoft Corporation, Hewlett-Packard Enterprise Company, Fortinet, Inc., Huawei Technologies Co., Juniper Networks, Inc., Lenovo Group Limited, Nokia Corporation., Zoom Video Communications, Inc., tj. společnosti zabývající se službami jako softwarové sítě, podnikové sítě, IT služby. Společnost Cisco poskytuje produkty a služby IT v pěti hlavních technologických oblastech: sítě (včetně ethernetových, optických, bezdrátových a mobilních), zabezpečení, spolupráce (včetně hlasu, videa a dat), datová centra a internet věcí.

Je zajímavé, že společnost Cisco používá otevřený inovační model. Cisco získává inovace zvenčí a investuje do inovativních společností. Hlavním pravidlem, kterým se společnost řídí, je, že startupy by měly ideálně vyhovovat společnosti Cisco, pokud jde o velikost, kulturní hodnoty a cílové publikum. Cisco nakupuje společnosti, aby zvýšila svůj podíl na trhu a přilákala nové zákazníky (Paulson 2001).

Následující obrázek č. 15 obsahuje SWOT analýzu společnosti Cisco. SWOT analýza umožňuje určit silné a slabé stránky společnosti, její příležitosti a hrozby.



Obrázek 15 SWOT analýza Cisco. Vlastní zpracování podle Ciscolive (2016).

1.2 Firemni kultura společnosti Cisco, přístup k získávání a udržení talentů

Kultura Cisco je založena na pěti základních principech:

- poskytování nejvyššího zákaznického servisu
- neustálé hledání inovací a start-upů, které lze zakoupit
- otevřený styl řízení ve společnosti a týmový duch
- partnerství
- rychlá adaptace a mobilita

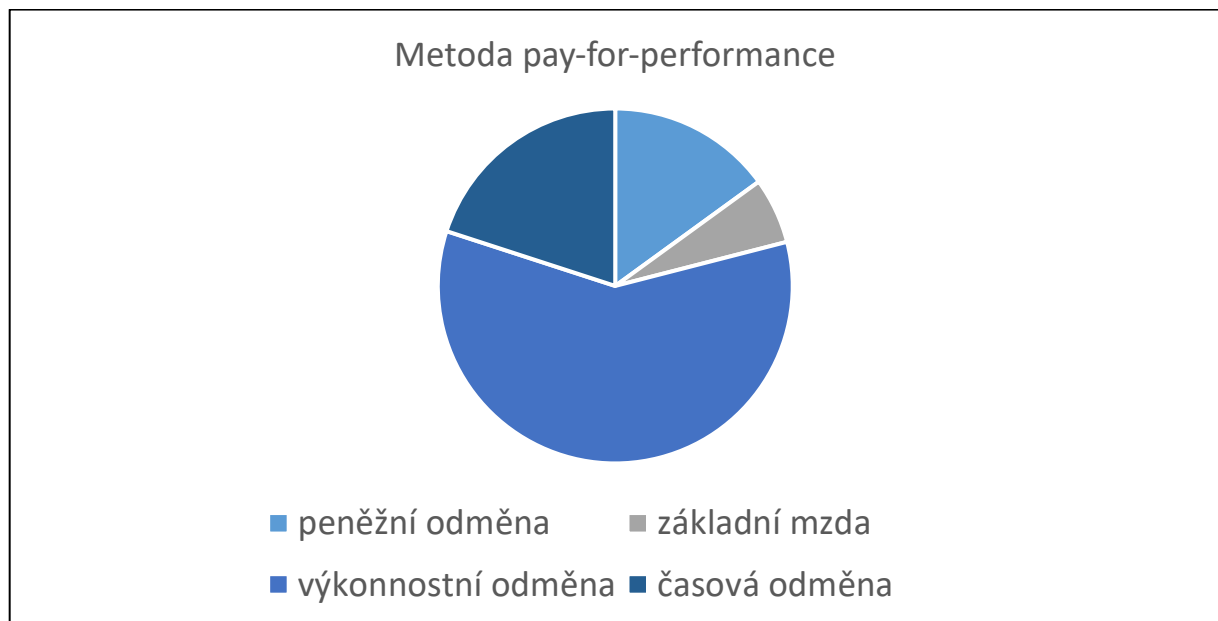
Za všech okolností se společnost snaží poskytovat nejvyšší úroveň komunikace s klientem. Například pokud má zákazník potíže s používáním produktu, přesouvá se do fronty „důležitých zákazníků“ a je mu poskytována zvýšená péče (Paulson 2001). Společnost Cisco je považována za společnost s vynikajícím zákaznickým servisem. Pokud běžné společnosti dokážou naslouchat zákazníkům a přitom se rozhodnou dělat věci podle vlastního protokolu, Cisco je připraveno oslovit nový trh, pokud to zákazníci budou chtít (Moore 2008).

Pracovní úkoly jsou ve společnosti vnímány jako procesy, takže úkoly v Cisco jsou méně závislé na kontrole zaměstnanců a vedení. Tato mobilita umožňuje zaměstnancům naučit se, jak reagovat na procesy, které vyžadují nová řešení, mnohem rychleji.

Společnost Cisco klade velký důraz na získávání talentů a snaží se najmout ty nejlepší z oboru. I když společnost získává start-upy, je pozorná vůči novým zaměstnancům a uvědomuje si, že úspěch získaných start-upů závisí především na jejich týmu. Pokud tedy Cisco nepochybuje o schopnostech nových manažerů, ráda jim poskytuje vedoucí pozice, aby vytvořila synergii a zopakovala jejich úspěch na vlastní půdě.

Společnost tak najímá lidi s různými zkušenostmi a k rozmanitosti personálu přistupuje jako ke své konkurenční výhodě. Lidé s odlišným kulturním zázemím mohou firmě pomoci vyvinout nová řešení. A Cisco se stará o to, aby všichni tito lidé pracovali v týmu a dosahovali vynikajících výsledků.

Za zmínku stojí také to, že platy v Cisco jsou nižší než tržní, protože motivační strategií firmy je získávání akcií společnosti zaměstnanci. To společnosti umožňuje, aby zaměstnanci byli odpovědní za jejich práci a věděli, že jejich práce ovlivňuje hodnotu společnosti (obrázek č. 16).



Obrázek 16 Motivační systém Cisco. Vlastní zpracování podle Cisco (2020).

Další součástí motivační strategie je bonusový program, který závisí na spokojenosti spotřebitele. Pokud zaměstnanec společnosti obdrží během své práce vysoké průměrné skóre od klientů, dostane odměnu.

Horizontální struktura společnosti, týmový duch a motivační strategie je tedy postavena na hodnotách společnosti a partnerském duchu.

1.2.1 Dálková práce v době COVID-19

Společnost Cisco musela přejít na práci na dálku a po pandemii mnoho zaměstnanců pracovalo na svých úkolech z různých částí světa. Cisco si začala brát příklad z virtuální komunity lidí, kteří hrají online hry a komunikují na síti, aby pochopili, jak navázat osobní komunikaci mezi zaměstnanci. Zatímco dříve se mělo za to, že kultura společnosti spočívá v tom, jak byla zřízena kancelář, kde se nachází hlavní budova, a jak probíhá mezilidská komunikace uvnitř kanceláře, po pandemii se ukázalo, že kultura společnosti může být určována jinak.

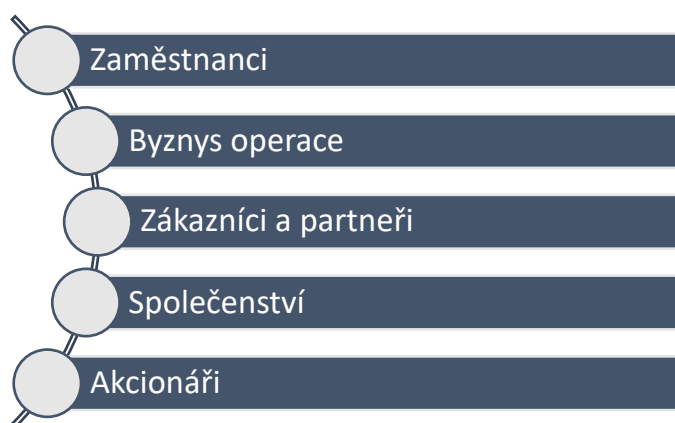
Mobilita organizace po pandemii také vzrostla, vedení společnosti si všimlo, že díky práci na dálku je možné ušetřit obrovské peníze za pronájem nemovitosti. Zvýšila se také důvěra v zaměstnance. Jestliže dříve bylo obtížné představit si, jak je možné ovládat tým, aniž bychom jej viděli, nyní je jasné, že ani fyzická vzdálenost od sebe nenarušuje práci lidí.

Dálková práce navíc pozvedla získávání talentů na novou úroveň. Nezáleží na tom, zda je daná osoba fyzicky blízko kanceláře nebo zda žije na jiném kontinentu. (Weiler 2020)

Kvůli pandemii představila společnost Cisco plán restrukturalizace, The Fiscal 2021 Plan, který zahrnuje dobrovolný program předčasného odchodu zaměstnanců do důchodu. Jedná se o formu odchodu do důchodu, která společnosti umožňuje „nenásilně“ snížit počet jejích zaměstnanců tím, že nabízí důchodový balíček těm, kteří jsou připraveni odejít. Společnost tedy nevyhodí lidi a zachovává respekt zaměstnanců vůči vedení (Cisco 2020).

1.3 Řízení kontinuity činností, BC/DR plány a kontrola rizik

Cisco Systems Executive Management uznává strategický význam plánování kontinuity provozu podnikání a plánování obnovy provozu po havárii (BC/DR). Řízení kontinuity činností Cisco je v souladu s mezinárodním standardem ISO 22301. Obrázek č. 17 ukazuje hlavní priority pro plánování byznys kontinuity Cisco (Cisco n.d.):



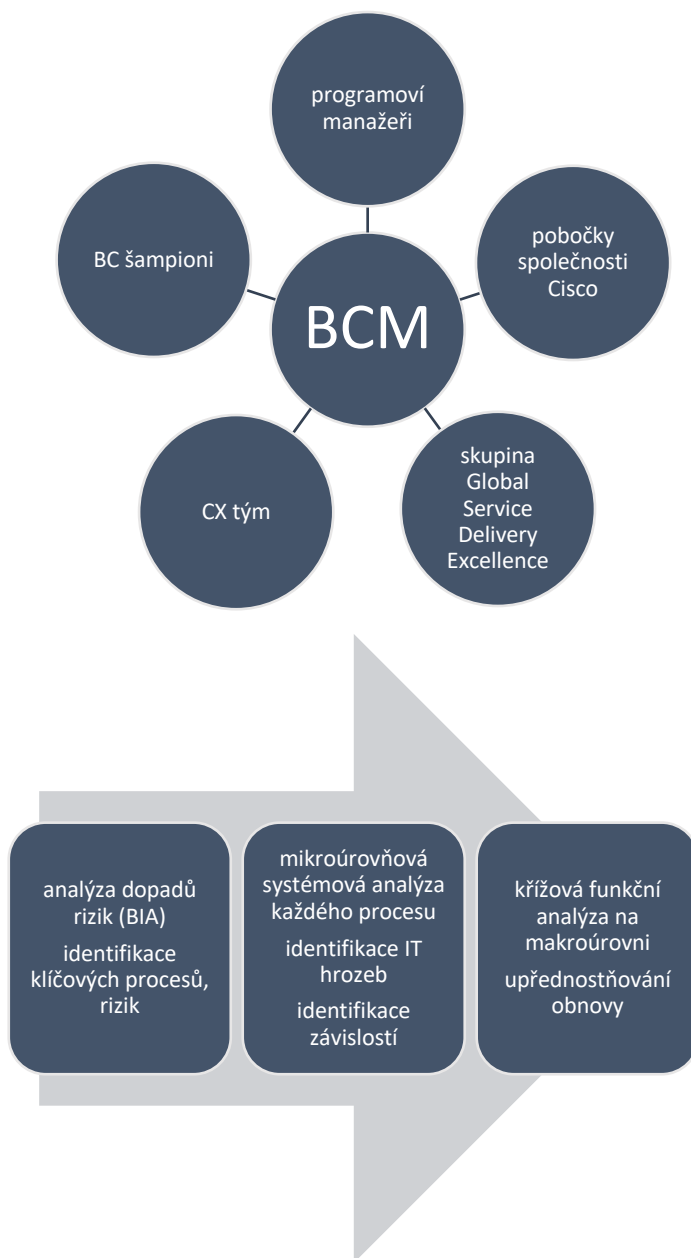
Obrázek 17 Hlavní priority Cisco v oblasti řízení byznys kontinuity. Vlastní zpracování podle Cisco (n.d.).

V oblasti plánování byznys kontinuity činností Cisco používá model sdílené odpovědnosti. Nejprve každá pobočka společnosti Cisco vyvíjí svůj vlastní BC/DR plán, protože každá pobočka společnosti má různá geografická rizika. Společnost Cisco má dále samostatnou skupinu Global Service Delivery Excellence, která úzce spolupracuje s programovými manažery a Customer Experience (CX) manažery. Skupina Global Service Delivery Excellence pracuje v souladu s Disaster Recovery Institute International. Hlavní členové týmů CX mají profesionální certifikace.

Mělo by však být zřejmé, že společnost Cisco má různé odlišné divize, které by měly být brány v úvahu samostatně. Aby byla zajištěna celková bezpečnost, společnost Cisco nařídila, aby tyto divize měly vlastní šampiony byznys kontinuity. Šampioni byznys kontinuity jsou speciálně vyškoleni, aby v případě krize jednali v souladu s hlavním plánem BCM (Cisco 2020).

1.3.1 Minimalizace rizik a identifikace hrozeb společnosti Cisco v praxi

Řízení kontinuity podnikání Cisco začíná analýzou klíčových obchodních procesů, které zahrnují zákaznickou podporu, výrobu a generování příjmů. K tomu se používá nástroj jako je analýza dopadů (BIA). CX tým Cisco provádí analýzu dopadu podnikání na všechny složky Cisco každý rok. Plánování kontinuity podnikání musí také probíhat alespoň jednou za rok, aby se zjistilo, zda jsou plány stále vhodné. Všechny kritické operace v Ciscu se revidují každý rok.



Obrázek 18 Agenti zodpovědné za BCM (nahore). Vlastní zpracování podle Cisco (2020).

Obrázek 19 Postup analýzy klíčových procesů v Cisco (dole). Vlastní zpracování podle Cisco (2020).

Obrázky č. 18 a č. 19 ukazují, jak probíhá proces řízení kontinuity podnikání a kdo je za něj zodpovědný. Každá funkce Cisco musí provádět analýzu rizik a BIA, aby identifikovala významná rizika / hrozby a upřednostnila kritické funkce na základě finančních a nefinančních dopadů rizik na organizaci. To zahrnuje celkovou analýzu rizik, jejich hrozeb a pravděpodobnosti výskytu. Poté manažeři určí, které procesy jsou ohroženy nejvíc. Druhým krokem je mikroanalýza rizik, kdy se každý proces posuzuje samostatně. Manažeři identifikují slabé stránky byznysu a IT problémy, které mohou nastat. Po analýze nezbytných procesů se sestaví konečná komise a manažeři upřednostní procesy a akce. Po souhlasu vedoucích pracovníků je dokument přijat (Cisco 2020).

Společnost Cisco ve své zprávě o kontinuitě činnosti určila, že nejdůležitější rizika, kterým může společnost čelit, jsou rizika spojená se strukturou společnosti, informačními technologiemi a řízením výkonnosti (Ciscolive 2016):

- společnost se musí zaměřit na poskytování kvalitnější služby na vysoké úrovni
- společnost musí určit budoucí trendy a nové technologie a najít nová řešení, která budou odpovídat potřebám trhu
- společnost musí být agilní, aby se rychle přizpůsobila podmínkám na trhu
- společnost musí mít plány BC/DR
- společnost se musí naučit zacházet s velkým množstvím dat a chránit data před kybernetickými útoky

Společnost Cisco tedy neplánuje krizové plány pro konkrétní scénáře. A snaží se být připravena na jakoukoliv krizi a zajistit, aby operace probíhaly hladce.

Výroční zpráva za rok 2020 zdůrazňuje následující globální rizika:

- rizika spojená se seizmickou aktivitou v severní Kalifornii (zemětřesení, záplavy, tsunami, hurikány)
- kybernetické útoky, úniky dat
- terorismus ve Spojených státech a související nestability, jako je zpoždění výroby a dodávek produktů
- dumping asijskými společnostmi
- připojení akcií k bonusovému programu zaměstnanců

Společnost Cisco má navíc se svými dodavateli uzavřenu dohodu Vendor Services Agreement. Dodavatelé se každý rok účastní každoročního procesu hodnocení rizik prováděného BC týmem Cisco. Společnost Cisco zajišťuje, aby její dodavatelé měli plány kontinuity podnikání, školicí programy, mohli udržovat fungování svých webových stránek a neustále kontrolovali své plány kontinuity činností (Cisco 2020). To platí pro výrobu, call centra, logistiku a dopravu. Tato taktika umožňuje společnosti Cisco řešit zranitelná místa na všech úrovních a identifikovat nevýhody, které mohou existovat v celém dodavatelském řetězci (Cisco n.d.).

Za účelem kontroly rizik používá společnost Cisco systém Enterprise Risk Management. Tento systém je rozdělen na provozní výkonný výbor ERM. Výkon v oblasti ochrany dat, správy, strategického řízení, financí a veřejné politiky pomáhá představenstvu spravovat a delegovat úkoly na své výkonné manažery. (Cisco 2020)

S cílem minimalizovat rizika spojená s únikem dat a kybernetickými útoky zavedla společnost Cisco strategii nulové důvěry a kombinovala ji s kontinuální diagnostikou. S pomocí modelu nulové důvěry může Cisco monitorovat pracovní sílu, pracovní zatížení a pracoviště a ptát se, zda jsou uživatelé takoví, jak říkají, zda skutečně mají oprávněný přístup k aplikacím, zda je komunikace bezpečná a důvěryhodná. (Pham 2020).

Společnost Cisco má bohužel problém s dodavatelským řetězcem kvůli tomu, že nakupuje různé společnosti s vlastními předdefinovanými řešeními dodavatelského řetězce. Společnost Cisco musí odříznout ty dodavatele, kteří nespĺňují bezpečnostní standardy společnosti. Společnost Cisco navíc sama nevyrobí a má potíže s porozuměním, zda je dodaný produkt důvěryhodný (Delaney 2019). Strategie nulové důvěry pomáhá eliminovat některé z uvedených problémů.

2 ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI CISCO V DOBĚ KORONAVIROVÉ KRIZE

2.1 Transformace obchodního modelu, hledání inovací a reakce na novou poptávku

2.1.1 Upřednostnění software a přechod na technologie dálkového řízení

V březnu 2019 kalifornská Cisco zavřela kancelář a brzy potom zavřela kanceláře po celém světě. Vzhledem k tomu, že se společnost specializuje na technologie, 40% zaměstnanců již pracovalo před pandemií na dálku a přechod na nový pracovní model nebyl tak obtížný. Cisco se však obává, že produktivita jejích dodavatelů a partnerů může být ovlivněna karanténními opatřeními.

Kvůli měnící se situaci musela společnost Cisco rekonfigurovat technologie, aby zaměstnancům usnadnila přechod z technologií pro fyzickou přítomnost na technologie pro vzdálenou práci. V současné době společnost chápe, že poptávka po práci na dálku mezi zaměstnanci společnosti vzroste a Cisco se snaží snížit počet kanceláří (Rhoades 2020). Cisco také pořádá workshopy a školení pro manažery různých kategorií, aby jim pomohla přejít na práci na dálku a přizpůsobila je vzdálené týmové práci.

Ve třetím čtvrtletí roku 2020 měla společnost Cisco velký problém v dodavatelském řetězci kvůli tomu, že její výroba a dodávky součástí byly negativně ovlivněny pandemií. Cisco se dodnes potýká s problémy pomalých dodavatelských řetězců a negativními dopady zavedení karanténních opatření. Cisco rovněž varuje, že snížení letového provozu a uzavření přístavů by mohlo mít vliv na pomalejší uzavření transakcí a narušení harmonogramu dodávek potřebných dílů a výrobků. (Cisco 2020).

Do roku 2020 se společnost Cisco specializovala na prodej hardwaru. Po pandemii zaznamenala společnost silnou poptávku po softwaru a změnila svůj obchodní model na model příjmů z předplatného a licencí. Cisco má různé produkty, jako je systémový software, on premise software, hybridní software a SaaS (Cisco 2020).

2.1.2 Investice do Webexu

Vzhledem k tomu, že celý svět byl nucen přejít k práci na dálku, zaznamenala společnost Cisco silnou poptávku po produktu Webex a rozhodla se zaměřit se na propagaci produktu globálně. Srinivasan (2020) uvádí, že si společnost Cisco všimla, že provoz na páteřní síti Webex spojující čínské uživatele Webex s jejich globálními pracovišti se zvýšil až 22krát. Kromě toho společnost Cisco za účelem snížení provozních nákladů poskytla divizi Webexu 2 000–3 000 serverů z oddělení IT. To umožní Webexu vybudovat lepší infrastrukturu a rozšířit se (Rhoades 2020).

Aby Cisco získala větší podíl na trhu, umožnila zákazníkům 90denní zkušební verzi Webex Calling. Cisco také nabízela licence pro Cisco Umbrella, Duo a Anyconnect.

Cisco také aktivně rozšiřuje svou celosvětovou kapacitu ve Spojených státech a v Evropě, pracuje na zajišťování IT infrastruktury škol, a zároveň úzce spolupracuje se zákazníky, kteří rychle rozšiřují svou práci z domova (Srinivasan 2020).

2.1.3 Digitální pracoviště, umělá inteligence, moderní infrastruktura a cloudová řešení

Cisco vytvořilo digitální pracoviště pro své zaměstnance. V systému Cisco Employee Connection (CEC) mohou zaměstnanci najít vše, co potřebují vědět o fungování v rámci Cisca.

Druhým produktem je Executive Information System (EIS), který manažerům na výkonné úrovni poskytuje informace o prodeji v reálném čase, jako jsou rezervace, fakturace, požadavky na vývoj produktů, nebo jiné významné informace nutné k prodeji. Tyto informace lze rozdělit podle regionu, produktu, zákazníků nebo konkrétní oblasti trhu (Paulson 2001).

Tři hlavní změny, které se dějí kolem bezpečnosti v době pandemie v Cisco jsou:

- Cisco se zaměřuje na infrastrukturní řešení (společnost musí chránit své aplikace a data).
- Zabezpečení, které je zabudováno do samotné infrastruktury. Společnost Cisco pracuje na zajištění bezpečnosti aplikací a jejich cloudových řešení bez použití jakéhokoli externího produktu.
- Umělá inteligence, která je nezbytná pro analýzu rostoucího množství dat (Delaney 2019).

Byznys kontinuita je dosažena hostováním aplikací ve dvou cloudových datových centrech Cisco v Texasu. V případě, že jedno z datových center nefunguje, může se obnovit v druhém datovém centru. Pomáhá to společnosti Cisco posílit odolnost kritické infrastruktury (Cisco 2020).

Společnost Cisco se v současnosti zaměřuje na nabízení produktů kybernetické bezpečnosti a nabízí ostatním korporacím globální propojení.

2.1.4 Investice do VPN a VDI, průmyslová a zákaznická konektivita

Z důvodu potřeby podpory zaměstnanců pracujících z domova v asijsko-pacifickém, japonském a čínském regionu zahájila společnost Cisco expanzi VPN. V Evropě, na Středním východě, v Africe a USA jsou zdroje již vytvořeny, ale je třeba je zvýšit. Vzhledem k tomu, že vzrostla poptávka po službách Webex, Cisco přesměrovává a distribuuje provoz mezi tunely VPN. Cisco zkoumá „rozdělené tunelování“ za účelem optimalizace provozu. V současné době se veškerý provoz vrací zpět do společnosti Cisco při připojení přes VPN. U služeb, jako jsou Office 365, Webex a Salesforce, může Cisco posílat tyto přenosy přímo přes internet, aniž by bylo nutné, aby nejprve dorazil do Cisca. (Wee 2020). (Wee 2020).

Čtyři vrstvy, na které se společnost Cisco zaměřuje z hlediska kontinuity podnikání a home-office, jsou:

- Poskytování připojení VPN
- Poskytování nástrojů spolupráce (Webex, e-mail, instant messaging)
- Umožnění funkčního přístupu ke kritickým procesům pro strojírenství, prodej a Customer Experience
- Propojení klíčových partnerů Customer Experience se zákaznickým servisem a centry technické pomoci

Strategií společnosti Cisco je umožnit používání Webexu po celém světě a omezit VPN přístup pouze na ty prostředky, které přímo souvisí s obchodními procesy (Rhoades 2020).

Současně s rostoucí poptávkou po cloudových technologiích zvažuje společnost Cisco přechod z VPN na VDI. Pokud VPN předpokládá, že uživatel nainstaluje potřebné aplikace do svého zařízení a

získá přístup prostřednictvím prohlížeče, VDI umožňuje uživateli získat přístup k aplikacím na virtuální ploše. Toto inovativní řešení je bezpečnější z hlediska přenosu dat a přístupnosti pro uživatele.

Další věc, kterou společnost Cisco podporuje, je diverzifikace jejích produktů. Například, když začala pandemie, společnost Cisco nemusela spěchat s vytvářením připojení mezi svými zaměstnanci, ale použila webová řešení, ke kterým je snadný přístup na jakémkoli zařízení (Rhoades 2020).

2.1.5 Řešení problém týkajících se COVID-19 a strategické řešení Cisco

V době vzniku koronaviru Cisco zavedla multifunkční Pandemic Influenza Global Planning výbor. Tento výbor zahrnuje zástupce odpovědné za medicínu, komunikaci, právo, bezpečnost pracovníků, IT apod. Společnost Cisco pravidelně sleduje informace a upozornění týkající se pandemie od Centra pro kontrolu nemocí (CDC) a Světové zdravotnické organizace (WHO) a přispívá k vzdělávání svých pracovníků a řešení jejich problémů během pandemie (Cisco nd).

Společnost Cisco navíc spustila program Capital Business Resiliency. Tento program umožňoval zákazníkům a partnerům přístup k produktům Cisco a zpoždění plateb za služby Cisco do roku 2021. Toto řešení umožňuje zákazníkům a partnerům Cisco zvýšit jejich peněžní tok a zároveň využívat produkty společnosti. (Cisco 2020). Toto gesto ze strany společnosti Cisco ukazuje, že sama Cisco je sebevědomá a může si dovolit snížit vlastní peněžní tok. Pozitivní stránkou tohoto strategického kroku je, že klienti Cisco si postupně zvykají na ekosystém společnosti, který pro ně bude v budoucnu další překážkou v přechodu ke konkurenci.

2.2 Řízení inovací, investice, partnerství a nákup společnosti

Přístup společnosti Cisco k řízení inovací je následující (Monterde 2016, Paulson 2001):

- Přijetí vnitřní rozmanitosti pracovníků
- Najímání odborníků z příbuzných oborů
- Budování partnerství s bývalými i současnými konkurenty
- Aktivní strategie Mergers & Acquisitions

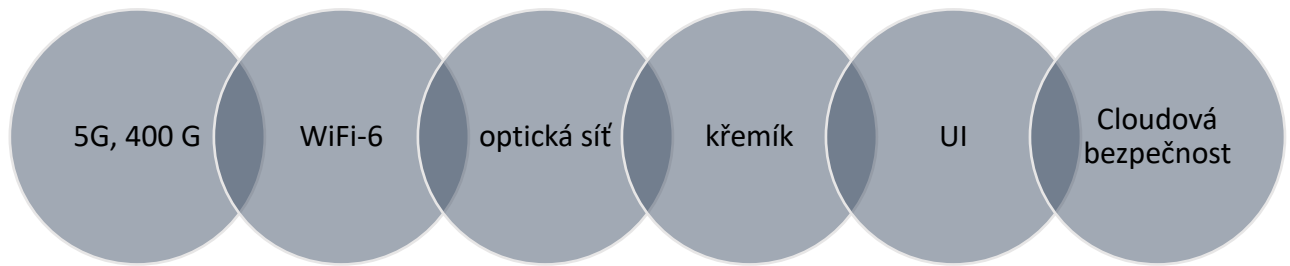
To znamená, že společnost se nezabývá pouze získáváním investic zvenčí, ale také investuje do lidského kapitálu, vzdělává své zaměstnance a získává cenné zaměstnance pomocí nákupů start-upů. Podle statistik, společnosti, jejichž zaměstnanci pocházejí z různých prostředí, s 70% větší pravděpodobností oznamují, že firma vkročila na nový trh (Monterde 2016).

Řízení inovací společnosti Cisco je však neoddelitelně spjato se správou investic, protože společnost se nachází v odvětví s rozsáhlejší konkurencí a její úspěch spočívá v tom, jaké technologie Cisco rozhodne zavést a rozvíjet.

John Chambers, generální ředitel společnosti Cisco v letech 1991 až 2015, řekl, že úspěch společnosti je založen na její mobilitě, loajalitě ke koncovému uživateli, horizontálním obchodním modelu, otevřenosti k inovacím, zapojení odborníků a lpění na internetových technologiích (Paulson 2001).

Aby Cisco zůstalo mobilní a stále se měnící, následuje model otevřené inovace. Společnost neustále hledá nové talenty, nové technologie a nápady. Rozsáhlé zkušenosti odborníků z příbuzných odvětví umožňují společnosti přilákat nová řešení a nalézt nové trhy pro neprodané zásoby. Pokud společnost zaznamená blížící se trend, bude okamžitě analyzovat možnosti zavedení trendu a výhody této nové technologie pro spotřebitele.

Obrázek č. 20 ukazuje některé oblasti, které Cisco zvažuje pro budoucí investice:



Obrázek 20 Oblasti, kde Cisco vidí největší potenciál. Vlastní zpracování podle Cisco (2020).

Jasně definované investiční cíle umožňují společnosti zaměřit se na způsoby, jak přilákat zdroje potřebné k rozvoji těchto oblastí.

Cisco se zabývá jak nákupem technologicky vyspělých společností, tak partnerstvím s konkurenty a investováním do soukromých společností s doplňkovými technologiemi (Cisco 2020). V průběhu roku 2020 Cisco vybuďovalo partnerství se společnostmi Apple, Google, Microsoft, Amazon Web Services a získalo šest společností. Mezi poslední akvizice Cisco patří:

1. Banzai Cloud (přidává cloudové zabezpečení do infrastruktury Cisca)
2. Portshift (přidává zabezpečení cloudu a dodávek do všech fází životního cyklu vývoje aplikací)
3. BabbleLabs (přidává UI řešení pro rozpoznávání řeči a skvělý zvukový zážitek ve Webexu)
4. Modcam (přidává možnost sledování přes kameru a lepšího pochopení zákaznických cest)
5. ThousandEyes (přidává vysoce kvalitní digitální zážitek a zvyšuje kvalitu cloudových řešení Cisco)
6. Fluidmesh Networks (přidává technologii internetu věcí a bezdrátová řešení pro zákazníky, klienty a koncové uživatele Cisca)
7. Voicea (přidává možnosti automatizace a technologii UI)
8. CloudCherry (přidává pokročilou analytiku zákaznických cest)

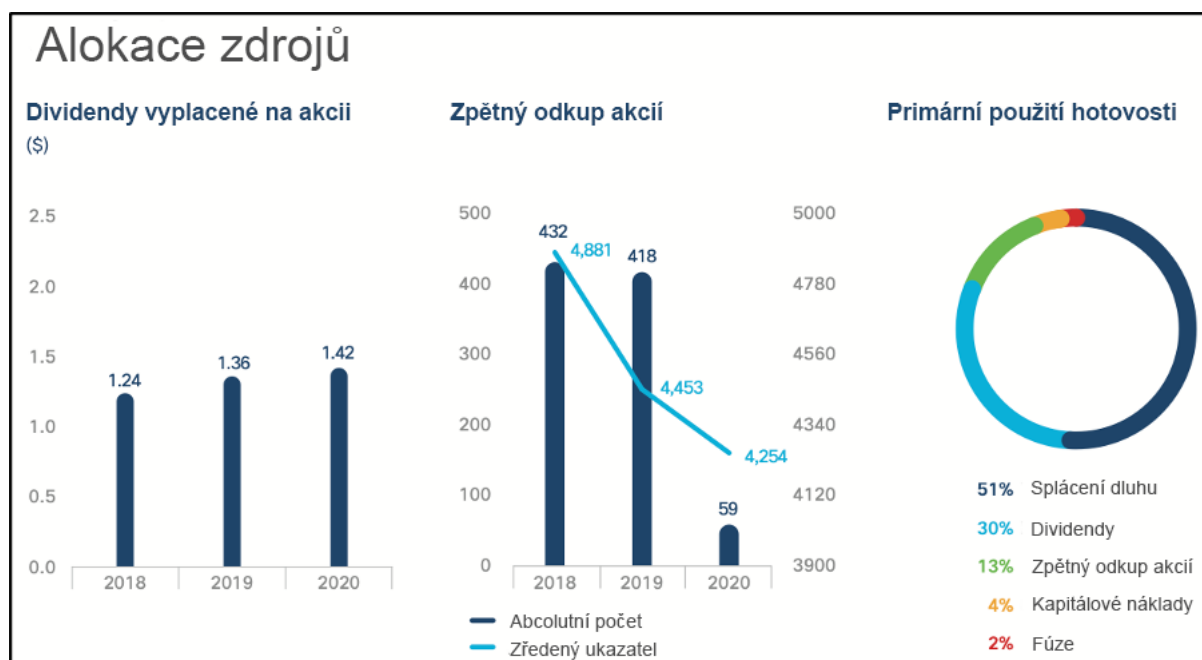
Společnost Cisco chápe důležitost sladění firemní kultury a klimatu s jejími cíly. Proto se společnost snaží při nákupu start-upů vybírat společnosti s maximální synergií, aby náklady na restrukturalizaci během akvizice byly minimální. Cisco nemá zájem nakupovat start-upy jen kvůli novým finančním příležitostem, které mohou poskytnout. Cílem Cisco je využít výhody přístupu k novým technologiím, zdrojům a zákazníkům a zvýšit svůj podíl na trhu.

Zatímco některé společnosti usilují o strategii diverzifikace svých portfolií prostřednictvím akvizic, Cisco se naopak přísně zaměřuje na informační technologie a rozšiřuje své kompetence v této oblasti.

Společnost Cisco nezajímá aktuální hodnota start-upů. Vyhodnocuje start-upy jako své integrované součásti, které jsou zapojené do vlastních byznys procesů Cisco. Hlavním cílem Cisco je nabídnout větší hodnotu svému klíčovému klientovi. Pokud start-up nepřidá další hodnotu, Cisco o jejím nákupu nebude uvažovat. Cisco také chápe, že produktovou kombinací získané společnosti bylo možné vytvořit pouze díky talentu a znalostem lidí, kteří v ní pracovali. Cisco má tedy velký zájem vštípit inovativní duch nováčků do své vlastní organizace.

2.3 Alokace zdrojů, peněžní tok a splácení dluhů

Informace o tom, jak se alokace zdrojů v průběhu roku 2020 změnila, budou převzaty z výroční zprávy společnosti Cisco. Jak můžete vidět na obrázku č. 21, pokud v letech 2018-2019 Cisco aktivně nakupovala své akcie za účelem zvýšení jejich hodnoty, pak v roce 2020 Cisco změnila strategii a rozhodla se investovat volné peníze do splácení dluhů. Je však možné poznamenat, že společnost Cisco dividendy nesnížila, ale zvýšila, čímž investorům sdělila, že si je jistá svými schopnostmi.



Obrázek 21 Alokace zdrojů Cisco v roce 2020. Vlastní zpracování podle výroční zprávy společnosti Cisco (2020).

Rozvaha v příloze č. 1 ukazuje, že hodnota dluhu společnosti Cisco se od roku 2016 snížila na polovinu a do 25. června 2020 byla nejnižší za posledních pět let. Krátkodobý dluh společnosti se snížil z \$10 191 v roce 2019 na \$3005 v roce 2020, dlouhodobě - ze \$14 475 v roce 2019 na \$11 578 v roce 2020. Závazky společnosti se snížily ze \$64 222 v roce 2019 na \$56 933 v roce 2020, a to navzdory skutečnosti, že během pandemie společnost představila program Capital Business Resilience, díky kterému se odložené výnosy společnosti zvýšily přibližně o \$1300.

Konsolidované výkazy peněžních toků Cisco ukazují, že čistá hotovost poskytovaná provozními činnostmi pro rok 2020 je vyšší než pro roky 2018, 2017 a 2016. To nám říká, že společnost Cisco nejen zmobilizovala své operace, ale také zvýšila zisky z procesů spojených s výrobou, dodávkou zboží a poskytováním služeb. Podle výroční zprávy Cisco za rok 2020 neměla pandemie COVID-19 významný dopad na její likviditu a kapitálové zdroje.

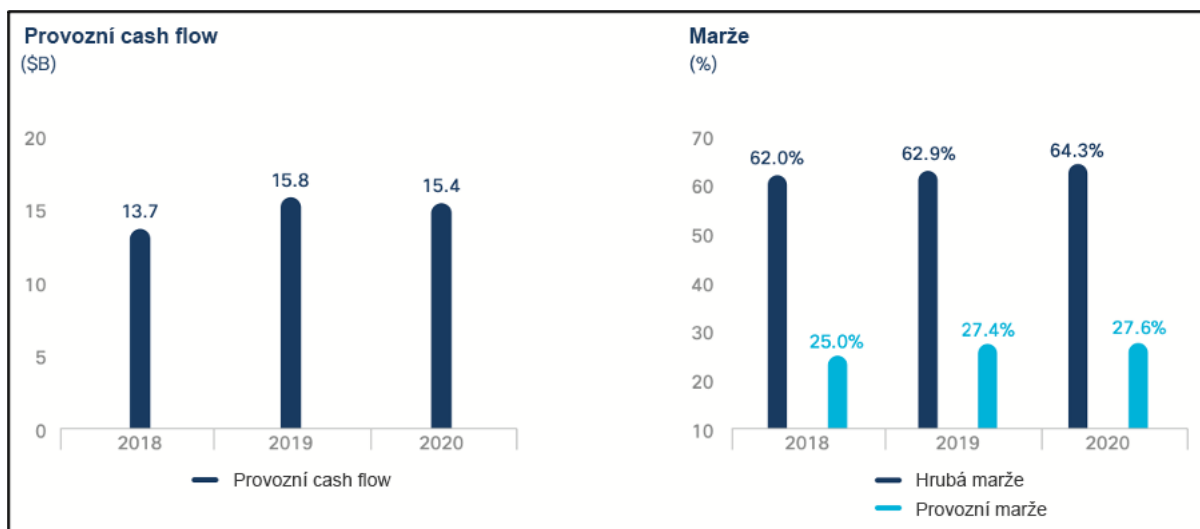
Odtud se také dozvídáme, že nákupy investic v roce 2020 zčtyřnásobily z \$2 416 v roce 2019 na \$9 212 v roce 2020, což znamená, že společnost Cisco během pandemie významně zvýšila své investice. Je však třeba poznamenat, že výše investic je stále menší než v roce 2018.

Jak již bylo uvedeno, společnost Cisco přešla od prodeje hardwaru k prodeji softwaru a také změnila svůj obchodní model z přímého prodeje na model předplatného. Konsolidovaný výkaz toků z provozní činnosti (příloha č. 2) ukazuje, jak úspěšná byla tato taktika: bezpečnostní produkty se ukázaly jako nejziskovější, zisk z nich se zvýšil o 12%, zatímco zisky pro síťovou infrastrukturu a aplikace se snížily o 10% a 4%.

Z provozních výkazů také vyplývá, že hrubá marže k zisku pro rok 2020 se zvýšila o 2 procenta (ze 62,9% na 64,3%) ve srovnání s rokem 2019, zatímco náklady spojené s restrukturalizací podniků a

dalšími provozními náklady stouply o \$159 milionů. Zisk z produktů klesl o 8% a zisk ze služeb se zvýšil o 3%.

Hrubá marže k zisku se zvýšila, protože společnost Cisco dokázala přejít z hardwaru na software a společnost začala nabízet více služeb než produktů. Tím se snížily náklady na prodej o \$1 620 milionů (obrázek č. 22).



Obrázek 22 Provozní peněžní tok a marže. Zdroj: Cisco Annual Report (2020).

DISKUZE A DOPORUČENÍ

1 Doporučení pro liniový management společnosti Cisco

Organizační kultura Cisca podporuje ducha inovace a mezifunkční interakce zaměstnanců. Otevřená diskuzní fora Cisco, podkasty Cisco, akce, chaty a digitální pracoviště umožňují pracovníkům Cisco komunikovat a sdílet jejich návrhy a zkušenosti. Procesy Cisco mají strukturu, která manažerům umožňuje neustále se učit a zlepšovat své dovednosti.

Důležité strategické dokumenty a plány kontinuity podnikání společnosti Cisco jsou dostupné v digitální podobě pro ty zaměstnance, kteří k nim mají přístup. To umožňuje manažerům společnosti mít neustálý přístup k materiálům a vědět, jaký je aktuální průběh procesů. Kromě toho je každá z funkcí společnosti odpovědná rizikovým manažerům, což umožňuje udržovat všechny procesy společnosti v pohotovosti a v případě potřeby je rychle mobilizovat.

Společnost Cisco by se však neměla zaměřovat na řízení procesů, ale na ty části produktu, které dávají hodnotu koncovému uživateli (IBM Corporation 2020). Ve snaze o dokonalost můžete ztratit efektivitu, a proto stojí za zvážení zavést nová řešení pro správu procesů, například Intelligent Business Process Management Suits. iBPMS je technologie, která vám umožňuje koordinovat úkoly, stroje a personál. Vzhledem k tomu, že společnost Cisco považuje internet věcí za jednu ze svých klíčových budoucích technologií, možná by stálo za to podívat se na stávající řešení již nyní.

2 Doporučení pro vrcholový management společnosti Cisco

Společnost Cisco má vynikající strategické řízení a usiluje o strategii vedoucího postavení na trhu. Společnost sleduje globální technologické trendy a podle toho, co spotřebitel požaduje, provádí změny ve svém produktovém portfoliu. Společnost také identifikovala své další kroky a budoucí investice, a tak analyzuje a získává start-upy s nezbytnými technickými řešeními, která společnosti Cisco umožňují vstoupit na nový trh nebo implementovat nové technologie do její vlastní výroby.

Struktura společnosti je horizontální, společnost je pozorná ke svým zainteresovaným stranám, ať už jde o zaměstnance, partnery nebo zákazníky společnosti. A navzdory poměrně velké velikosti společnosti zůstává společnost v nezbytném rozsahu mobilní a připravená na změny. Motivační strategie společnosti spočívá v tom, že peněžní odměna manažerů a manažerů společnosti je spojena s výkonností akcií Cisco.

Na jedné straně se takové řešení může zdát efektivní, ale v podmínkách pandemie a velkých strukturálních změn v ekonomice jsou akciové společnosti závislé nejen na práci personálu, ale i na mnoha dalších podmínkách, které zaměstnanci nemohou ovlivnit. Tento nedostatek byl zmíněn ve výroční zprávě Cisco (2020) jako jedno z rizik snižování motivace zaměstnanců.

Doporučila bych propojit program zaměstnaneckých bonusů nikoli s ukazateli finančního trhu, ale s hodnotami skutečného trhu, tj. s výsledky finančních výkazů různých divizí společnosti, kde údajný zaměstnanec pracuje. Finanční trh ve většině případů odráží pouze očekávání investorů třetích stran (McKinsey & Company Inc. et al 2010), zatímco úspěch společnosti na reálném trhu závisí na krocích podniknutých společností.

Společnost Cisco zná svá vnitřní a vnější rizika, která mohou ovlivnit průběh obchodních procesů, ale protože se jedná o IT společnost, její cloudová a digitální řešení jí umožňují zůstat v poměrně sebevědomé pozici.

Nej slabším článkem společnosti Cisco je její dodavatelský řetězec. Doporučila bych společnosti, aby přehodnotila svá logistická řešení, protože tento nedostatek mohou konkurenti využít k diverzifikaci své nabídky na trhu a zvýšení její atraktivity. Bohužel se během pandemie ukázalo, že funkce, jako je logistika a zásobování, patří k nejobtížnějším problémům mnoha společností a 60 % společností musí hledat místní logistická řešení (Elliott 2020).

Ačkoliv je celkové řízení Cisca velmi efektivní, závislost Cisca na externích výrobcích a externích prodejcích může značně zbrzdit obchodní procesy společnosti. Analýzu konkurenceschopných řešení v této otázce lze provést pomocí benchmarkingu. Odpovědi odborníků a špičkových manažerů společnosti Cisco na otázky dodavatelského řetězce navíc mohou ukázat možná řešení problému. Je také možné, že řešení logistické otázky může existovat i mimo zkušenosti společnosti a strategie Mergers & Acquisitions by zde mohla být použitelná.

V roce 2020 společnost Cisco aktivně investovala kapitál, ale přesto je výše investice řádově nižší než v roce 2018. To může být způsobeno skutečností, že společnost implementovala strategii programu Capital Business Resilience Program, aby pomohla svým klientům a partnerům oddálit platbu za produkt.

Na jedné straně společnost přitahuje více zákazníků a zákazníci si zvykají na ekosystém a rozhraní společnosti Cisco a na druhé straně společnost Cisco zpomaluje své vlastní peněžní toky. Dalším kontroverzním aspektem tohoto programu je, že Cisco umožňuje odložené platby zákazníkům, kteří mají nejistou budoucnost na trhu. Nebyla by lepší taktika zaměřit se na obsluhu těch zákazníků a partnerů, kteří splňují bezpečnostní a stabilizační standardy společnosti Cisco?

Výnosy příštích období (deferred revenue) Cisco v roce 2020 činily \$9040, o \$1241 více než v roce 2019, a toto číslo pravděpodobně poroste. Tyto peníze by mohly být investovány do soukromých společností nebo do získávání nových technologií, protože během pandemie bude mnoho společností připraveno vzdát se ceny, což je vynikající příležitost k rozšíření byznysu během krize.

Stojí však za zmínku, že Paulson (2001) uvádí, že Cisco nezajímá ani tak hodnota společností, jako spíše synergie a sladění kultur firem po jejich získání. Doporučila bych se podívat na společnosti s nízkou cenou a jedinečnou synergií, kterou konkurenti nemají. Taková synergie by společnosti Cisco umožnila ušetřit spoustu akvizičních zdrojů a investovat je do dalších aspektů podnikání, jako je dodavatelský řetězec nebo výroba.

Závěr

Majitelé mnoha společností začínají podnikat, aby získali dostatečný příjem a okamžité obohacení. Neberou vážně ani výzvy, které představují rychle se měnící technologie, ani potřebu budovat strategii řízení rizik, aby zabránili narušení obchodních procesů. Takové podniky s „manažerskou krátkozrakostí“ opouštějí trh okamžitě, když dojde ke krizi, protože jejich technologické portfolio, kultura, struktura a vyvážení kapitálu jim neumožňuje pokročit v zavádění nových řešení.

Pandemická krize zasáhla všechny společnosti a změnila náš způsob života. Ukázalo se, že pro podnik je zásadní mít flexibilní obchodní procesy a být schopen provádět interní změny a nacházet nová, funkčnější řešení. Pro podnikání je rovněž nezbytné dostatečné množství volného kapitálu, protože nutnost rychlého rozhodování vyžaduje finanční nezávislost a flexibilitu. Lidé byli nuceni přejít z práce v kanceláři do práce z domova a měnit své nákupní chování. Kromě toho jsme museli prudce přejít od plateb v hotovosti k platbám kartou, a jak je většina majitelů podniků přesvědčena, tyto strukturální změny s krizí nezmizí, ale stanou se naší novou realitou. Většina podnikatelů je proto přesvědčena, že návrat k dřívějšímu obchodnímu modelu je nemožný.

V této bakalářské práci jsem potvrdila ten fakt, že otevřenost vůči novým technologiím a efektivní řízení inovací je jedním z nejdůležitějších faktorů úspěchu společnosti. A ty společnosti, které jsou úspěšnými inovátory a digitálními lídry, se také vyznačují mobilitou, rychlostí reakcí a zvláštní firemní kulturou, která inovativního ducha nejen podporuje, ale také kultivuje. Výběr společnosti Cisco Systems Inc. byl způsoben tím, že tato společnost úzce spolupracuje se zúčastněnými stranami, otevřeně hovoří o sobě a svém podnikání, zveřejňuje různé podcasty a články na téma řízení kontinuity činností a téma změn inovační strategie během pandemie.

Zvolený IT průmysl se však od ostatních průmyslových odvětví liší tím, že poptávka po digitálních technologiích vzrostla a objem zisků společností v oblasti informačních technologií neklesl tolik jako například u společností spojených s cestovním ruchem. Bylo by proto zajímavé prozkoumat upadající průmyslová odvětví, abychom pochopili, jak transformují své podnikání ony a jak se jejich strategie liší od strategie IT společností. Předpokládám však, že tento problém by se netýkal řízení inovací, ale optimalizace klíčových procesů, restrukturalizace podnikání a hledání dodatečného kapitálu.

Při psaní této bakalářské práce jsem se také setkala s problémem najít IT společnosti vhodné pro analýzu, protože většina těch IT společností, které v době krize opustily trh, odešla kvůli neefektivnímu řízení a velkým dluhům, které se zvyšovaly nepřetržitě v průběhu několik let. Tyto společnosti tedy zbankrotovaly ne v důsledku krize, ale v důsledku vnitřních faktorů a problémů. Pandemická krize pouze vyčistila trh od neefektivních společností a ponechala to podnikání, které splňovalo požadavky nové doby a mělo dostatečné zdroje na inovace. Společnost Cisco Systems Inc., kterou jsem prozkoumala v analytické části, se ukázala být vynikajícím příkladem efektivního vedení, zajímavějšího se o zvyšování potenciálu společnosti a uspokojování potřeb všech zúčastněných stran: zákazníků, partnerů a vlastních zaměstnanců.

Jedním ze zajímavých závěrů, které jsem při psaní této bakalářské práce učinila, bylo to, že navzdory rozsahu katastrofy a jejímu ohrožení podnikání společnosti neopouštějí trh kvůli vnějším faktorům, ale kvůli nedostatečné kompetenci, neochotě akceptovat změny a nové podmínky prostředí a neochotě změnit obvyklý způsob podnikání a jeho rozvoje.

Jak se ukázalo, schopnost společnosti měnit, inovovat a vstupovat na nové, dosud neznámé trhy je ovlivněna velkým množstvím interních faktorů odrážejících přístup vlastníků podniků k jejich společnosti, lidí v ní pracujících a klientů. Řízení inovací je především nepřetržitý proces generování

nápadů a objevování, což je nemožné bez spojení úsilí lidí zapojených do práce na různých úrovních řízení.

Věřím, že tato bakalářská práce byla užitečná pro všechny ty, kteří se zajímají o podnikání a kteří chtěli pochopit tajemství úspěšného řízení a rozvoje byznysu, což může nejen pomoci efektivně přizpůsobit podnik novým tržním podmínkám, ale také změnit společnost z následovníka na skutečného lídra na trhu.

Seznam použité literatury

1. ABDIKEJEV N.M., DAŇKO T.P., ILDEMENOV S.V., KISELJOV A.D. Reinženýring byznys procesov. Eksmo (ru). 2006. ISBN 5-699-19772-9
2. AHUJA, K., PERREY, J., SEGEL, Liz H. (2017). Invest, Create, Perform: Mastering the three dimensions of growth in the digital age. McKinsey. [online]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/invest-create-perform>
3. AGARWAL, D., LAHIRI, G., SCHWARTZ, J., VOLINI, E. (2018). AI, robotics, and automation: Put humans in the loop. 2018 Global Human Capital Trends. Deloitte. [online]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/xs/en/insights/topics/marketing-and-sales-operations/global-marketing-trends/2018/ai-robotics-intelligent-machines.html>
4. AGARWAL, D., LAHIRI, G., SCHWARTZ, J., VOLINI, E. (2018). The symphonic C-suite: Teams leading teams. 2018 Global Human Capital Trends. Deloitte. [online]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/xs/en/insights/focus/human-capital-trends/2018/senior-leadership-c-suite-collaboration.html?site=global-en>
5. AGHINA, W., AHLBACK, K., DE SMET, A., LACKEY, G., LURIE, M., MURARKA, M., HANDSCOMB, C. (2018). The five trademarks of agile organizations. McKinsey. [online]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>
6. AGHINA, W., DE SMET, A., WEERDA, K. (2015). Agility: It rhymes with stability. McKinsey. [online]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/agility-it-rhymes-with-stability>
7. ALSDORF, Charles. (2020). Capital allocation: Creating a risk-resilient cash plan amid COVID-19. Deloitte. [online]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/finance/articles/cfo-insights-capital-allocation-creating-a-risk-resilient-cash-plan-amid-covid-19.html>
8. ANAŇIN, V.I., ČERNOV A.V., PESOCKAYA E.J., AVDOŠIN S.M. Upravenije informatizacije predprijatija s ispolzovanijem arhitekturních podchodov. Kniga 1. Formirovanije i ocenka architektury predprijatija. ASITEKS. 2018. ISBN 978560415969
9. ALICKE, Knut a Anna STRIGEL. (2020). Operations Practice. Supply chain risk management is back. McKinsey&Company. [online]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Operations/Our%20Insights/Supply%20chain%20risk%20management%20is%20back/supply-risk-management-is-back.ashx>
10. ANSOFF, H. Igor. Implanting strategic management. Prentice/Hall International, 1984. ISBN 978-0134518084.
11. ANSOFF, H. Igor. (2002). Does planning pay? The effect of planning on success of acquisitions in American firms [online]. Sciencedirect.com. Dostupné z: [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(70\)90001-4](https://doi.org/10.1016/0024-6301(70)90001-4)
12. AVISHAI, B. (2020). The pandemic isn't a black swan but a portent of a more fragile global systém. The New Yorker. [online]. Dostupné z: <https://www.newyorker.com/news/daily-comment/the-pandemic-isnt-a-black-swan-but-a-portent-of-a-more-fragile-global-system>
13. BAZIGOS, M., DE SMET, A., GAGNON, C. (2015). Why agility pays. McKinsey. [online]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-agility-pays>
14. BAR AM, J., JORGE, F., FURSTENTHAL, L., ROTH, E. (2020). Innovation in a crisis: Why it is more critical than ever. McKinsey. [online]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/innovation-in-a-crisis-why-it-is-more-critical-than-ever>

15. BARKER III, V. L., DUHAIME I. M. (1998). Strategic change in the turnaround process: theory and empirical evidence. *Strategic Management Journal*. [online]. Dostupné z: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199701\)18:1<13::AID-SMJ843>3.0.CO;2-X](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199701)18:1<13::AID-SMJ843>3.0.CO;2-X)
16. BERMAN, Karen. *Financial Intelligence, Revised Edition (A Manager's Guide to Knowing What the Numbers Really Mean)*. Harvard Business Review Press, 2013. ISBN 978-1422144114.
17. GREAT PLACE TO WORK. (2019). *World's Best Workplaces 2019*. [online]. Dostupné z: <https://www.greatplacetowork.com/best-workplaces-international/world-s-best-workplaces/2019>
18. BOURTON, S., LAVOIE, J., VOGEL, T. (2018). *Leading with inner agility*. McKinsey [online]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/leading-with-inner-agility>
19. BRADLEY, Chris, Martin HIRT a Sven SMIT. (2018). *Eight shifts that will take your strategy into high gear*. McKinsey Quarterly. [online]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/eight-shifts-that-will-take-your-strategy-into-high-gear>
20. BRADLEY, Chris, Martin HIRT a Sven SMIT. *Strategy Beyond the Hockey Stick: People, Probabilities, and Big Moves to Beat the Odds*. Wiley, 2018. ISBN 978-1119487623.
21. BRADLEY, C., DE JONG, M., WALDEN, W. (2019). *Why your next transformation should be 'all in'*. McKinsey Quarterly. [online]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/why-your-next-transformation-should-be-all-in>
22. BROCK, David. *Understanding Moore's Law: Four Decades of Innovation*. Chemical Heritage Foundation, 2006. ISBN 978-0941901413.
23. BUGHIN, J., LaBerge, L., Mellbye, A. (2017) *The case for digital reinvention*. McKinsey [online]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/the-case-for-digital-reinvention>
24. BUGHIN, J., CHUI, M., HARRYSON, M., LIJEK, S. (2017). *Advanced social technologies and the future of collaboration*. McKinsey Global Institute. [online]. Dostupné Z: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/advanced-social-technologies-and-the-future-of-collaboration>
25. BUTLER, David a Linda TISCHLER. *Design to grow: How coca-cola learned to combine scale and agility (and how you can, too)*. Portfolio Penguin, 2016. ISBN 978-0241198384.
26. CHRISTENSEN, Clayton M. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail (Management of Innovation and Change)*. Illustrated edition. Harvard Business Review Press, 2016. ISBN 978-1633691780.
27. Cisco. (n.d.). *Business Resiliency*. Cisco. [online]. Dostupné z: <https://www.cisco.com/c/en/us/about/business-continuity.html>
28. Cisco. (2020). *Cisco Customer Experience Business Continuity Planning - Customer Overview*. [online]. Dostupné z: <https://trustportal.cisco.com/c/dam/r/ctp/docs/business-continuity/cisco-cx-business-continuity-planning-customer-overview.pdf>
29. Cisco. (2020). *Cisco Customer Experience IT Environment Recovery - Customer Overview*. [online]. Dostupné z: <https://trustportal.cisco.com/c/r/ctp/trust-portal.html#/pdfViewer/c%2Fdam%2Fr%2Fctp%2Fdocs%2Fbusiness-continuity%2Fcisco-cx-business-continuity-it-environment-recovery-customer-overview.pdf>
30. Cisco. (2020). *Cisco Customer Experience Business Continuity Supplier Resilience Program – Customer Overview*. [online]. Dostupné z: <https://trustportal.cisco.com/c/r/ctp/trust-portal.html#/pdfViewer/c%2Fdam%2Fr%2Fctp%2Fdocs%2Fbusiness-continuity%2Fcisco-cx-business-continuity-supplier-resilience-program-customer-overview.pdf>
31. Cisco (n.d.). *Cisco Global Business Resiliency Program and Framework Overview*. [online]. Dostupné z: <https://trustportal.cisco.com/c/r/ctp/trust->

- [portal.html#/pdfViewer/c%2Fdam%2Fr%2Fctp%2Fdocs%2Fbusiness-continuity%2Fcisco-global-business-resiliency-white-paper.pdf](#)
32. Cisco. (2020). 2020 Annual Report. Powering an Inclusive Future for All. [online]. Dostupne z: https://www.cisco.com/c/dam/en_us/about/annual-report/cisco-annual-report-2020.pdf
 33. Ciscolive. (2016). Your Time Is Now. [online]. Dostupné z: <https://www.ciscolive.com/c/dam/r/ciscolive/us/docs/2016/pdf/BRKDCN-2300.pdf>
 34. Continuity Central. (2020). New study looks at how prepared businesses were for a pandemic and the strategies being used for continuity. [online]. Dostupné z: <https://www.continuitycentral.com/index.php/news/business-continuity-news/5228-new-study-looks-at-how-prepared-businesses-were-for-a-pandemic-and-the-strategies-being-used-for-continuity>
 35. Continuity Central. (2020). Study shows how the pandemic has increased pressure on brands to avoid apps and websites downtime. [online]. Dostupné z: <https://www.continuitycentral.com/index.php/news/business-continuity-news/5386-study-shows-how-the-pandemic-has-increased-pressure-on-brands-to-avoid-apps-and-websites-downtime>
 36. COOMBS, W. Timothy a Sherry J. HOLLADAY. The Handbook of Crisis Communication. Blackwell Publishing Ltd. 2012. ISBN 978-1-4051-9441-9
 37. DELANEY, Kevin. (2020). Cracking the Digital Transformation Code. Connected Futures Podcast Cisco. [online]. Dostupné z: <https://newsroom.cisco.com/feature-content?type=webcontent&articleId=2051704>
 38. DELANEY, Kevin. (2019). Meeting the security threats of 2020. Connected Futures Podcast Cisco. [online]. Dostupné z: <https://newsroom.cisco.com/feature-content?type=webcontent&articleId=2042078>
 39. DEMING, W. Edwards. Out of the Crisis. Reprint edition. The MIT Press, 2000. ISBN 978-0262541152.
 40. DE SMET, A., MYGATT, L., SODINI, M. (2017). Want organizational health? Embrace the agility paradox. McKinsey. [online]. Dostupné z: <https://healthcare.mckinsey.com/want-organizational-health-embrace-agility-paradox/>
 41. DRUCKER, Peter F. Innovation and Entrepreneurship. Harper Business, 2006. ISBN 978-0060851132.
 42. ELLIOTT Rachael. (2020). Coronavirus. A Pandemic Response. The Business Continuity Institute. [webinar]. Dostupné z: <https://www.thebci.org>
 43. ELLIOTT Rachael. (2020). COVID-19: The Future of Supply Chain. The Business Continuity Institute. [webinar]. Dostupné z: <https://www.thebci.org>
 44. FITZGERALD, A., SINGER, V., SMIT, S. (2020) The coronavirus effect on global economic sentiment. McKinsey. [online]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-coronavirus-effect-on-global-economic-sentiment>
 45. GODSMARK Chris. (2020). Agile Organisations. Will BCM lead, or be Left Behind? BCI Education month. Facing the future together. [webinar]. Dostupné z: <https://www.thebci.org/event-detail/event-calendar/education-month-2020.html>
 46. GRIMSTONE, A., CAULFIELD, J., RUGGERI, C., SEE, N. J., DESS, J. (2020). COVID-19: Business and Capital Planning for the Next Normal. [online]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/covid-19/covid-19-business-and-capital-planning-for-the-next-normal.html>
 47. GROVE, Andrew S. Only the paranoid survive: how to exploit the crisis points that challenge every company. New York: Currency Doubleday, 1996. ISBN 978-0385483827.
 48. HAMMER, Michael a James A. CHAMPY. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. HarperBusiness, 1993. ISBN 978-0887306402.

49. HIRT, M., LACZKOWSKI, K., MYSORE, M. (2019). Bubbles pop, downturns stop. McKinsey. [online]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/bubbles-pop-downturns-stop>
50. HORA, Karel. (2010). Procesní řízení firmy a jeho význam pro řízení krizových situací. [online]. Dostupné z: https://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/11548/hora_2010_dp.pdf?sequence=1
51. IBM Corporation. (2020). Delivering Quality Work with Agility. IBM Training. [webinar]. Dostupné z: <https://www.ibm.com/training/course/DL65003G>
52. JEMALA, Marek. (2010). Introduction to Open Technology Innovation Strategies. [online]. Dostupné z: DOI: 10.18267/j.aop.304
53. JEMALA, Marek. (2010). Vývoj a specifika manažmentu technologií v kontexte rozvoja konkurencieschopnosti. [online]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/49595134_Vyvoj_a_specifika_manazmentu_technologii_v_kontexte_rozvoja_konkurencieschopnosti
54. KELLEY, Tom a Jonathan LITTMAN. The Ten Faces of Innovation: IDEO's Strategies for Beating the Devil's Advocate and Driving Creativity Throughout Your Organization. Currency/Doubleday, 2005. ISBN 978-0385512077.
55. KHALIL, Tarek M. Management of Technology The Key to Competitiveness and Wealth Creation. McGraw-Hill, 2000. ISBN 0-07-336149-X
56. KOTLER, Philip a Fernando TRÍAS DE BES. Winning At Innovation: The A-to-F Model. Palgrave Macmillan, 2011. ISBN 978-0230343436.
57. LABERGE, L., O'TOOLE, C., SCHNEIDER, J., SMAJE, K. (2020). How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point – and transformed business forever. McKinsey Survey. [online]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-covid-19-has-pushed-companies-over-the-technology-tipping-point-and-transformed-business-forever>
58. LACZKOWSKI, K., HIRT, M., SANDERS, J., BAUMAN, B., MARTIN, K. (2020). This way out: How leading companies chart a full-potential COVID-Exit. McKinsey. [online]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.de/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/this-way-out-how-leading-companies-chart-a-full-potential-covid-exit>
59. LEMAY, Matt. Agile for Everybody: Creating Fast, Flexible, and Customer-First Organizations. O'Reilly Media, 2018. ISBN 978-1492033516.
60. MCKINSEY & COMPANY INC., KOLLER, T., GOEDHART, M., WESSELS, D. Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies. Wiley, 2010. ISBN 978-0470424650
61. MONTERDE, Stephan. (2016). How we think about innovation at Cisco. Harvard Business Review. [online]. Dostupné z: <https://hbr.org/2016/06/how-we-think-about-innovation-at-cisco>
62. MOORE, Geoffrey A. Dealing with Darwin. How great companies innovate at every phase of their evolution. Portfolio; Reprint edition, 2008. ISBN 978-1591842149
63. MORRIS, Tim. (n.d.). Five ways to cut down your business disruption. Crisis control. [online]. Dostupné z: <https://www.crisis-control.com/images/whitepaper/five-ways-to-cut-down-your-business-disruption.pdf>
64. O'REILLY III, Charles A. a Michael L. TUSHMAN. (2004). The Ambidextrous Organization. Harvard Business Review. [online]. Dostupné z: <https://hbr.org/2004/04/the-ambidextrous-organization>
65. PALIJ, N. S. Tovarnaja innovacionnaja politika. Direkt-media, 2021. ISBN 978-5-4499-1702-7
66. PAULSON, Ed. Inside Cisco: The Real Story of Sustained M&A Growth. Wiley, 2001. ISBN 978-0471414254.
67. PORTER, Michael E. Competitive Advantage of Nations. Free Press; Illustrated edition, 1998. ISBN 978-0684841472
68. RHOADES, M., BEUKENKAMP, S. (2020). S7/E46 From Efficiency to Resiliency with Cisco IT. Cisco Champion Radio. [podcast]. Dostupné z: <https://soundcloud.com/user-327105904>
69. ROSENBERG, Nathan. Schumpeter and the Endogeneity of Technology. Routledge, 2000. ISBN 978-0415226523

70. SALESFORCE. (No data). What is digital transformation? [online]. Dostupné z: <https://www.salesforce.com/products/platform/what-is-digital-transformation/>
71. SAMIT, Jay. Disrupt You!: Master Personal Transformation, Seize Opportunity, and Thrive in the Era of Endless Innovation. Flatiron Books, 2015. ISBN 978-1250059376.
72. PHAM, Thu T. (2020). An Overview of Zero Trust Architecture, According to NIST. Cisco. [online]. Dostupné z: <https://blogs.cisco.com/customerexperience/improve-security-and-accelerate-resiliency-with-cisco-cx-zero-trust-strategy>
73. SRINIVASAN Sri. (2020). Cisco Webex: Supporting customers during this unprecedented time. [online]. Dostupné z: <https://blog.webex.com/video-conferencing/cisco-webex-supporting-customers-during-this-unprecedented-time/>
74. STACK, Laura a William A. COHEN. Doing the Right Things Right: How the Effective Executive Spends Time. Berrett-Koehler Publishers, 2016. ISBN 978-1626565661.
75. STONE, Steven M. Digitally Deaf: Why Organizations Struggle with Digital Transformation (Management for Professionals). Springer, 2018. ISBN: 978-3030018320
76. SUN Daniel a Monica BASSO. (2020). React to the Coronavirus (COVID-19) Outbreak via Raising Business Model Resilience. Gartner. [online]. Dostupné z: <https://www.gartner.com/en/documents/3982012/react-to-the-coronavirus-covid-19-outbreak-via-raising-b>
77. SUN, D., MOK, L., CHEN, O., JI, K., GAO, A. (2020). Lessons From China Business Model Resilience in the Coronavirus (COVID-19) Outbreak. Gartner Research. [online]. Dostupné z: https://emtemp.gcom.cloud/ngw/globalassets/en/insights/coronavirus/lessons_from_china_business_model_resilience.pdf
78. TIDD, Joe a John BESSANT. Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change. Wiley; 4th edition, 2009. ISBN 978-0470998106.
79. TIDD, Joe a John BESSANT. Strategic Innovation Management. Wiley; 1st edition, 2014. ISBN-13 : 978-1118457238
80. WEE, Susie. (2020). Business Continuity Planning Today. Cisco. [online]. Dostupné z: <https://news-blogs.cisco.com/developer/business-continuity>
81. WEILER, A., WEST, A., WARCOP, J. (2020). S7/E28 Reimagining What's Possible with Remote Work and Strategies for Long-Term Success. Cisco Champion Radio. [podcast]. Dostupné z: <https://soundcloud.com/user-327105904>
82. WENZEL, M., STANSKE, S., LIEBERMAN B. M. (2020). Strategic responses to crisis. [online]. Dostupné z: DOI: 10.1002/smj.3161
83. World Health Organization. (n.d.). Leadership and programme management in Infection Prevention and Control. OpenWHO. [online]. Dostupné z: <https://openwho.org/courses/IPC-leadership-EN/>
84. YAKOLA Doug. (2014). Ten tips for leading companies out of crisis. McKinsey. [online]. Dostupné z: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/ten-tips-for-leading-companies-out-of-crisis>

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1 RŮST ZISKU POLOVODIČOVÉHO PRŮMYSLU. ZDROJ: BROCK (2006)	17
OBRÁZEK 2 ŽIVOTNÍ CYKLUS ORGANIZACE A RŮZNÉ FÁZE VÝVOJE TECHNOLOGIÍ. VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ PODLE CHRISTENSEN (2016) A ABDIKEJEV (2006)	20
OBRÁZEK 3 RŮZNÉ ASPEKTY ŽIVOTA ZAMĚSTNANCŮ. ZDROJ: WORLD HEALTH ORGANIZATION (N.D.)	22
OBRÁZEK 4 SROVNÁNÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTÍ-INOVÁTORŮ A INDEXU S&P 500. ZDROJ: BAR AM ET AL (2020).	24
OBRÁZEK 5 ROZDÍL MEZI PROCESY V ORGANIZACÍCH S VODOPÁDOVOU STRUKTUROU A PROCESNÍ STRUKTUROU. ZDROJ: AGHINA ET AL. (2018).	26
OBRÁZEK 6 PŘÍKLAD TOHO, PROČ JSOU PROCESY EFEKTIVNĚJŠÍ NEŽ FUNKCE. VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ PODLE GODSMARK (2020).	27
OBRÁZEK 7 VZTAH MEZI ŽIVOTASCHOPNOSTÍ ORGANIZACE A JEJÍ STRUKTUROU. ZDROJ: BAZIGOS ET AL. (2015).	28
OBRÁZEK 8 MATICE RIZIK. VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ PODLE GODSMARK (2020).	29
OBRÁZEK 9 REAKCE SPOLEČNOSTI NA KRIZI V ZÁVISLOSTI NA VÝŠI ŠKODY. ZDROJ: ALICKE (2020).	30
OBRÁZEK 10 HLAVNÍ A PODPŮRNÉ PROCESY. VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ PODLE PORTER (1998).	31
OBRÁZEK 11 ROZDĚLENÍ PROCESŮ NA ŘÍDÍCÍ, PROVOZNÍ A PODPŮRNÉ. VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ PODLE PORTER (1998).	31
OBRÁZEK 12 PŘÍZNAKY UPADAJÍCÍ SPOLEČNOSTI. ZDROJ: YAKOLA (2014).	33
OBRÁZEK 13 ZÁVISLOST ŽIVOTASCHOPNOSTI ORGANIZACE NA JEJÍ STRUKTUŘE. ZDROJ: AGHINA ET AL. (2015).	35
OBRÁZEK 14 JE INOVACE V DOBĚ KRIZE PRIORITY? ZDROJ: BAR AM ET AL. (2020).	36
OBRÁZEK 15 SWOT ANALÝZA CISCO. VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ PODLE CISCOLIVE (2016).	39
OBRÁZEK 16 MOTIVAČNÍ SYSTÉM CISCO. VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ PODLE CISCO (2020).	40
OBRÁZEK 17 HLAVNÍ PRIORITY CISCO V OBLASTI ŘÍZENÍ BYZNYS KONTINUITY. VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ PODLE CISCO (N.D.).	41
OBRÁZEK 18 AGENTI ZODPOVĚDNÉ ZA BCM (DOLEVA). VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ PODLE CISCO (2020).	42
OBRÁZEK 19 POSTUP ANALÝZY KLÍČOVÝCH PROCESŮ V CISCO. VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ PODLE CISCO (2020).	42
OBRÁZEK 20 OBLASTI, KDE CISCO VIDÍ NEJVĚTŠÍ POTENCIÁL. VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ PODLE CISCO (2020).	47
OBRÁZEK 21 ALOKACE ZDROJŮ CISCO V ROCE 2020. ZDROJ: CISCO ANNUAL REPORT (2020).	48
OBRÁZEK 22 PROVOZNÍ PENĚŽNÍ TOK A MARŽE. ZDROJ: CISCO ANNUAL REPORT (2020).	49

Seznam tabulek

TABULKA 1 DEFINICE POJMU INOVACE. VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ.	14
TABULKA 2 POROVNÁNÍ STRATEGIÍ VŮDCŮ A NÁSLEDVNÍKŮ. VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ PODLE TIDD (2009) A STONE (2018).	16
TABULKA 3 VNĚJŠÍ A VNITŘNÍ RIZIKA ORGANIZACE. VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ.	19
TABULKA 4 MOTIVAČNÍ SYSTÉM VE FIRMĚ. VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ PODLE PALIJ (2021).	21
TABULKA 5 POPIS MODERNÍCH IT TECHNOLOGIÍ. VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ.	24
TABULKA 6 ROZDÍL MEZI STRATEGIÍ FIRMY V RŮZNÝCH ČASOVÝCH HORIZONTECH. VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ PODLE WENZEL ET AL. (2020).	36
TABULKA 7 POPIS PRODUKTŮ CISCO. VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ PODLE CISCO (2020).	38

Příloha č. 1

CISCO SYSTEMS, INC.		
Consolidated Balance Sheets		
(in millions, except par value)		
	<u>July 25, 2020</u>	<u>July 27, 2019</u>
ASSETS		
Current assets:		
Cash and cash equivalents	\$ 11,809	\$ 11,750
Investments	17,610	21,663
Accounts receivable, net of allowance for doubtful accounts of \$143 at July 25, 2020 and \$136 at July 27, 2019.	5,472	5,491
Inventories	1,282	1,383
Financing receivables, net	5,051	5,095
Other current assets	2,349	2,373
Total current assets	43,573	47,755
Property and equipment, net	2,453	2,789
Financing receivables, net	5,714	4,958
Goodwill	33,806	33,529
Purchased intangible assets, net	1,576	2,201
Deferred tax assets.	3,990	4,065
Other assets	3,741	2,496
TOTAL ASSETS	\$ 94,853	\$ 97,793
LIABILITIES AND EQUITY		
Current liabilities:		
Short-term debt	\$ 3,005	\$ 10,191
Accounts payable	2,218	2,059
Income taxes payable.	839	1,149
Accrued compensation.	3,122	3,221
Deferred revenue	11,406	10,668
Other current liabilities	4,741	4,424
Total current liabilities	25,331	31,712
Long-term debt	11,578	14,475
Income taxes payable.	8,837	8,927
Deferred revenue	9,040	7,799
Other long-term liabilities	2,147	1,309
Total liabilities	56,933	64,222
Commitments and contingencies (Note 14)		
Equity:		
Cisco shareholders' equity:		
Preferred stock, no par value: 5 shares authorized; none issued and outstanding	—	—
Common stock and additional paid-in capital, \$0.001 par value: 20,000 shares authorized; 4,237 and 4,250 shares issued and outstanding at July 25, 2020 and July 27, 2019, respectively	41,202	40,266
Accumulated deficit	(2,763)	(5,903)
Accumulated other comprehensive loss	(519)	(792)
Total equity	37,920	33,571
TOTAL LIABILITIES AND EQUITY	\$ 94,853	\$ 97,793

See Notes to Consolidated Financial Statements.

Příloha č. 2

CISCO SYSTEMS, INC.
Consolidated Statements of Operations
(in millions, except per-share amounts)

Years Ended	July 25, 2020	July 27, 2019	July 28, 2018
REVENUE:			
Product	\$ 35,978	\$ 39,005	\$ 36,709
Service	13,323	12,899	12,621
Total revenue	<u>49,301</u>	<u>51,904</u>	<u>49,330</u>
COST OF SALES:			
Product	13,199	14,863	14,427
Service	4,419	4,375	4,297
Total cost of sales	<u>17,618</u>	<u>19,238</u>	<u>18,724</u>
GROSS MARGIN	31,683	32,666	30,606
OPERATING EXPENSES:			
Research and development	6,347	6,577	6,332
Sales and marketing	9,169	9,571	9,242
General and administrative	1,925	1,827	2,144
Amortization of purchased intangible assets	141	150	221
Restructuring and other charges	481	322	358
Total operating expenses	<u>18,063</u>	<u>18,447</u>	<u>18,297</u>
OPERATING INCOME	13,620	14,219	12,309
Interest income	920	1,308	1,508
Interest expense	(585)	(859)	(943)
Other income (loss), net	15	(97)	165
Interest and other income (loss), net	<u>350</u>	<u>352</u>	<u>730</u>
INCOME BEFORE PROVISION FOR INCOME TAXES	13,970	14,571	13,039
Provision for income taxes	2,756	2,950	12,929
NET INCOME	\$ 11,214	\$ 11,621	\$ 110
Net income per share:			
Basic	<u>\$ 2.65</u>	<u>\$ 2.63</u>	<u>\$ 0.02</u>
Diluted	<u>\$ 2.64</u>	<u>\$ 2.61</u>	<u>\$ 0.02</u>
Shares used in per-share calculation:			
Basic	<u>4,236</u>	<u>4,419</u>	<u>4,837</u>
Diluted	<u>4,254</u>	<u>4,453</u>	<u>4,881</u>

See Notes to Consolidated Financial Statements.

Příloha č. 3

CISCO SYSTEMS, INC. Consolidated Statements of Cash Flows (in millions)

Years Ended	July 25, 2020	July 27, 2019	July 28, 2018
Cash flows from operating activities:			
Net income	\$ 11,214	\$ 11,621	\$ 110
Adjustments to reconcile net income to net cash provided by operating activities:			
Depreciation, amortization, and other	1,808	1,897	2,192
Share-based compensation expense	1,569	1,570	1,576
Provision (benefit) for receivables	93	40	(134)
Deferred income taxes	(38)	(350)	900
(Gains) losses on divestitures, investments and other, net	(138)	(24)	(322)
Change in operating assets and liabilities, net of effects of acquisitions and divestitures:			
Accounts receivable	(107)	(84)	(269)
Inventories	84	131	(244)
Financing receivables	(797)	(249)	(219)
Other assets	96	(955)	66
Accounts payable	141	87	504
Income taxes, net	(322)	312	8,118
Accrued compensation	(78)	277	100
Deferred revenue	2,011	1,407	1,205
Other liabilities	(110)	151	83
Net cash provided by operating activities	<u>15,426</u>	<u>15,831</u>	<u>13,666</u>
Cash flows from investing activities:			
Purchases of investments	(9,212)	(2,416)	(14,285)
Proceeds from sales of investments	5,631	7,388	17,706
Proceeds from maturities of investments	7,975	12,928	15,769
Acquisitions and divestitures	(327)	(2,175)	(2,979)
Purchases of investments in privately held companies	(190)	(148)	(267)
Return of investments in privately held companies	224	159	168
Acquisition of property and equipment	(770)	(909)	(834)
Proceeds from sales of property and equipment	179	22	59
Other	(10)	(12)	(19)
Net cash provided by investing activities	<u>3,500</u>	<u>14,837</u>	<u>15,318</u>
Cash flows from financing activities:			
Issuances of common stock	655	640	623
Repurchases of common stock - repurchase program	(2,659)	(20,717)	(17,547)
Shares repurchased for tax withholdings on vesting of restricted stock units	(727)	(862)	(703)
Short-term borrowings, original maturities of 90 days or less, net	(3,470)	3,446	(2,502)
Issuances of debt	—	2,250	6,877
Repayments of debt	(6,720)	(6,780)	(12,375)
Dividends paid	(6,016)	(5,979)	(5,968)
Other	51	113	(169)
Net cash used in financing activities	<u>(18,886)</u>	<u>(27,889)</u>	<u>(31,764)</u>
Net increase (decrease) in cash, cash equivalents, and restricted cash	40	2,779	(2,780)
Cash, cash equivalents, and restricted cash, beginning of fiscal year	11,772	8,993	11,773
Cash, cash equivalents, and restricted cash, end of fiscal year	<u>\$ 11,812</u>	<u>\$ 11,772</u>	<u>\$ 8,993</u>
Supplemental cash flow information:			
Cash paid for interest	\$ 603	\$ 892	\$ 911
Cash paid for income taxes, net	\$ 3,116	\$ 2,986	\$ 3,911

See Notes to Consolidated Financial Statements.