

Inovačné podnikanie v IKT

Marián Zajko
Branislav Mišota



SLOVENSKÁ TECHNICKÁ
UNIVERZITA V BRATISLAVE

Inovačné podnikanie v IKT

Marián Zajko
Branislav Mišota

Všetky práva vyhradené. Nijaká časť textu nesmie byť použitá na ďalšie šírenie akoukoľvek formou bez predchádzajúceho súhlasu autorov alebo vydavateľstva.

© doc. Ing. Marián Zajko, PhD., Ing. Branislav Mišota, PhD.

Recenzenti: doc. Ing. Pavol Molnár, PhD.
Ing. Ján Solík, PhD.

Schválilo Vedenie Ústavu manažmentu STU v Bratislave.

ISBN 978-80-227-4786-8

Obsah

ÚVOD	6
1 PODNIKATEĽSKÝ PROCES A ZALOŽENIE PODNIKU	7
1.1 Podnikanie a podnikateľ'	7
1.2 Typické znaky správania sa podnikateľ'a	10
1.3 Podnikateľský proces a jeho fázy	11
1.3.1 Existencia podnikateľskej príležitosti	11
1.3.2 Objavenie podnikateľskej príležitosti	14
1.3.3 Rozhodnutie využiť podnikateľskú príležitosť	16
1.3.4 Získanie zdrojov pre podnikanie	22
1.3.5 Spracovanie stratégie podnikania	26
1.3.6 Organizovanie rozbehu činnosti spoločnosti	27
2 INOVÁCIE A INOVAČNÉ PODNIKANIE	37
2.1 Inovácie, ich formy a inovačný proces	37
2.2 Tvorivé mysenie a inovácie	44
2.2.1 Definícia tvorivosti	45
2.2.2 Kognitívny potenciál tvorivosti	46
2.2.3 Štruktúra tvorivosti	47
2.2.4 Metódy a techniky tvorivého mysenia	48
2.2 Inovačná organizácia	53
2.3 Inovačné stratégie	54
2.4 Riadenie inovačných činností v podniku	59
2.5 Inovačné podnikanie	61
3 STARTUPY	67
3.1 Vymedzenie startupu	67
3.2 Prístupy k vytváraniu startupov	69
3.3 Úspešné a neúspešné startupy	73
3.3.1 Jednorožce	73
3.3.2 Príčiny neúspechu startupov	75
4 MARKETING A CENY	77
4.1 Marketingová stratégia	78
4.2 Analýza marketingového prostredia	80
4.3 Analýza konkurencie	81
4.4 Postup S-T-P a marketingový mix	83
4.5 Marketing vzťahov	89

4.6 Cena v marketingu	91
4.7 Internetový marketing	94
4.7.1 Digitálny marketing a internetový marketing	96
4.7.2 Digitálna marketingová stratégia	100
4.7.3 Návrh a tvorba internetovej stránky spoločnosti.....	104
4.7.4 Návrh úspešnej internetovej stránky spoločnosti.....	105
4.7.5 Online reklama	111
4.7.6 Marketing vo vyhľadávačoch.....	117
4.7.7 Meranie výsledkov návštevnosti internetových stránok.....	125
4.7.8 Všeobecné nariadenie Európskej únie o ochrane osobných údajov	128
5 MODELY PODNIKANIA.....	131
5.1.1 Ponuka hodnoty pre zákazníkov.....	132
5.1.2 Zákazníci	133
5.1.3 Infraštruktúra.....	134
5.1.4 Financie	134
5.2 Hlavné bloky metódy Lean Canvas	136
5.2.1 Blok Problém	137
5.2.2 Blok Riešenie.....	137
5.2.3 Blok Hlavné metriky	137
5.2.4 Blok Neférová výhoda	138
5.2.5 Blok Ponuka hodnoty pre zákazníkov.....	138
5.3 Príklady modelov podnikania	138
5.3.1 Model podnikania „Predplatné“.....	138
5.3.2 Model podnikania „Freemium“	140
5.3.2. Model podnikania „Návnada a háčik“	142
5.3.3 Model podnikania „Viazanie v obchode“.....	143
6 DISCIPLINOVANÉ PODNIKANIE	145
6.1 Kto je váš zákazník? Kroky 1 až 5	146
6.2 Čo môžete urobiť pre vášho zákazníka? Kroky 6 až 11	147
6.3 Ako získa zákazník váš produkt? Kroky 12 až 14	148
6.4 Ako zarábate na vašom produkte? Kroky 15 až 19	148
6.5 Ako navrhujete a budujete váš produkt? Kroky 20 až 23.....	150
6.6 Ako škálujete vaše podnikanie? Krok 24	150
7 OCHRANA DUŠEVNÉHO VLASTNÍCTVA V PODNIKANÍ.....	152
7.1 Autorské právo	153
7. 2 Priemyselné práva	157
7.2.1 Patent.....	158

7.2.2 Úžitkový vzor	160
7.2.3 Ochranná známka	162
7.2.4 Dizajn.....	163
7.2.5 Ochrana duševného vlastníctva v zahraničí	164
7.2.6 Licencie.....	167
8 PODNIKATEĽSKÝ EKOSYSTÉM.....	173
8.1 Startupová komunita, startupový ekosystém	173
8.2 Podnikateľský ekosystém	174
8.3 Startupový ekosystém v SR	176
9 ETIKA PODNIKANIA.....	181
9.1 Etika podnikania v praxi	182
9.2 Spoločenská zodpovednosť podnikov.....	183
10 HISTÓRIA PODNIKANIA	186
Príloha 1 Postup hodnotenia inovačnej príležitosti	192
Príloha 2 Typológia zákazníkov v Českej republike.....	194
Príloha 3 Charakteristické črty tvorivého manažéra	196
Príloha 4 Spracovanie podnikateľského plánu	197
Príloha 5 Štúdia Európskeho úradu pre duševné vlastníctvo o vzťahu mikropodnikov, malých a stredných podnikov a duševného vlastníctva	200
Príloha 6 Ako rozoznať lídra od šéfa	202
LITERATÚRA.....	203

ÚVOD

„Úspech spočíva v tom, že postupujete od neúspechu k neúspechu bez straty nadšenia.“ (Winston Churchill, britský premiér).

„Tradícia je ilúzia permanentnosti.“ (Woody Allen, spisovateľ, filmový režisér).

Inovačná schopnosť a podnikavosť sú dve stránky jednej mince – podnikateľského projektu s rastovým potenciálom. Je preukázateľne účelné a spoločensky prospiešné rozvíjať a podporovať kreativitu a podnikavosť detí, žiakov a študentov vhodne zvoleným obsahom, rozsahom a formou výchovy už od materskej škôlky cez základné, stredné a vysokoškolské vzdelávanie. V odporúčaniach Európskeho parlamentu a Rady o kľúčových schopnostiach pre celoživotné vzdelávanie z roku 2006 sa podnikavosť považuje za jednu z kľúčových schopností. Zlepšenie podnikateľských a inovačných schopností občanov zdôrazňujú aj tri tăžiskové iniciatívy stratégie Európa 2020 pre zamestnanosť a rast, a to „Únia inovácií“, „Mládež v pohybe“ a „Agenda pre nové zručnosti a pracovné miesta“.

Pre nové členské krajiny EÚ je podpora rozvoja podnikavosti a inovácií spôsob na urýchlenie a zefektívnenie ekonomickejho rastu, na docenenie svojho podnikateľského stavu. Je to tiež spôsob, ako mu postupne navracať dôstojnosť a česť poškodenú legislatívou, praxou podnikania a nekorektnými politickými intervenciami v ekonomike v období „divokej privatizácie“. Rast inovačnej výkonnosti a jej prostredníctvom aj konkurencieschopnosti Slovenska úzko podmieňuje aj udržateľnosť priaznivého ekonomickeho a sociálneho rozvoja krajiny, a preto by tieto ciele mali zjednocovať všetkých významných aktérov v SR v kontinuálnom úsilí o priaznivejšie podnikateľské prostredie a proinovačnú klímu v podnikoch, vo vedecko-výskumných a vzdelávacích inštitúciách. Cieľom by malo byť:

- vytvárať zo strany celoštátnych a regionálnych riadiacich orgánov priaznivejšie podmienky pre skvalitnenie, stimuláciu a podstatne vyššie zhodnotenie intelektuálneho kapitálu v podnikoch, vedecko-výskumných a vzdelávacích inštitúciách a zamedzenie úniku mozgov do zahraničia;
- motivovať manažment podnikov, aby svojou vysokou odbornosťou, morálnymi vlastnosťami a neformálnou autoritou presadzoval proinovačnú podnikovú strategiu na relevantnom trhu, vytváral kreatívnu klímu pre tímy podnikových inovátorov a inovačné medzipodnikové siete v duchu modelov otvorených participatívnych inovácií;
- motivovať vedecko-výskumné a vzdelávacie inštitúcie efektívne spolupracovať s podnikmi na inovačných riešeniach problémov podnikovej praxe praxe;
- stabilizovať mladú generáciu intelektuálneho kapitálu organizácií na Slovensku tvorbou dostatočného počtu pracovných miest s vyššou pridanou hodnotou, a tým zlepšovať konkurenčnú schopnosť slovenskej ekonomiky.

Autori ďakujú za cenné pripomienky, ktoré im pomohli skvalitniť tento učebný text, recenzentom – Ing. Jánovi Solíkovi, PhD., a doc. Ing. Pavlovi Molnárovi, CSc.

1 PODNIKATEĽSKÝ PROCES A ZALOŽENIE PODNIKU

„Podnikateľ musí príležitosť veriť natol'ko, aby pre ňu obetoval čas, námahu a prostriedky potrebné na rozbeh a riadenie podniku.“

„Kritickým momentom je zdvihnuť svoj zadok a niečo urobiť. Až také je to jednoduché. Plno ľudí má nápady, ale iba niekol'ki z nich sa rozhodnú s nimi niečo urobiť teraz. Nie zajtra. Nie budúci týždeň. Ale dnes. Skutočný podnikateľ je ten, kto robí, nie ten, kto sníva.“ (Nolan Bushnell, podnikateľ).

→ 1.1 Podnikanie a podnikateľ.

unikátne, nezavádzaju

Podnikanie (Obchodný zákonník) je **sústavná** činnosť vykonávaná podnikateľom **samo-statne** vo **vlastnom mene** a na **vlastnú zodpovednosť** s cieľom **dosiahnut'** zisk. Môžu ho vykonávať jednotlivci – **fyzické** osoby alebo obchodné spoločnosti, družstvá a združenia (právnické osoby).

Podľa vymedzenia Európskej komisie (Zelená kniha o podnikaní, 2003) je podnikanie (entrepreneurship) spôsob myslenia a proces vytvárania a rozvoja ekonomických aktivít spájaním ochoty niest' riziko a kreativity (inovatívnosti) s rozumným manažmentom v rámci novej alebo už existujúcej organizácie.

Podstatou podnikania je rozhodovanie v podmienkach rizika a neistoty:

- o oblasti podnikania: čo vyrábať a predávať, aké služby poskytovať,
- o právnej forme podnikania,
- o miere použitia cudzieho kapitálu,
- o umiestnení podniku,
- o organizácii podniku,
- o zamestnancoch,
- o rizikách podnikania a ich rozdelení,
- o rozdelení hospodárskeho výsledku podnikania,
- o ďalších otázkach podnikania s cieľom zväčšiť majetok podniku.

Podnik (firma) v trhej ekonomike funguje na princípoch:

- súkromného vlastníctva výrobných prostriedkov (budovy, stroje a zariadenia, materiály a suroviny pre výrobu, výrobky a tovary na predaj a pod.),
- kombinácie výrobných faktorov (kapitálu, práce, pôdy a najnovšie aj informácií),
- hospodárnosti, rentability a finančnej rovnováhy.

Podnik je samostatná ekonomická jednotka, má vlastný systém disponovania hmotnými a finančnými prostriedkami a má vlastný systém vzťahov k iným podnikateľským jednotkám, voči ktorým vystupuje ako samostatný právny subjekt.

Ekonomická samostatnosť podniku sa prejavuje tým, že:

- na trhu vystupuje ako samostatný subjekt,



- prostriedky na obnovu a rozvoj svojej činnosti získava prevažne predajom svojich výrobkov, tovarov alebo služieb,
- sa v ňom uskutočňuje uzavretý kolobeh prostriedkov,
- funguje na princípe ekonomickej výmeny a na princípe zisku.



Podnikateľ je fyzická osoba alebo právnická osoba (spoločnosť), ktorá podniká. Môže to byť:

- fyzická osoba zapísaná v obchodnom registri,
- fyzická osoba podnikajúca na základe živnostenského oprávnenia,
- fyzická osoba podnikajúca na základe iného ako živnostenského oprávnenia podľa osobitných predpisov, napr. lekár, lekárnik, veterinárny lekár, advokát, notár, patentový zástupca, znalec, tľmočník, daňový poradca alebo reštaurátor kultúrnych pamiatok – musia byť zapísaní v registri, ktorý vede príslušná komora, ministerstvo alebo iný orgán štátnej správy),
- fyzická osoba, ktorá vykonáva polnohospodársku výrobu vrátane hospodárenia v lesoch a na vodných plochách a je registrovaná podľa osobitných predpisov (evidencia samostatne hospodáriacich roľníkov na obecných úradoch).

Medzi charakteristické vlastnosti podnikateľa patria:

1. Podnikavosť – schopnosť nájsť vhodný podnikateľský zámer a uskutočniť ho.

a) *dispozicie*

schopnosti – trvalejšie, vrodené (inteligencia, organizačné schopnosti),

vedomosti – odborné, podnikateľské, komunikačné,

zručnosti – aplikácia vedomostí, vzory správania sa získané tréningom,

b) *osobné vlastnosti* – charakteristiky osobnosti

nešpecifické – poctivosť, bezúhonnosť, presnosť...

špecifické – samostatnosť, zodpovednosť, rozhodnosť, svedomitosť, charizma.

2. Motívacia – predstavy, túžby, záujmy, potreby, najmä nerealizované podnety na konanie:

tlak (push) – človek musí riešiť svoju situáciu cez podnikanie, pôsobí silnejšie ale kratšie,

tah (pull) – využitie príležitosti cez podnikanie, pôsobí trvalejšie, dlhodobejšie. Podnikateľov charakterizujú: snaha o sebarealizáciu, túžba po nezávislosti, sebahodnotenie: „Som nápaditejší, som kreatívnejší ako ostatní“.

3. Schopnosť vidieť alebo pochopiť príležitosť – dočasnú priaznivú chvíľu na dosiahnutie nejakého cieľa. Predpokladá to priebežne monitorovať a vyhodnocovať možné príležitosti.

4. Iniciatíva a aktivita – vyhľadávanie príležitostí (inovácií výrobkov a služieb), skúmanie možností ich uskutočnenia a konanie – ich uskutočňovanie.

5. Podstupovanie rizika – najviac príležitostí poskytuje turbulentné a chaotické prostredie, obdobie veľkých zmien sprevádzaných neistotou a rizikom. Riziko¹ nie je pre osoby, ktoré sa nerady rozhodujú, rozhodnutia odkladajú a prenášajú na iných, nerady preberajú zodpovednosť.

6. Dobrý zdravotný stav (fyzický aj psychický) – zvládanie stresov, práca pod tlakom, nepravidelná pracovná doba. Názory vedcov na to, ako a prečo sa z určitých ľudí stávajú úspešní podnikatelia, zatial čo iní s takýmito ambíciami neuspejú, sa vyuvíjali v čase. Prvé obdobie, ktoré prebiehalo v 60. a 70. rokoch, charakterizovali prevládajúce názory, že podnikatelia sa „rodia“ s konkrétnymi charakterovými vlastnosťami, vďaka ktorým sa vyvinuli na špecifické výrazné podnikateľské osobnosti. Ak sa tento podnikateľský charakter definuje, možno rozdeliť ľudí na základe ich osobnostných charakteristík na podnikateľov a nepodnikateľov.

V 80. rokoch sa sformoval komplexnejší pohľad na podnikateľa, ktorý už nebral do úvahy len osobnostné charakteristiky. V dôsledku toho sa rozvinuli teórie, ktoré sa zameriavalí okrem iného na proces interakcie jednotlivca s prostredím a faktory ovplyvňujúce vznik a formovanie podnikateľov. To viedlo k pohľadu na podnikateľa, ktorý sa „nerodí“, ale ktorý sa ním stáva a formuje vlastným pričinením a vplyvom svojho prostredia. Podľa tohto názoru sa podnikateľom môže stať ktokoľvek a závisí to od špecifických životných situácií, ktoré pôsobia na jednotlivca počas života a ovplyvňujú ho.

Súčasný prístup k podnikateľom sa opäť zaoberá osobnosťou podnikateľa, ale nie z hľadiska jeho charakteristík. Usiluje sa dynamicky zachytiť vývoj podnikateľskej osobnosti prostredníctvom skúmania kognitívnych procesov v rozhodovaní podnikateľov, aspektov ich konania a tiež rozdiely v nich u rôznych typov podnikateľov (Nielsen a kol. 2012). Sú známe viaceré typológie podnikateľov. Napr. podľa druhu ich podnikateľskej aktivity a skúseností sa rozlišuje šesť skupín podnikateľov (Ucbasaran a kol. 2001):

- podnikateľ nováčik (novice entrepreneur) – osoba bez predchádzajúcej podnikateľskej skúsenosti zakladateľa alebo kupca podniku, v súčasnosti však vlastní minoritný alebo majoritný podiel v podniku,
- zvykový podnikateľ (habitual entrepreneur) – podnikateľ s predchádzajúcimi podnikateľskými schopnosťami, vlastní alebo vlastnil minoritný alebo majoritný podiel aspoň v dvoch podnikoch, z ktorých jeden založil alebo predal,
- sériový podnikateľ (serial entrepreneur) – druh zvykového podnikateľa, ktorý neustále zakladá a následne predáva podniky,
- portfóliový podnikateľ (portfolio entrepreneur) – druh zvykového podnikateľa, ktorý súčasne vlastní viac podnikov,
- rodiaci sa podnikateľ (nascent entrepreneur) – osoba v procese zakladania nového podniku alebo zvažovania jeho založenia, môže ním byť nováčik, zvykový, sériový alebo portfóliový podnikateľ,
- intrapodnikateľ (intrapreneur) – osoba, ktorá vykonáva podnikateľské aktivity v rámci existujúcej organizácie – intrapreneurship.

¹ V súlade s F. Knightom budeme rozlišovať riziko od neurčitosti. Riziko súvisí so situáciami, v ktorých nepoznáme ich výsledok, ale vieme merať pravdepodobnosť jeho dosiahnutia. Neurčitosť súvisí so situáciami, v ktorých nepoznáme ich výsledok a nevieme merať pravdepodobnosť jeho dosiahnutia.

1.2 Typické znaky správania sa podnikateľa

Howard H. Stevenson vymedzuje **podnikanie** ako prístup k manažmentu spočívajúci v hľadaní príležitostí bez ohľadu na zdroje, ktoré sú v súčasnosti k dispozícii. Z toho vyplývajú značné rozdiely v **správaní sa podnikateľa** v porovnaní so **správaním sa administrátora** (manažéra ako zamestnanca firmy), ktoré boli zistené prieskumom medzi podnikateľmi a firemnými manažérmi v USA. Prejavujú sa v týchto šiestich kľúčových aspektoch podnikania (Sahlman, Stevenson, Robert, Bhidé, 1999):

- strategická orientácia,
- oddanosť príležitosti,
- pridelovanie zdrojov,
- ovládanie zdrojov,
- štruktúra riadenia,
- koncepcia odmeňovania.

Strategická orientácia

Podnikateľa poháňa vnímaná podnikateľská príležitosť. Nútia ho k tomu tieto činitele: zmenšujúci sa tok príležitostí, rýchle zmeny v technológiách, v ekonomike spotrebiteľov a v sociálnych hodnotách.

Manažéra poháňa rozsah zdrojov, ktoré má v súčasnosti k dispozícii. Nútia ho k tomu tieto činitele: kritériá hodnotenia jeho výkonnosti vo firme a systém a cyklus firemného plánovania.

Oddanosť príležitosti

Podnikateľ sa rozhoduje rýchlo a koná revolučne, v rámci krátkych časových úsekov. Nútia ho k tomu tieto činitele: orientácia na akciu, má obmedzený čas na rozhodovanie, nemusí svoje rozhodnutia zdôvodňovať nadriadeným, aby mu ich schválili, potrebuje riadiť riziká podnikania.

Manažér koná evolučne, až po schválení jeho návrhu rozhodnutia nadriadeným a v rámci dlhých časových úsekov. Nútia ho k tomu tieto činitele: musí rešpektovať hierarchiu zodpovedností v rozhodovaní, t. j. najprv prerokovať stratégiu konania s nadriadeným a pritom maximálne redukovať riziká.

Pridelovanie zdrojov

Podnikateľ prideluje zdroje svojmu projektu postupne po menších čiastkach vo viacerých fázach. Nútia ho k tomu tieto činitele: zložitá predikcia potreby zdrojov, nedostatok dlhodobých zdrojov, snaha maximalizovať príležitosť na jednotku zdroja (viacfázovosť!) a medzinárodný tlak na efektívne využívanie zdrojov.

Manažér prideluje zdroje svojmu projektu až po schválení nadriadeným a naraz v plnej výške (jednofázovo). Nútia ho k tomu tieto činitele: snaha redukovať osobné riziko, systém stimulov a odmeňovania v spoločnosti, tlak na viditeľný úspech a krátkodobý zisk, formálne plánovacie systémy v spoločnosti a pridelovanie kapitálu na jednotlivé rozhodnutia.

Ovládanie zdrojov

Podnikateľ uprednostňuje krátkodobé používanie a prenájom požadovaných zdrojov pred ich vlastníctvom. Nútia ho k tomu tieto činitele: zvyšujúca sa špecializácia zdrojov, príliš

dlhá životnosť zdroja v porovnaní s kratšou dobu jeho potreby, riziko zastarania drahého zdroja, vysoká flexibilita v podnikaní.

Manažér uprednostňuje vlastníctvo a využívanie požadovaných zdrojov. Nútia ho k tomu tieto činitele: jeho pozícia vo firme, príslušný rozsah vlastníctva zdrojov, tlak na efektívnosť prevádzky, pôsobenie zotrvačnosti a vysoké náklady na zmeny, vlastníctvo zdroja ako forma ochrany pred konkurenciou.

Štruktúra riadenia

Podnikateľ uprednostňuje ploché štruktúry riadenia a neformálne informačné siete. Nútia ho k tomu tieto činitele: potreba koordinovať hlavné zdroje (sú spravidla mimo jeho firmy), diskusie o právomociach vlastníkov, legislatívne obmedzenia, túžba jeho zamestnancov po nezávislosti a uznanie autority nadriadeného na základe jeho kompetentnosti a presvedčivých argumentov.

Manažér uprednostňuje formalizované hierarchické organizačné štruktúry. Nútia ho k tomu tieto činitele: potreba jasne definovať právomoc a zodpovednosť, vplyv firemnnej kultúry, systém odmeňovania vo firme (podľa zodpovednosti a rozsahu riadenia).

Koncepcia odmeňovania

Podnikateľ odmeňuje členov firemného tímu a seba za vytvorenú hodnotu, výkonnosť a za dosiahnuté tímové výsledky. Nútia ho k tomu tieto činitele: očakávanie odmeny podľa svojho prínosu pre firmu, požiadavky investorov na návratnosť investovaného kapitálu, vysoká konkurencia medzi pracovníkmi firmy.

Manažér je odmeňovaný a odmeňuje svojich podriadených za zodpovednosť, t. j. podľa ich pozície, za dosiahnuté krátkodobé výsledky a je zameraný na kariérny postup. Nútia ho k tomu tieto činitele: spoločenské normy, každoročné hodnotenie jeho výkonu a výkonov jeho podriadených (pričom je zložité hodnotiť prínos jednotlivcov pre firmu), požiadavky akcionárov na menej diferencovaný systém odmeňovania.

1.3 Podnikateľský proces a jeho fázy

Podnikateľský proces je proces vzniku nového podniku, rozbehu jeho činnosti. Možno v ňom rozlísiť tieto fázy (Shane, 2005):

1. ▪ existencia podnikateľskej príležitosti; ik
2. ▪ objavenie podnikateľskej príležitosti, zdroje <> hodnota (potencialna cena)
3. ▪ rozhodnutie využiť podnikateľsku príležitosť; na zdrojoch ?
4. ▪ získanie zdrojov pre podnikanie;
5. ▪ spracovanie stratégie podnikania;
6. ▪ organizovanie rozbehu činnosti spoločnosti.

V realite tieto fázy neprebiehajú iba sekvenčne, ale sú vzájomne závislé a prelínajú sa.

existuje príležitosť ?

1.3.1 Existencia podnikateľskej príležitosti

Podnikateľská príležitosť je situácia, v ktorej osoba môže vytvoriť novú koncepciu vzťahu medzi vynaloženými prostriedkami a výsledkom ich použitia rekombináciou zdrojov, ktorej verí, že prinesie zisk. Zvyčajne to nie je náhoda, ale výsledok **bdelosti podnikateľa**.

k príležitostiam alebo jeho *mechanizmov rozpoznávania potenciálnych príležitostí*. Podnikateľská príležitosť môže byť:

- oblasť potrieb, predstáv a želaní zákazníkov, ktorých uspokojenie dokáže podnikateľ predvídať a vie ju využiť tak, aby z jej využitia profitoval,
- medzera alebo nedostatok v trhovej ponuke produktov a služieb, ktoré by si zákazník želal, a ktoré existujúci trh neposkytuje.

Doterajšia literatúra ponúka dve rôzne vysvetlenia takýchto situácií pomenovaných podľa autorov publikácií, v ktorých boli popísané, a to schumpeterovské a kirznerovské podnikateľské príležitosti. **J. A. Schumpeter** (1934) argumentoval, že nové informácie sú dôležité pre vysvetlenie vzniku podnikateľských príležitostí ako narušení trhovej rovnováhy. Podľa neho technologické zmeny, zmeny politických faktorov a regulácie, makroekonomických faktorov a sociálne trendy vytvárajú nové informácie, ktoré podnikatelia môžu využiť v nápade, ako rekombinovať zdroje a využiť ich na vytvorenie väčej hodnoty. Tieto zmeny vyvolávajú zmenu rovnovážnej ceny zdrojov a motivujú ľudí s prístupom k novým informáciám kúpiť si zdroje za nízku cenu, rekombinovať ich do formy použitia, ktorá prinesie výšiu hodnotu a predať výstupy v nádeji, že prinesú zisk. Podnikateľské využitie takýchto trhových situácií nazval Schumpeter inováciami, čím zaviedol do teórií ekonomickeho rastu nový pojem. Zároveň aj definoval päť typov takýchto inovácií²: zavádzanie nových výrobkov alebo služieb, príp. pôvodných výrobkov a služieb s novými vlastnosťami, otváranie nových trhov, používanie nových surovín a materiálov, používanie novej výrobnej techniky, výrobných procesov alebo nové obchodné zabezpečenie výroby, nové formy organizovania výroby a jej zabezpečenia.

I. Kirzner (1973) zase argumentoval, že existencia podnikateľských príležitostí si vyžaduje iba iný prístup k existujúcim informáciám. Tvrdi, že ľudia používajú informácie, ktoré majú k dispozícii, na utváranie názorov na efektívne využívanie zdrojov. Pretože však ich úvahy a rozhodnutia nebývajú vždy presné, robia chybné rozhodnutia o využití zdrojov, ktoré vyvolávajú nedostatok alebo nadbytok nejakých statkov, ktoré sa prejavia zvýšením alebo znížením dopytu po nich. Vznikajú tým podnikateľské príležitosti, na ktoré bdelí podnikatelia reagujú nákupom zdrojov a vedení svojou víziou ich v podmienkach neurčitosti očakávaného výsledku rekombinujú ich do formy použitia, ktorá má priniesť výšiu hodnotu, t. j. predaj jej výstupov má priniesť zisk.

Podľa názoru Shanea a Venkatarama (2010) podnikateľské príležitosti nevznikajú výlučne ako schumpeterovské alebo kirznerovské, ale oba tieto druhy existujú v ekonomike súčasne a podnikatelia ich identifikujú a využívajú. Pretože kirznerovské príležitosti sú výsledkom síl, ktoré obnovujú trhovú rovnováhu, zatiaľ čo schumpeterovské príležitosti existujúcu rovnováhu na trhu narušujú, kirznerovské podnikateľské príležitosti sa vyskytujú častejšie. Schumpeterovské sú zriedkavejšie a môžu priniesť vyšiu hodnotu. Z hľadiska investorov sú schumpeterovské podnikateľské príležitosti atraktívnejšie, avšak aj rizikovejšie ako kirznerovské. Analogicky možno konštatovať, že schumpeterovské inovácie sú revolučné (disruptívne), zatiaľ čo kirznerovské inovácie sú evolučné (inkrementálne). Preto sa bude od seba odlišovať aj objavovanie, hodnotenie a využívanie týchto dvoch druhov podnikateľských príležitostí.

² Inovácia – špecifický nástroj podnikateľov, pomocou ktorého využívajú zmeny ako príležitosti na odlišenie svojho podnikania alebo služieb (P. Drucker).

Kde hľadať podnikateľské príležitosti, v akých oblastiach? Existujú rôzne názory na typológiu zdrojov podnikateľských príležitostí, z nich je známa najmä typológia P. Druckera (1985)³. Prevažne sa v literatúre uvádzajú tieto **tri skupiny zdrojov schumpeterovských podnikateľských príležitostí**: technologické zmeny, politické a regulačné zmeny a zmeny sociálnych a demografických faktorov. Spoločným znakom týchto troch skupín je, že vyvolávajú zmeny hodnoty zdrojov, čím narušujú rovnovážne ceny týchto zdrojov na trhu a vytvárajú potenciál pre podnikateľský zisk. Napr. významná technologická zmena – vynález počítača vytvorila príležitosť vyrábať a predávať mikročipy. Znalosť tejto zmeny viedla k tomu, že ceny materiálov na výrobu mikročipov nezodpovedali dopytu po nich a bolo možné tieto zdroje so ziskom rekombinovať pri výrobe mikročipov. Zároveň sa tieto zdroje podnikateľských príležitostí od seba líšia svojou povahou. **Technologické zmeny** ako nové riešenia technologických problémov sú dôležitým zdrojom podnikateľských príležitostí. Umožňujú ľuďom alokovať zdroje inými a potenciálne produktívnejšími spôsobmi. Podnety z tejto oblasti možno získať kontaktmi a rozhovormi s technicky orientovanými ľuďmi. Napr. pred vynálezom internetu ľudia alokovali zdroje do listovej poštovej, faxovej a telefonickej komunikácie. Vznik internetu priniesol elektronickú poštu, ktorá do značnej miery nahradila predchádzajúce formy komunikácie, čo viedlo ľudí k novým kombináciám zdrojov potrebnych na efektívne využívanie tejto novej formy komunikácie.

Politické a regulačné zmeny sú tiež dôležitý zdroj podnikateľských príležitostí, ktoré umožňujú ľuďom inak alokovať zdroje na nové formy ich využitia, aby boli ziskovejšie alebo redistribuovať bohatstvo v ekonomike od jednej spoločenskej skupiny inej spoločenskej skupine. Napr. deregulácia trhu výroby a rozvodu elektrickej energie, vody alebo plynu viedla k vzniku nových podnikateľských príležitostí pre nové podnikateľské subjekty, ktoré vstúpili na tieto trhy. Obmedzenia predchádzajúcich regulačných opatrení posilňovali monopolné postavenie predchádzajúcich podnikateľských subjektov a oslabovali konkurenciu, čo nebolo vždy prospešné pre zákazníkov. Ďalší príklad je prechod od plánovaného k trhovému hospodárstvu v bývalých krajinách sovietskeho bloku, ktorý viedol k rozvoju podnikania živnostníkov a podnikov. Avšak účinky politických a regulačných zmien na podnikanie nemusia byť vždy prospešné pre ekonomiku a pre obyvateľstvo, čo dokazuje aj obdobie ekonomickej poklesu, rastu cien, zhoršovania životnej úrovne značnej časti občanov a zvýšenia kriminality počas obdobia prechodu na trhovú ekonomiku v týchto krajinách. Znalosti, schopnosti a zručnosti nových podnikateľov nemusia vždy zodpovedať novým podnikateľským príležitostiam a môžu prinášať istý čas aj negatívne výsledky pre zákazníkov alebo pre zamestnancov.

Sociálne a demografické zmeny prinášajú informácie o zmenách podmienok pre efektívnu výrobu a predaj, o zmenách v objeme a štruktúre dopytu, ktoré motivujú ľudí inakšie kombinovať zdroje, aby tieto zmeny efektívne využili. Medzi najvýznamnejšie zmeny v tejto skupine, ktoré preukázateľne ovplyvnili podnikateľské príležitosti, patria: urbanizácia, dynamika populácie a infraštruktúra vzdelávania. Podnety z tejto oblasti možno získať kontaktmi a rozhovormi so zákazníkmi (ich sťažnosti, želania a túžby) a s pracovníkmi distribučného systému (obchodnými zástupcami, maloobchodníkmi, veľkoobchodníkmi...).

³ Zdroje inovačných príležitostí (P. Drucker) – a) interné: neočakávané udalosti, rozpory (medzi skutočnosťou a predpokladom), potreby procesu, zmeny štruktúry odvetvia alebo trhu, b) externé: demografické faktory, zmeny v pohľade na svet a nové znalosti.

Rast koncentrácie obyvateľstva krajiny v mestách – *urbanizácia*, pôsobí na vznik podnikateľských príležitostí priaznivo:

- a) v husto obývaných oblastiach je vyšia intenzita komunikácie, vrátane komunikácie o podnikateľských príležitostiach,
- b) urbanizácia vytvára podmienky pre prenos informácií pozorovaním a pre vyšší počet úspešných podnikateľov ako inšpiračných vzorov pre obyvateľov,
- c) počet a hustota osídlenia v mestách vytvára podmienky pre úspory nákladov podnikania v dôsledku veľkého rozsahu výroby alebo predaja.

Dynamika populácie ovplyvňuje podnikateľské príležitosti prostredníctvom troch aspektov: veľkosti populácie, rastu a mobility populácie. Veľkosť populácie podnecuje vznik podnikateľských príležitostí tým, že vytvára podmienky pre úspory nákladov podnikania v dôsledku veľkého rozsahu výroby alebo predaja. Rast populácie zvyšuje dopyt a tiež pravdepodobnosť dosiahnutia úspor nákladov podnikania v dôsledku veľkého rozsahu výroby alebo predaja. Mobilita populácie vedie k tomu, že ľudia s podnikateľskými schopnosťami a skúsenosťami prenášajú tieto znalosti, ktoré majú v značnej miere charakter tacitných⁴ znalostí na iné územia, kde ich uplatňujú.

Vzdelávacia infraštruktúra je zdrojom podnikateľských príležitostí, pretože vzdelávacie inštitúcie vytvárajú svojím výskumom nové znalosti a zároveň rozširujú informácie o nich, čo zvyčajne vedie k vzniku nových a špecifických podnikateľských príležitostí na územiach, kde tieto vzdelávacie inštitúcie pôsobia.

1.3.2 Objavenie podnikateľskej príležitosti

V ekonomickej teórii v podmienkach dokonalého trhu cenový systém svojou informačnou funkciou reguluje vývoj vzťahov ponuky (podnikateľov dodávajúcich výrobky a služby v objeme, sortimente a kvalite, ktoré im majú priniesť zisk) a dopytu (kúpschopných zákazníkov hľadajúcich na trhu požadované množstvá a kvalitu výrobkov a služieb za prijateľnú cenu) smerom k trbovej rovnováhe. Ceny tu poskytujú spolu s objemami výroby významné vstupné informácie pre optimalizáciu výroby a predaja podnikateľmi. V reálnej ekonomike však informačná funkcia cenového systému nefunguje dokonale a má svoje obmedzenia. Ceny neposkytujú informácie o výrobkoch a službách, ktoré podnikatelia uvažujú zaviesť na trh, čo im znemožňuje spoľahlivo uvažovať o očakávaných výnosoch a potrebnych nákladoch. Ceny nemôžu poskytovať informácie o novej technike a technológiach, ktorá ešte neexistuje a podnikatelia iba uvažujú o jej zavedení. Napokon ceny tiež neposkytujú podnikateľovi informácie o činnosti konkurentov reagujúcich na jeho vstup na trh. Z týchto dôvodov sa podnikatelia vstupujúci na trh nemôžu spoľahnúť iba na ceny v úvahách a výpočtoch o ich optimálnom podnikaní na trhu, ale musia sa spoliehať na *rozhodnutia založené na ich kreativite a úsudku* pri koncipovaní predpokladov o vzťahu medzi zdrojmi, ktoré vynaložia v podnikaní a výsledkami podnikania. Podnetom takýchto rozhodnutí sú informácie o chybných rozhodnutiach iných podnikateľov, znalosti trhu pri úvahách o novom dopyte alebo znalosti nových výrobných prostriedkov a technológií. *Podnikateľ objavi novú*

⁴ Tacitné znalosti sú osobné znalosti zahrnuté v individuálnej skúsenosti obsahujúcej nehmotné faktory, napr. osobné presvedčenie, náhľady a hodnotové systémy, sú ľažko vyjadriteľné formálnym jazykom. Možno ich vyjadriť, ale až po ich prevedení do podoby slov, modelov a čísel.

podnikateľskú príležitosť, ak uverí svojmu úsudku, že hodnota vynaložených zdrojov na jej uskutočnenie bude nižšia ako hodnota, ktorú vytvorí ich použitím. Na takéto úsudkové rozhodnutie podnikateľ potrebuje poznat' iné, často neúplné informácie, ako sú tie, čo poznajú ostatní alebo inak interpretovať informácie, ktoré sú bežne dostupné každému. Jeho rozhodovanie prebieha v podmienkach neistoty (neúplných informácií napr. o budúcom vývoji dopytu, ktoré sa môžu meniť v čase), a preto si podnikateľ potrebuje kreatívne vytvárať predpoklady, ktoré sice nie sú dokázané, ale za ktorých môže byť jeho podnikateľský zámer úspešný. Sú to hypotézy, ktoré následné empirické testovanie môže potvrdiť alebo vyvrátiť. Pretože objavenie podnikateľskej príležitosti si vyžaduje formulovanie hypotéz založených na informáciách dostupných iba podnikateľovi, ostatní si vôbec nemusia všimnúť túto podnikateľskú príležitosť. Prečo dochádza k takýmto situáciám?

Vo všeobecnosti ľudia objavujú príležitosť, ktoré ostatní prehliadajú z dvoch dôvodov. Prvým je, že **majú lepší prístup k informáciám o existencii príležitosti**, ktoré môžu vyplývať:

- a) z ich predchádzajúcich životných skúseností daných napr. ich postavením v pracovnom živote a oblastou, v ktorej pracujú, napr. výhodou môže byť pozícia vo výskume a vývoji alebo v marketingu, prípadne z práce pre viacerých rôznorodých zamestnávateľov a v rôznych krajinách,
- b) zo štruktúry ich sociálnych kontaktov, kde je však dôležitá najmä dôveryhodnosť získaných informácií,
- c) z ich cieľavedomého hľadania informácií o podnikateľských príležitosťach najmä v informačných zdrojoch, ktoré nie sú bežne dostupné.

Druhý dôvod je **lepšia schopnosť niektorých ľudí všimnúť si podnikateľskú príležitosť** aj v podmienkach rovnakého prístupu k informáciám, čo vyplýva z rozdielov:

- a) v ich kapacite absorbovať informácie,
- b) v kognitívnych procesoch.

Rozdiely v schopnostiach ľudí absorbovať informácie vyplývajú predovšetkým z rozsahu a obsahu ich zásoby znalostí, ktorá zvyšuje ich schopnosť interpretovať nové informácie, ako aj schopnosť nachádzať riešenia problémov, na ktoré natrafia. Výskumné štúdie dokazujú, že kapacitu absorbovať informácie zvyšujú dva druhy znalostí:

- a) predchádzajúce znalosti o trhoch,
- b) predchádzajúce znalosti o tom, ako slúžiť trhom.

Výskumné štúdie preukázali, že hlboké znalosti o trhoch, t. j. o problémoch a požiadavkách ich zákazníkov a o spôsoboch, ako im efektívne slúžiť, umožňujú objaviť podnikateľskú príležitosť. Rovnako je preukázané, že zakladatelia nových spoločností často dodávajú rovnaké druhy výrobkov a služieb, ako ich predchádzajúci zamestnávateľia a často slúžia tým istým zákazníkom, ako vo svojich predchádzajúcich zamestnaniach.

Rozdiely v kognitívnych schopnostiach sa podľa Gaglia a Katza týkajú najmä schopností chápať príčinné súvislosti, usporadúvať informácie do kategórií, všímať si vzťahy a vzory v informáciách, chápať fungovanie procesov a presne vyhodnocovať predpoklady a informácie – tieto všetky ovplyvňujú schopnosť objavovať podnikateľskú príležitosť. Sarasvathy et al. tvrdia, že táto schopnosť vyplýva z odlišného spôsobu usporadúvania informácií do kategórií a hodnotenia danej informácie ako príznaku príležitosti, zatiaľ čo iní ju hodnotia ako

príznak rizika. Schumpeter tvrdil, že vyššia schopnosť objavovať podnikateľské príležitosti je funkciou kreativity danej osoby, zatiaľ čo Knight ich považoval za funkcie inteligencie a predvíďavosti. Ohľadom kognitívnych schopností možno urobiť záver, že *pre objavovanie podnikateľských príležitostí sú významné najmä: inteligencia, percepčná schopnosť (vnímavosť), kreativita a schopnosť vidieť v nových informáciách skôr príležitosti ako riziká*. Posledná schopnosť súvisí aj s tým, že u podnikateľov na rozdiel od nepodnikateľov je výraznejšie vyvinutá sebaúčinnosť označovaná aj ako osobná účinnosť (self-efficacy). Je to presvedčenie ľudí o svojej schopnosti mať kontrolu nad úrovňou ich konania v živote a nad udalosťami, ktoré ovplyvňujú ich životy. Sebaúčinnosť⁵ funguje ako dôležitý súbor determinantov ľudskej sebaregulácie.

1.3.3 Rozhodnutie využiť podnikateľskú príležitosť

Podnikateľ sa rozhodne využiť podnikateľskú príležitosť, ak ju vyhodnotí a zistí, že tým získa viac, ako je to, čoho sa vzdá. Presnejšie to možno vyjadriť: ak je očakávaná hodnota využitia podnikateľskej príležitosti vyššia ako oportunitné náklady⁶ alternatívneho využitia času a prémia za znášanie neurčitosti a nedostatočnej likvidity. Čím je vyšší rozdiel týchto dvoch veličín, tým je pravdepodobnejšie rozhodnutie využiť podnikateľskú príležitosť. Z tejto úvahy potom vyplývajú závery potvrdené výskumnými štúdiami o podnikaní, že ak ostatné podmienky zostávajú rovnaké, tak:

- a) Ľudia s vyššími príjmami sú menej náchylní využiť podnikateľskú príležitosť ako ľudia s nižšími príjmami a naopak,
- b) že nezamestnaní budú mať vyšší záujem využiť podnikateľskú príležitosť ako ľudia so zamestnaním, a naopak,
- c) že čím je vyššia suma podpory v nezamestnanosti, tým má jednotlivec nižší záujem o živnostenské podnikanie, a naopak (podobný účinok má aj dĺžka doby nezamestnanosti, najmä po strate práva na príspevok v nezamestnanosti),
- d) zaujímový je poznatok, že čím vyššie oportunitné náklady mal podnikateľ, tým nižšia je jeho pravdepodobnosť neúspechu v podnikaní,
- e) pravdepodobnosť rozhodnutia podnikať je vyššia u tých osôb, ktorých partner (manžel alebo manželka) má pracovný príjem.

Vyhodnotením podnikateľskej príležitosti podnikateľ získa odpoveď na otázku: „Má táto príležitosť potenciál zisku v porovnaní s potrebnými zdrojmi?“ Je to najkritickejšia súčasť podnikateľského procesu a možno ju rozdeliť na tieto čiastkové otázky:

- je to reálna príležitosť na predaj s možným ziskom?

⁵ Silný pocit osobnej účinnosti súvisí s vysokou dôverou vo vlastné schopnosti. Takito ľudia pristupujú k ťažkým úlohám ako k výzvam, ktoré je potrebné zvládnuť, nie ako k úlohám, ktorých sa treba vyvarovať. Určujú si vysoké ciele a zaujímajú zodpovedný postoj voči ich dosiahnutiu. Napriek prípadnému neúspechu, či zlyhaniu, naďalej pokračujú vo svojom úsilí a svoje vedomie sebaúčinnosti dokážu rýchlo obnoviť. Zlyhanie pripisujú svojmu nedostatočnému úsiliu alebo chýbajúcim vedomostiam a zručnostiam, ktoré je potrebné získať. K ohrozujúcim situáciám pristupujú s istotou, že môžu nad nimi získať kontrolu. Zaujatie tohto účinného postoja pomáha dosahovať osobné úspechy, znižovať stres a náchylnosť k depresii.

⁶ Oportunitné náklady (náklady obetovaných príležitostí) sú „ušlé výnosy“, o ktoré podnikateľ prichádza tým, že určitú alternatívu svojho konania neuskutočnil, lebo uprednostnil inú alternatívu.

- ako dlho bude podnikateľská (trhová) príležitosť existovať?
- je možné získať pre ňu zákazníkov?
- je táto príležitosť v súlade s cieľmi, schopnosťami a zručnosťami podnikateľa?
- aké sú riziká, výhody a nevýhody príležitosti, návratnosť vložených prostriedkov (podľa dĺžky jej doby a veľkosti trhu, príležitosť pre jeden produkt alebo pre viac nadväzujúcich produktov)?
- sú zdroje (vrátane know-how) na využitie príležitosti dostupné a dostatočné?
- môžem získať výhodu jedinečnosti alebo diferenciácie voči konkurentom?

Postup hodnotenia príležitosti tvoria tieto kroky:

- popísať produkt,
- zhodnotiť príležitosť,
- zhodnotiť podnikateľa a jeho tím,
- špecifikovať všetky činnosti a zdroje potrebné na pretvorenie príležitosti do funkčného podniku,
- určiť zdroje kapitálu na financovanie rozbehu podniku a jeho rastu.

Tento postup je podrobnejšie uvedený v Prílohe 1.

Na rozhodovanie o využití podnikateľskej príležitosti vplývajú najmä tieto faktory:

- a) individuálne charakteristiky osobnosti podnikateľa,
- b) charakteristiky a špecifika odvetvia,
- c) inštitucionálne prostredie ekonomiky.

Individuálne charakteristiky osobnosti

Individuálne charakteristiky osobnosti zahrňujú znaky, ktoré sú relatívne stabilné v čase, napr. črty osobnosti, ale aj znaky, ktoré sa v čase značne menia, napr. kognitívne schopnosti, čo sú veci, ktoré sa možno naučiť (napr. znalosť určitého trhu) a veci, ktoré sa nezískavajú učením sa (skúsenosti a postoje získané vekom). V literatúre o podnikaní sa tieto individuálne charakteristiky jednotlivcov delia na dve skupiny: a) **mimopsychologické faktory**, napr. dosiahnuté vzdelanie relevantné pre podnikanie, pracovné (kariérne) skúsenosti, vek, spoločenské postavenie a oportunitné náklady, b) **psychologické faktory**, napr. ľudská motívacia, jadro sebahodnotenia a kognitívne charakteristiky.

Mimopsychologické faktory

Nie všeobecná úroveň dosiahnutého vzdelania, ale *dosiahnutá úroveň špecifického vzdelania a zručností so vzťahom k uvažovanej oblasti podnikania* má pozitívny účinok na rozhodovanie sa o podnikaní. Zvyšuje sa tým pravdepodobnosť dosiahnuť vyššie prínosy z využitia podnikateľskej príležitosti, pretože neurčitosť a neistota jednotlivca o dosiahnutí želaného výsledku klesá. Platí tiež, že vyššie relevantné vzdelanie zakladateľa spoločnosti vedie k lepšej výkonnosti a vyššej miere rastu jeho spoločnosti, ako aj k nižšej pravdepodobnosti jej neúspechu. V regiónoch s vyššou vzdelanostnou úrovňou (ukončené stredoškolské vzdelanie a vyššie vzdelanie) obyvateľov počas dlhšieho skúmaného obdobia (10 – 15 rokov) vzniklo viac nových spoločností ako v iných porovnávaných regiónoch.

Osoby s rozsiahlejšími špecifickými pracovnými (kariérnymi) skúsenosťami s vyššou pravdepodobnosťou dokážu využiť podnikateľskú príležitosť ako osoby, ktoré majú menšie kariérne skúsenosti. Platí to najmä pre osoby:

- a) s všeobecnými skúsenosťami z obchodu a podnikania, ako sú predaj, rokovania s obchodnými partnermi, vedenie ľudí, plánovanie, rozhodovanie, organizovanie a komunikácia, pričom napr. predchádzajúce skúsenosti z podnikania znižujú pravdepodobnosť neúspechu v novom podnikaní a predchádzajúce dlhšie manažérské skúsenosti zakladateľov vedú k novým firmám s vyššou zamestnanosťou a vyšším rastom tržieb a zisku a naopak;
- b) osoby so skúsenosťami z práce v priemysle a zo špecifických funkčných oblastí, napr. z marketingu, manažmentu a vývoja výrobkov, kde boli v kontakte so zákazníkmi alebo s dodávateľmi sú v podnikaní úspešnejšie, ako osoby so skúsenosťami z financií a účtovníctva;
- c) predchádzajúce skúsenosti zo zakladania spoločnosti a rozbehu podnikania – startupové skúsenosti – výrazne pozitívne ovplyvňujú využívanie podnikateľských príležitostí, lebo jednotlivci pri ňom využívajú skúsenosti získané praxou (learning by doing). Výsledky výskumných štúdií ukazujú, že jednotlivci, ktorí už zažili a prekonali zakladateľské problémy a úskalia, vedia dokonalejšie využiť podnikateľskú príležitosť, vedia pomôcť novým podnikateľom klášť tie správne otázky a získavať na ne správne odpovede a celkove sa vyznačujú pozitívnejšimi postojmi k zakladaniu nových spoločností. Ich skúsenosti sa prejavia aj v rýchlejšom raste novej spoločnosti a jej vysnej ziskovosti.
- d) nezanedbateľný pozitívny účinok na využívanie podnikateľských skúseností majú aj nie priame, ale sprostredkované skúsenosti získané pozorovaním konania podnikateľov, výchova v prostredí rodičov – podnikateľov, pozorovanie ich konania a skúseností;
- e) vek môže pôsobiť na toto rozhodovanie protikladne, na jednej strane je to pozitívny vplyv väčších životných skúseností, ich vysia viero hodnosť pre iných, na druhej strane je to negatívny vplyv vyšších oportunitných nákladov a prémie za znášanie neistoty u starších ľudí, často s vyšším príjomom;
- f) spoločenské postavenie sa prejavuje v spoločenskom statuse jednotlivca v jeho spoločenskej komunite a v jeho vzťahoch k iným členom komunity, v ktorej žije a pracuje; spoločenský status osoby zvyšuje presvedčivosť jej hodnotenia podnikateľskej príležitosti a príslušnej argumentácie; jej priame a nepriame spoločenské vzťahy, vrátane vzťahov v rámci rodiny, jej môžu nielen uľahčiť získať informácie a zdroje investorov potrebné na realizáciu podnikateľskej príležitosti, ale aj prispiet' k úspešnejšiemu prežitiu prvých (troch až piatich) rokov podnikania spoločnosti a neskôr k rastu jej tržieb.

Psychologické faktory

Význam psychologických faktorov spočíva v tom, že vedú jednotlivcov robiť odlišné rozhodnutia o podnikateľských príležitosťach, ako robia ostatní ľudia s rovnakými informáciami a kompetenciami. Nie sú to postačujúce podmienky pre rozhodnutie jednotlivca o využití podnikateľskej príležitosti, ale ovplyvňujú jeho rozhodovanie. Človek, ktorý nimi disponuje, sa nemusí rozhodnúť v prospech podnikania. Patria medzi ne: ľudská motivácia a jadro sebahodnotenia, ktoré sú v čase pomerne nemenné a kognitívne charakteristiky, ktoré sa môžu v čase značne meniť v závislosti od situácie, v ktorej sa jednotlivec vyskytuje.

Ľudská motivácia súvisí s črtami osobnosti jednotlivca a viedie ho k určitému konaniu. Osobnostné rozdiely a rozdielna motivácia môžu viest' k rozhodnutiu využiť podnikateľskú

príležitosť alebo ju zamietnuť. Zaujímavý pohľad na osobnostné rozdiely poskytuje Myersovej-Briggsovej indikátor 16 typov osobnosti a jeho uplatnenie napr. pri personálnom obsadzovaní pracovných tímov na tvorbu softvéru a rozdeľovaní úloh v ňom.⁷ Výsledky výskumných štúdií tejto problematiky zdôrazňujú význam piatich osobnostných a motivačných aspektov: extroverzia, konformnosť, potreba sebarealizácie, akceptácia rizika a túžba po nezávislosti.

Extrovert je človek, ktorý zameriava svoju pozornosť radšej na vonkajší svet, na interakciu s širším okruhom ľudí. Je spoločenský, nemá problém nadväzovať nové kontakty alebo hovoriť o svojich problémoch s inými ľuďmi. Preferuje konanie pred premýšľaním a učí sa skúsenosťou. Tento typ osobnosti ulahčuje vyvolanie nadšenia pre projekt a získanie podpory u iných, napr. členov tímu, investorov alebo zákazníkov, a tým aj pravdepodobnosť využiť podnikateľskú príležitosť, čo potvrdili aj výskumné štúdie podnikateľov a nepodnikateľov v zahraničí.

Konformista sa prispôsobuje prevažujúcim či dominantným názorom, požiadavkám, normám skupiny či spoločnosti, v ktorej žije, a potlačuje vlastné prejavy, je príjemný a tolerantný, aby sa vyhol konfliktom s inými. Ľudia tohto typu využívajú podnikateľské príležitosti s menšou pravdepodobnosťou. Na oddelenie hodnotnejších informácií od menej hodnotných podnikateľov potrebuje kritické myslenie a zdravú skepsu a niekedy až nekonformný prístup k ich hodnoteniu, ktorý sa nezaobídze bez konfliktov s inými.

Potreba sebarealizácie motivuje ľudí púšťať sa do činností a úloh súvisiacich s osobnou zodpovednosťou za výsledky, vyžadovaním individuálneho úsilia a zručností, zmierňovaním rizika a poskytovaním jasných spätných informácií iným. Viaceré výskumné štúdie potvrdzujú, že ľudia s rozvinutou potrebou sebarealizácie s vyššou pravdepodobnosťou využijú podnikateľskú príležitosť. Je to pre nich výzva, ktorá si vyžaduje riešiť nové a zle štruktúrované úlohy, učiť sa, vytvárať si pritom ciele, plánovať ich dosiahnutie a zbierať potrebné informácie z rôznorodých zdrojov. Ženie ich vpred úsilie dovestiť svoj nápad až do jeho uskutočnenia.

Ľudia sa navzájom líšia svojím *sklonom akceptovať riziko*. Napr. pracovníci investičného bankovníctva banky sú zo zákona povinní zisťovať u svojich klientov stupeň akceptácie rizika a objektívne ho písomne zdokumentovať, ak sa ich klienti zaujímajú o investície do cenných papierov banky. Môžu im odporúčať iba investície, ktoré sú v súlade s ich profilom akceptácie rizika (investičný profil), inak ich musia na zvýšené investičné riziko bankového produktu výslovne upozorniť. V súvislosti s využitím podnikateľskej príležitosti je preukázané, že ju skôr využijú jednotlivci so sklonom akceptovať riziko, ktoré je neodmysliteľnou súčasťou podnikania. Rovnako výskum preukázal vyššiu akceptáciu rizika u podnikateľov ako u manažérov spoločností. Nedostatočne preskúmanou zostáva otázka, či jednotlivci s vyššou akceptáciou rizika dosahujú lepšie alebo horšie výsledky v podnikaní. Určité čiastkové výskumné výsledky však naznačujú, že medzi sklonom zakladateľa spoločnosti akceptovať riziko a výkonnosťou novej spoločnosti je skôr vzťah nepriamej úmernosti.

Túžba po nezávislosti je uprednostňovanie takého myslenia a konania, v ktorom jednotlivec uplatňuje vlastný úsudok bez ohľadu na úsudky iných a v súlade s ním sú aj jeho činy. Títo jednotlivci s vyššou pravdepodobnosťou využijú podnikateľskú príležitosť. Podporujú to aj výsledky empirických výskumov medzi živnostníkmi a zakladateľmi spoločností.

⁷ M. Molnár: Individualita človeka, jeho osobnosť a práca v tíme. <http://www.eportal.sk/pdf/typo.pdf>, 22.10. 2010.

Výskumné výsledky však tiež naznačili, že spoločnosti jednotlivcov s vyššou túžbou po nezávislosti často dosahujú horšie výsledky ako iní a rastú pomalšie. Jedno z vysvetlení tohto stavu naznačuje, že ich snaha o vysokú nezávislosť im bráni budovať si dôležité spoločenské kontakty so zákazníkmi, zamestnancami, dodávateľmi a inými záujmovými skupinami, ktoré podporujú rozvoj podnikania.

Jadro sebahodnotenia je psychologický konštrukt, ktorý zahrňuje charakteristiky osobnej účinnosti a sebaúcta a t'ažisko riadenia (locus of control), ktoré sa zameriavajú na to, do akej miery jednotlivec ovláda svoje vonkajšie prostredie. *T'ažisko riadenia* súvisí s presvedčením jednotlivca o tom, či je schopný riadiť a ovládať výsledky svojej činnosti alebo či výsledky, ktoré dosahuje sú ovládané vonkajšími faktormi. Osoby s interným t'ažiskom riadenia vychádzajú zo seba, z vlastných schopností, zručností a možností. Sú presvedčené, že výsledok ich činnosti závisí od ich pričinenia. Tieto osoby dokážu s vyššou pravdepodobnosťou využiť podnikateľskú príležitosť. Osoby s externým t'ažiskom riadenia veria, že ich úspechy alebo neúspechy určujú okolnosti mimo nich. Predpokladajú, že ich situácia vyrieši sa sama, alebo bude vyriešená zásahom niekoho alebo niečoho iného, napr. inej osoby alebo osudu. Viaceré štúdie potvrdili, že interné t'ažisko riadenia zvyšuje sklon osoby k samostatnému podnikaniu, alebo že tieto osoby majú podnikateľské zámery, ktoré sú s vyššou pravdepodobnosťou úspešné a tieto osoby dosahujú vyššie príjmy z podnikania. Výskumné štúdie potvrdzujú vyššiu úroveň interného t'ažiska riadenia u podnikateľov ako u manažérov spoločností. Zaujímavé sú tiež štúdie potvrdzujúce pozitívny účinok protestantskej etiky v USA na využívanie podnikateľských príležitostí. *Osobná účinnosť* bola už vysvetlená v časti 1.3.1. Pozitívne ovplyvňuje ako záujem o podnikanie, tak aj využívanie podnikateľských príležitostí. Výskumné štúdie potvrdzujú vyššiu úroveň sebaúčinnosti u podnikateľov ako u manažérov spoločností.

Kognitívne charakteristiky majú vplyv na to, ako ľudia myslia a ako sa rozhodujú. V súvislosti s využívaním podnikateľských príležitostí sú významné tieto charakteristiky: nadmerná sebadôvera, ochota vydávať závery o určitom jave z malých, nedostatočne reprezentatívnych vzoriek údajov o ňom a intuícia.

Nadmerná sebadôvera posilňuje u jednotlivca presvedčenie o správnosti vlastného úsudku namiesto zohľadnenia informácií a rád iných osôb. Podľa výsledkov štúdií o podnikaní vedie k prečenovaniu vlastných zručností a schopností a k rozhodnutiam využiť podnikateľskú príležitosť bez ohľadu na to, či umožňuje získať konkurenčnú výhodu.

Vyvodzovanie záverov o určitom jave z nedostatočne reprezentatívnych vzoriek údajov o ňom je charakteristika, ktorá sa objavuje v nepočetných výskumných štúdiach v súvislosti s tým, že podnikatelia sú často nútení robiť široký okruh rozhodnutí, v ktorých nie sú odborníci, alebo že si to vynucuje nevyhnutnosť rýchlo reagovať, lebo doba životnosti podnikateľských príležitostí je krátka. Vedie s vyššou pravdepodobnosťou k rozhodnutiu využiť podnikateľskú príležitosť, pričom sa podnikatelia rozhodujú viac na základe svojho odhadu ako na základe analýzy dostatočných štatistických údajov.

Intuitívne rozhodovanie sa je založené na viere alebo pocite jednotlivca, že jeho rozhodnutie je správne bez ohľadu na to, že neboli získané údaje, ktorých analýza by to potvrdila. Zvyšuje pravdepodobnosť rozhodnutia využiť podnikateľskú príležitosť a vedie k rýchlejšiemu rozhodovaniu sa, osobitne v podmienkach časovej núdze, nedostatočných informácií alebo situácií, kde by ani rozsiahlejšia analýza údajov neznížila neurčitosť jej výsledkov. Výskumné štúdie potvrdili, že podnikatelia dali viac na svoju intuiciu pri rozhodovaní, ako manažéri spoločností. Pritom je zaujímavé, že sa to týkalo aj zakladateľov rýchlo rastúcich firiem.

Charakteristiky a špecifiká odvetvia

Rozhodovanie o využití podnikateľskej príležitosti môžu st'ažovať alebo uľahčovať charakteristiky a špecifiká odvetvia, najmä jeho znalostná náročnosť, znaky dopytu v odvetví, vek odvetvia a štruktúra odvetvia.

Znalostnú náročnosť odvetvia charakterizuje hlavne intenzitu výskumu a vývoja v odvetví, dislokácia zdrojov inovácií – v podnikoch alebo mimo nich, veľkosť inovujúcich entít a neurčitosť v odvetví. Empirické zistenia potvrdzujú, že vytváranie nových spoločností je častejšie v odvetviach s vysokou intenzitou výskumu a vývoja, osobitne tam, kde sa výskum a vývoj uskutočňuje v značnej miere mimo podnikov (univerzity, výskumné inštitúcie) alebo v inovujúcich malých podnikoch.

Znaky dopytu v odvetví sú: jeho veľkosť, miera rastu a stupeň segmentácie odvetvia ovplyvňujú úroveň podnikania v ňom. Empirické zistenia ukazujú, že vytváranie nových spoločností je častejšie v odvetviach s väčším dopytom, s vyššou mierou jeho rastu a v takých, ktoré sú viac rozčlenené na segmenty.

Vek odvetvia súvisí s dosiahnutým štádiom jeho životného cyklu. Odvetvia, ktoré dosiahli štadium zrelosti, poskytujú menej príležitostí a viac obmedzení na vytváranie nových spoločností, pretože v odvetví je vysoká hustota podnikov, presadilo sa v ňom dominantné konštrukčné riešenie, existujúce podniky odvetvia sú schopné pokryť rast dopytu a využívaná báza znalostí v nich je stabilná.

Štruktúru odvetvia charakterizuje miera jeho ziskovosti, výška nákladov na vstup do neho, kapitálová a propagačná náročnosť odvetvia, stupeň koncentrácie v odvetví a veľkostná štruktúra podnikov odvetvia. Empirické zistenia ukazujú, že vytváranie nových spoločností je častejšie v odvetviach, ktoré sú mladé, je v nich menšia hustota podnikov, v ktorých sa ešte nevytvorilo dominantné konštrukčné riešenie a nemajú vysoké nároky na kapitál a na propagáciu výrobkov, služieb a značiek v podnikaní. Rovnako je podnetom pre vytváranie nových podnikov vyššia ako obvyklá ziskovosť odvetvia a vyšší podiel malých podnikov v ňom.

Inštitucionálne prostredie ekonomiky

Inštitucionálne prostredie ekonomiky sa týka ekonomickejho, politického a spoločensko-kultúrneho prostredia a vytvára rôzne podnety a obmedzenia podnikateľských aktivít. Tieto aspekty hodnotia medzinárodné a domáce úverové ratingové agentúry⁸, napr. Slovenská ratingová agentúra, GEM konzorcium, ktoré publikuje každý rok ranking a správu Globálny monitor podnikania⁹ a ďalšie medzinárodné inštitúcie (World Economic Forum, The World Bank Group a i.)¹⁰ a tuzemské inštitúcie, napr. Podnikateľská aliancia Slovenska, ktorá publikuje štvrtročný Index podnikateľského prostredia Slovenska.¹¹

⁸ Rating (úverový) je nezávislým pohľadom na finančné zdravie spoločnosti a vysoko odborným názorom na finančnú stabilitu dlžníka a na riziko.

⁹ Pozri: <http://www.gemconsortium.org/report>

¹⁰ Pozri napr.: <http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2017>

¹¹ Pozri: http://alianciapas.sk/category/pravidelne_aktivity/index_podnikatelskeho_prostredia/

Ekonomické prostredie charakterizujú najmä ekonomická sila ekonomiky a jej bohatstvo, ekonomická stabilita, dostupnosť kapitálu, najmä investorov a systém zdaňovania a odvodov. Bohatstvo ekonomiky a jej stabilný ekonomický rast, sú predpoklady dostatku kapitálu pre podnikateľov. Rovnako menová stabilita, nízka miera inflácie a nízke úrokové miery sú príaznivé podmienky pre podnikanie. Dostupnosť kapitálu pre podnikanie jednoznačne podporuje vznik nových spoločností. Závisí od stupňa rozvoja finančných trhov v ekonomike, dostupnosti rizikového (venture capital), rozvojového (equity kapitál) a pôžičkového kapitálu pre začínajúcich, rastúcich a etablovaných podnikateľov. Vysoké daňové a odvodové zaťaženie a nestabilná a zložitá legislatívna pre tieto oblasti má nepriaznivé účinky na rozvoj podnikateľskej iniciatívy.

Politické prostredie a jeho stabilita významne ovplyvňuje záujem o podnikanie. Charakterizujú ho najmä: demokratické inštitúcie zabezpečujúce politickú slobodu občanov, legislatívne riešenie vlastníckych práv a ich vymáhania a stupeň centralizácie moci v spoločnosti. Príaznivé politické prostredie pre podnikanie súvisí s oddelením zákonodarnej moci od výkonnej moci, dobrou funkciou demokratických inštitúcií, jasnu legislatívou vlastníckych práv a účinným systémom ich vymáhania a s decentralizáciou moci v krajinе. Je to tiež činiteľ, ktorý vo svojom hodnotení rankingu štátu zohľadňujú medzinárodné rankingové agentúry.

Spoločensko-kultúrne prostredie zahrňuje spoločenské a kultúrne normy, názory a postoje členov spoločnosti o tom, čo sú spoločensky žiaduce a zákonné činnosti, ako aj spoločenské a kultúrne inštitúcie podporujúce spôsob života danej spoločnosti. Významné sú najmä normy, postoje a názory členov spoločnosti na podnikanie a podnikateľov, ktoré ovplyvňujú záujem o podnikanie a počet podnikateľov, najmä skúsených sériových podnikateľov, výchova mladej generácie k podnikaniu a výučba podnikania v školách, spoločenský status podnikateľov, postoje k úspechu a neúspechu (konkurzu) v podnikaní, ako aj existencia a propagácia úspešných podnikateľských vzorov a fungovanie inštitúcií na podporu podnikania. Príaznivé spoločensko-kultúrne prostredie súvisí s pozitívnymi postojmi členov spoločnosti k podnikaniu a podnikateľom, vysokému spoločenskému statusu úspešných podnikateľov, s podporou výchovy k podnikaniu a výučby podnikania v školách a so širokým okruhom formálnej inštitucionálnej a neformálnej podpory podnikania a podnikateľov v krajinе.

1.3.4 Získanie zdrojov pre podnikanie

Finančné zdroje sú klúčové pre využitie podnikateľských príležitostí. Je to obyčajne najzávažnejšia prekážka pre začínajúcich malých a stredných podnikateľov. Začínajúci podnikateľ si preto musí vopred a starostlivo zvážiť finančné dôsledky realizácie svojho podnikateľského plánu, akú výšku zdrojov bude potrebovať:

- na financovanie investícií – nákupu dlhodobého majetku pre podnikanie (dlhodobé aktíva),
- na priebežné financovanie prevádzky spoločnosti, – potreba výšky prevádzkového kapitálu (obežné aktíva).

Podnikateľ porovnáva svoje dostupné zdroje (finančné, materiálne, personálne a iné) s výškou ich potreby. Pritom sa riadi zásadou opatrnosti a pesimizmu s ohľadom na riziká z nesprávneho odhadu. Potrebné zdroje sa snaží získať včas a s minimálnou stratou kontroly nad podnikom. Získavanie potrebných finančných zdrojov pre podnikanie súvisí s tăžkosťami, lebo prebieha v podmienkach informačnej asymetrie medzi podnikateľmi a potenciálnymi poskytovateľmi kapitálu (investori alebo banky).

Podnikatelia poznajú podstatne viac informácií o svojom podnikateľskom zámere ako poskytovatelia kapitálu a určité informácie súvisiace so ziskom, rizikami a financovaním podnikania radšej utajujú. Podnikatelia sa môžu tiež správať k poskytovateľom kapitálu oportunisticky – hľadať viaceru ponuk financovania, aby si z nich zvolili tú najvýhodnejšiu. Výber vhodného investora sa začína zaslaním mu stručného popisu podnikateľského zámeru, tzv. pitch. Ak prejaví záujem do neho investovať, možno mu poskytnúť podnikateľský plán s podrobnejším popisom realizácie podnikateľského zámeru. Pred jeho predložením však právnicki odporúčajú uzavrieť Zmluvu o ochrane informácií a zachovaní mlčanlivosti (Non-Disclosure Agreement)¹², čo môže narážať na dva problémy. Prvým je, že investori túto zmluvu neradi podpisujú, aby sa pri podpore vybraného podnikateľského nápadu nedostali do rozporu s podobným, ktorý v minulosti odmietli. Druhým je pomerne nízka vynútiteľnosť tejto zmluvy v praxi. Prevažná väčšina investorov však hľadá iba investičné príležitosti a nemá záujem ani kapacity kopírovať podnikateľský nápad. Ďalšou možnosťou je pred prezentáciou podrobnejšieho podnikateľského plánu, najmä jeho technických detailov, uzavrieť s investorom Dohodu o zámere uzatvoriť obchodnú transakciu (Letter of Intent alebo Memorandum of Understanding).

Poskytovateľ kapitálu je v informačnej nevýhode pri rozhodovaní o financovaní podnikateľského zámeru, je to pre neho rozhodovanie v podmienkach neurčitosti o zisku z podnikania a návratnosti poskytnutých zdrojov. V týchto podmienkach sa chráni proti oportunistickému konaniu podnikateľa tým, že od neho požaduje dodatočné podrobnejšie a spoľahlivejšie informácie v písomnej podobe (napr. podnikateľský plán) a rôznymi formami si preveruje získané informácie o podnikateľskom zámere.

Investor si zvyčajne na základe poskytnutých informácií vypracuje vlastné ocenenie podnikateľskej príležitosti alebo investičného štátia spoločnosti¹³. V nej hodnotí historiu spoločnosti, schopnosti jej manažmentu, cieľový trh a konkurenciu spoločnosti. Ak je výsledok hodnotenia pozitívny, nasledujú rokovania a príprava zmluvnej dokumentácie o financovaní investície do podnikateľského zámeru alebo o vstupe investora do spoločnosti. Po dohode investora s podnikateľom o základných parametroch a podmienkach investície sa uzavrie tzv. term sheet. Je to zväčša právne nezáväzný dokument, ktorý sumarizuje všetky právne a finančné podmienky transakcie, ako aj určenie ceny investície. Po jeho podpise spravidla nasleduje hĺbkový audit spoločnosti (due diligence) s cieľom preveriť pravdivosť údajov uvedených v podnikateľskom pláne a identifikovať faktory, ktoré môžu po právej a finančnej stránke ovplyvniť budúci vývoj spoločnosti, a tým aj vstup investora. Ak audit potvrdí investorovi jeho investičný zámer, obe strany postúpia do ďalšej fázy – príprava a podpis zmluvnej dokumentácie (investičnej zmluvy, zakladateľskej zmluvy alebo stanov spoločnosti a dohody spoločníkov, alebo akcionárov). Investor poskytne dohodnutú sumu investície až po podpise investičnej zmluvy, spravidla delenú do niekoľkých tranží viazaných na dosiahnutie dohodnutých cieľov podnikateľom.

¹² Zmluva sa uzatvára podľa § 51 zák. č.40/1964 Zb. z. Občiansky zákonník. Je to záväzok investora nesprístupniť podnikateľský nápad tretím osobám a ani ho nezneužiť pre vlastné potreby.

¹³ Investičné štádiá podniku: 1. predštartové (seed capital) – na financovanie výskumu, vývoja, overenia konceptie podnikania počas tzv. „údolia smrti“ pred štartom podniku; 2. štartovacie (startup capital) – na financovanie vývoja a dopracovania produktu, overovanie modelu podnikania, začiatovočný marketing podniku, ktorý sa zakladá alebo bol nedávno založený, ale ešte nedosiahol pravidelné tržby; 3. skoré a neskoré rozvojové (early/later stage development capital) – na začiatok komerčnej činnosti s pravidelnými tržbami, často v strate, dosiahnutie a prekročenie bodu zlomu; 4. rastové (expansion capital) – financovanie rastu produkcie podniku, napr. rozšírenie výrobnej kapacity, platy zamestnancov, ďalší vývoj produktu a pod.

Nedostatočné vlastné finančné zdroje často vedú k zmareniu podnikateľskej príležitosti. Rozdiely v požiadavkách báň a investorov na podnikateľa sú zhrnuté v Tabuľke 1. Podnikatelia sa môžu rozhodnúť v prospech vlastného financovania¹⁴ rozbehu podnikania. Táto forma financovania však zvyšuje riziko podnikania, lebo podnikateľ znáša v plnom rozsahu riziká strát a neúspechu.

Tabuľka 1. Požiadavky veriteľov a investorov na podnikateľa

Veriteľia (banky)	Investori
<ul style="list-style-type: none"> - Akceptujú nízke riziko, istotu - Pomalšia návratnosť: 5 – 10 rokov Schopnosť pravidelne splácať istinu a úrok - Požadujú konzervatívne zhodnotenie kapitálu - Nepožadujú podiel na vlastníctve/budúcom zisku - Nevstupujú do riadenia spoločnosti 	<ul style="list-style-type: none"> - Akceptujú vysoké riziko - Rýchla návratnosť: 3 – 5 rokov - Platby požadujú až na konci dohodnutého obdobia - Požadujú vysoké zhodnotenie kapitálu - Požadujú podstatný podiel na vlastníctve alebo na budúcom zisku - Vstupujú do riadenia spoločnosti

Podnikateľskí anjeli (business angels) sú neformálni investori, skúsení podnikatelia alebo solventní klienti báň, ktorí sú ochotní vložiť do podnikov s rastovým potenciálom okrem kapitálu aj vlastné podnikateľské vedomosti a skúsenosti s cieľom dosiahnuť nadstandardné zhodnotenie tohto kapitálu. Pre investovanie rozhodujú na základe svojich osobných poznatkov o príslušnom odvetví alebo oblasti a vlastného odhadu potenciálu podniku, do ktorého hodlajú investovať. Podnikateľskí anjeli cieľavedome investujú do podnikov vo fáze ich zrodu, alebo do začínajúceho podniku, čím preň znásobujú možnosti získania ďalších finančných zdrojov, napr. bankového úveru a pod. Ich prínosom pre manažment podniku sú ich know-how a skúsenosti v oblasti operatívneho vedenia podniku, znalosť trhu v odvetví podnikania a široké kontakty, keďže sami podnikajú alebo v minulosti podnikali. Zvyšujú šance podnikov na prežitie a budúci rast.

Fondy rizikového kapitálu (venture capital funds) charakterizujú tieto znaky:

- finančné prostriedky vkladá investor do základného imania spoločností nekótovaných na burze, pričom sa nevyžaduje ručenie majetkom spoločnosti ani minimálna doba história spoločnosti (napr. 2 roky u báň). V **nových spoločnostiach** ide o **spoločné založenie firmy** s peňažným vkladom do základného imania zo strany fondu rizikového kapitálu.

¹⁴ Tzv. 3Fs (Family, Friends and Fools) financing – financovanie zdrojmi od rodiny, priateľov a „bláznov“, ktorí veria v ziskovosť podnikateľskej príležitosti.

- investor môže financovať zahájenie činnosti spoločnosti alebo jej rozvoj (expanziu), čím **nadobúda dohodnutý podiel na vlastnom imaní spoločnosti** za poskytnutie dohodnutého objemu finančného kapitálu;
- je to spravidla **partnerstvo podnikateľa a investora**. Nejde iba o jednorazové poskytnutie finančných prostriedkov, ale **viacročný proces spolupráce** podnikateľa s investorom, podnikateľ môže po dohode s ním používať zdroje od investora flexibilne a nezávisle;
- investor **zvyčajne nadobúda minoritný obchodný podiel na spoločnosti**, zúčastňuje sa na prijímaní zásadných rozhodnutí firmy, ale ponecháva bežný chod spoločnosti na nositeľoch podnikateľského zámeru alebo na pôvodných vlastníkoch;
- ak je spoločnosť neúspešná, **investor stráca vložené prostriedky**. Na druhej strane v prípade úspechu firmy môže menšinový podiel predstavovať aj mnohonásobné zhodnotenie investície. Investor rizikového kapitálu dosiahne výnosy, príp. zisky iba vtedy, keď ich dosiahne aj jeho partner podnikateľ.

Hlavné rozdiely medzi fondmi rizikového a rozvojového kapitálu sú zhrnuté v Tabuľke 2.

Najznámejšie investičné spoločnosti, ktoré pôsobia v SR¹⁵:

Spoločnosť Enterprise Investors – spravuje viacero fondov, od čoho závisí aj výška investície. Aktívne vyhľadáva investičné projekty v atraktívnych odvetviach v Poľsku a iných krajinách strednej a východnej Európy. Zameriava sa na odkupy spoločností od podnikateľov a poskytovanie kapitálu na expanziu tým, ktorí chcú ďalej rozvíjať svoje podnikanie. Zvyčajne investuje 20 až 50 mil. € výmenou za menšinové alebo majoritné vlastníctvo. Spoločnosť spravuje aj Enterprise Venture Fund I (EVF) s kapitálom v hodnote 100 miliónov eur, ktorý zvyčajne investuje od 4 do 10 mil. € výmenou za menšinový podiel. Investuje do spoločností, ktoré sú aktívne na trhu, majú osvedčený obchodný model a generujú výnosy a prevádzkový zisk. Príklady investícií: Kofola, STD Donivo alebo NAY.

Spoločnosť Credo Ventures – ponúka investície od 250 000 € až 2 mil. €. Investuje do firm v počiatocných fázach existencie, pričom sa zameriava najmä na oblasti ako IT, internet, mobilné technológie a starostlivosť o zdravie. Poskytuje kapitál vo výške od 250 000 do 2 miliónov eur výmenou za menšinový podiel v spoločnosti. Príklady investícií: projekty Excalibur či Photoneo.

Spoločnosť Monogram Ventures sa zameriava na high-tech produkty a komericalizáciu nových digitálnych trendov. Príklady investícií: viaceré úspešné spin-off projekty (Colosseo, StreamStar) alebo startupy (Piano Media, Diagnose.me alebo Websupport).

Spoločnosť Arca Capital Slovakia poskytuje rozvojový (private equity) kapitál a pôsobí predovšetkým v regióne strednej a východnej Európy. Priemerná výška jednotlivej investície sa pohybuje v státišcoch až desiatkach miliónov € a priemerná dĺžka zotrvenia v spoločnosti je 3 – 5 rokov. Investuje svoje finančné prostriedky, najmä formou vstupu do základného imania spoločnosti. Ide o financovanie rannej fázy firmy (tzv. seed alebo start-up kapitál) až po fázu expanzie. Vzhľadom k objemu investovaného kapitálu a veľkosti firm sú najčastejšími partnermi malé a stredné podniky. Príklady investícií: Zentiva, KASA.cz (hej.sk) alebo GEODÉZIA Bratislava.

¹⁵ Spracované podľa: <https://www.podnikajte.sk/financie/c/2540/category/investor/article/private-equity-venture-fondy-sr.xhtml>

Medzi ďalšie investičné spoločnosti pôsobiace v SR patria: LRJ Capital, Pioneers Ventures, Benson Oak Capital a 3TS Capital Partners.

Tabuľka 2 Hlavné rozdiely medzi rizikovým a rozvojovým kapitálom

	Rizikový kapitál (venture capital funds)	Rozvojový kapitál (private equity funds)
Cieľové spoločnosti	startupy alebo začiatočná fáza podniku, často ešte pred jeho prvými tržbami	zabehnuté spoločnosti, často spoločnosti podhodnotené alebo s nízkym výkonom
Cieľové odvetvia	preferujú vysoko rastové odvetvia (high tech, biomedicína, alternatívne zdroje energie a pod.)	výrobok alebo služba spoločnosti už musí byť zavedená na trhu, nezáleží na odvetví
Rastový potenciál	podniky s vysokým rastovým potenciálom	podniky s vysokým rastovým potenciálom
Výška investície	od tisícov € do 10 mil. €	menšie fondy – 10 mil. € na investíciu, veľké fondy – stovky mil. €
Časový horizont investície	3 – 5 rokov	4 – 10 rokov
Podiel v spoločnosti	zvyčajne menšinový	zvyčajne väčšinový
Miera aktivity investora	zvyčajne aktívny, poskytuje aj rady v podnikaní a financovaní a kontakty	zvyčajne pasívny, vstupuje do riadenia podniku, ak sa cieľ investície vyvíja nežiadúcim smerom ale je podnikový výkon nedostatočný

Zdroj: Sobeková Majková, Solík, 2016, s. 16, upravené

1.3.5 Spracovanie stratégie podnikania

Stratégia podnikania stanovuje, ako vytvoriť a posilňovať dlhodobú konkurenčnú výhodu na trhu, a tým plniť ciele spoločnosti. Tvoríť stratégiu znamená skúmať externé a interné prostredie spoločnosti a na základe týchto informácií stanoviť poslanie a ciele spoločnosti a vypracovať viaceré strategické varianty dosiahnutia cieľov podnikania s ohľadom na zistené silné a slabé stránky spoločnosti. Vytvára sa na dlhšie časové obdobie (napr. 3 – 5 rokov), čo je spojené s neurčitosťou a premenlivosťou okolia spoločnosti. Táto neurčitosť a asymetria informácií o budúcom vývoji vonkajšieho prostredia vytvára riziká pre využívanie podnikateľských príležitostí obsiahnutých v stratégii spoločnosti. Preto sa stratégia spracováva variantne pre hlavné scenáre budúceho vývoja vonkajšieho prostredia spoločnosti, makroprostredia ekonomiky a najmä prostredia zvoleného odvetvia podnikania. Priebežne alebo k stanoveným termínom sa aktualizuje. Na tento účel sa využívajú viaceré metódy a techniky, napr. technika SPACE alebo metóda SWOT, ktorá je vhodná najmä pre nové spoločnosti bez histórie podnikania. Najdôležitejším kritériom správneho výberu pri tvorbe podnikateľskej stratégie je dosiahnutie súladu medzi vonkajším a vnútorným prostredím spoločnosti.

Technika SPACE využíva štvorozmerný graf na znázornenie celkového hodnotenia úrovne štyroch kritérií strategického postavenia spoločnosti: finančnej sily spoločnosti, stability prostredia, atraktívnosti odvetvia a konkurenčnej výhody spoločnosti. Kritériá finančnej sily a konkurenčnej výhody spoločnosti odrážajú jej interné prostredie a kritériá stability prostredia a atraktívnosti odvetvia jej externé prostredie, pričom sa každé kritérium hodnotí podľa stavu viacerých determinujúcich faktorov. Slúži ako východisko pre ďalšie smerovanie vývoja spoločnosti, ktorým môže byť a) agresívna pozícia (v atraktívnom odvetví s dobrou finančnou situáciou), b) konkurenčná pozícia (v atraktívnom odvetví s nestabilným externým prostredím), c) konzervatívna pozícia (v odvetví s pomalším rastom a stabilným externým prostredím) alebo d) defenzívna pozícia (v odvetví s pomalším rastom a spoločnosti chýba konkurencieschopný produkt a dostatočná finančná sila).

SWOT analýza je východiskom pre formulovanie stratégie zameraná na odhalenie silných a slabých stránok spoločnosti, príležitosti a hrozieb v jeho prostredí, hodnotí ich dôležitosť a usporadúva ich podľa nej¹⁶. Po zistení jednotlivých silných a slabých stránok spoločnosti, ako aj jej príležitostí a hrozieb metódou SWOT sa tieto výsledky syntetizujú porovnávaním vonkajších hrozieb a príležitostí s vnútornými silnými a slabými stránkami podniku. Ich kombináciou a prienikom vznikajú štyri typy stratégií ako vyvažujúcich faktorov, ktoré uvádzajú spoločnosť do súladu s jeho okolím. Majú spoločnosti umožniť orientovať sa len na také príležitosti, ktoré zodpovedajú jej schopnostiam a vyhnúť sa hrozbám, proti ktorým sa nedokáže brániť. Sú to tieto stratégie:

- a) stratégia SO – vychádza z kombinácie prevažujúcich silných stránok a príležitostí a odporúča ofenzívnu stratégiu z pozície sily;
- b) stratégia ST – vychádza z kombinácie prevažujúcich silných stránok a hrozieb nepriaznivého prostredia a odporúča defenzívnu stratégiu na ochranu pozícii vydobytych spoločnosťou;
- c) stratégia WO – vychádza z kombinácie prevažujúcich slabých stránok a príležitostí a odporúča stratégiu hľadania spojenectiev v odvetví a prekonávania slabých stránok;
- d) stratégia WT – vychádza z kombinácie prevažujúcich slabých stránok spoločnosti a hrozieb prostredia, na základe čoho odporúča stratégiu odchodu z odvetvia do odvetvia s priaznivejšími podmienkami.

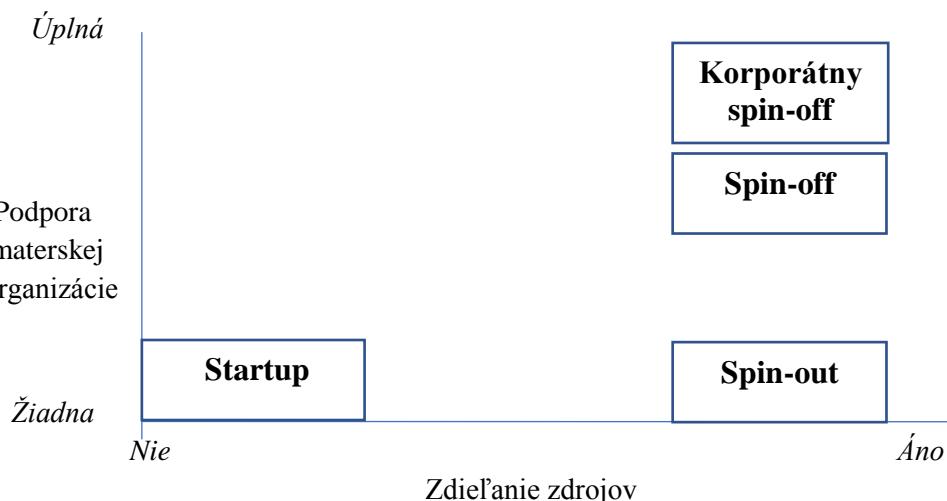
1.3.6 Organizovanie rozbehu činnosti spoločnosti

Proces organizovania činnosti spoločnosti s cieľom využiť podnikateľskú príležitosť súvisí s plánovaním. Podnikateľ plánovaním prekonáva viaceré problémy spôsobené neurčitosťou a asymetriou informácií pri využití podnikateľskej príležitosti. Testuje sa pritom správnosť a presnosť jeho predpokladov alebo hypotéz o príležitosti, stanovujú sa potrebné zdroje a spôsob ich kombinácie, zvyšujú sa tým schopnosti jeho a zakladateľského tímu upresňovať si ciele a spôsoby ich dosiahnutia, učiť sa nové a komunikovať informácie iným.

Ďalším dôležitým aspektom organizovania je voľba spôsobu využitia podnikateľskej príležitosti: a) využije podnikateľ príležitosť sám alebo v mene niekoho iného? b) založí si vlastnú spoločnosť alebo využije trhové mechanizmy ako je franšízing alebo licencovanie?

¹⁶ SWOT – akronym názvu analýzy (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats). Silné a slabé stránky charakterizujú interné prostredie spoločnosti a príležitosti a hrozby jej vonkajšie prostredie.

Elementárnou formou je vznik novej spoločnosti odčlenením činností alebo skupiny zamestnancov z etablovej spoločnosti, univerzity alebo výskumnej inštitúcie založením novej spoločnosti typu spin-off alebo spin-out¹⁷. Rozdiely medzi druhmi novozaložených spoločností sú znázornené na Obr. 1.



Obr. 1 Druhy novozaložených spoločností (Koster, 2004, p. 5)

Pozn.: korporátny spin-off je zvyčajne výsledkom reštrukturalizácie materskej spoločnosti

Podľa miesta vzniku sa rozlišujú korporátne, univerzitné alebo výskumné spin-offy alebo spin-outy. Korporátne spin-offy zakladá manažment materskej spoločnosti, ktorý nemá záujem ďalej rozvíjať určité výskumné výsledky, ale chce si nad nimi udržať kontrolu. Korporátne spin-outy zakladajú zamestnanci, ktorí neboli spokojní s byrokratickým riadením, odmeňovaním alebo pracovnými podmienkami v materskej spoločnosti. Univerzitné alebo výskumné spin-offy a spin-outy vznikajú snahou akademických pracovníkov alebo aj študentov, príp. výskumníkov pokračovať vo vlastnom výskume a komerčne ho využiť. Považujú sa za komerčnú formu transferu poznatkov a technológií.

Pri rozhodovaní sa o založení novej spoločnosti na realizáciu podnikateľskej príležitosti sú dôležité: náklady a čas potrebné na rozbeh podnikania, schopnosti zakladateľov a využiteľné dostupné informácie. Preto sa zakladatelia môžu rozhodnúť využiť dostupnú licenciu alebo franšízu miesto zakladania vlastnej spoločnosti. Pri zakladaní novej spoločnosti sa musia rozhodnúť a) pre určitú právnu formu spoločnosti, b) pre veľkosť spoločnosti (počet zamestnancov, rozsah a umiestnenie priestorov sídla spoločnosti, c) vybrať vhodných zamestnancov a rozhodnúť, ktorí budú pracovať na plný alebo na flexibilnejší čiastkový pracovný pomer, d) vytvoriť infraštruktúru a organizáciu výrobného procesu alebo poskytovania služieb, e) interné a externé komunikačné mechanizmy, pracovné pozície a kontrolné mechanizmy. Pre neurčitosť obsahu a formy práce súvisiacej s realizáciou podnikateľskej príležitosti a potrebu rýchlej komunikácie podnikateľ zvyčajne postupuje pri tvorbe organizačnej štruktúry od

¹⁷ Termíny spin-off a spin-out sa často zamieňajú, čo nie je presné. Niektorí autori medzi nimi rozlišujú. Považujú **spin-off** za spoločnosť založenú zamestnancami, ktorí súčasne opustili materskú spoločnosť, ale stále s ňou udržiavajú voľné kontakty, príp. spin-off je podporovaný materskou spoločnosťou a spin-out za spoločnosť založenú zamestnancami, ktorí opustili materskú spoločnosť na základe vlastného rozhodnutia a neudržiavajú s ňou priame kontakty.

neformálnych organizačných postupov a jednoúrovňovej organizačnej štruktúry k formálnym organizačným postupom a viacúrovňovej organizačnej štruktúre. Podobne zamestnanci začínajú s nízkou špecializáciou pracovných náplní (ale nie nízkou odbornou kvalifikáciou), ktorá sa vyvíja k delbe práce so stále vyššou špecializáciou. Plánovanie v spoločnosti sa začína tvorbou a priebežnou aktualizáciou podnikateľského plánu v jej začiatkoch a neskôr sa rozvíja a špecializuje na systém podnikového plánovania podľa funkčných úsekov spoločnosti. Podobne prebieha v čase aj vývoj kontrolných mechanizmov v spoločnosti od jednoduchých smerom k zložitým.

Podnikateľský plán je podstatný pre rozpracovanie podnikateľskej príležitosti, analýzu potrebných zdrojov, ich získanie a úspešný rozbeh podnikania. Mal by sa odvajať od spracovanej **stratégie spoločnosti** – súboru zámerov, ciest, postupov a nástrojov, pomocou ktorých sa spoločnosť snaží dosiahnuť svoje ciele. Je to časovo najnáročnejšia *fáza podnikateľského procesu, ale z ekonomickeho hľadiska – najvýznamnejšia*. Podnikateľský plán pripravuje **pred začiatkom podnikania** podnikateľ alebo jeho tím – spravidla bez skúseností a bez zdrojov, prípadne s pomocou poradenského centra. Zoznam otázok, na ktoré by mal podnikateľský plán poskytovať odpoved', je uvedený ako pomôcka v Prílohe 4.

Poslaním tohto dokumentu je informovať investorov, vlastníkov, banky a všetky zainteresované osoby, že strategické ciele spoločnosti majú reálny základ a že ich s ohľadom na svoje obchodné, marketingové, personálne, výrobné a finančné možnosti dokáže naplniť. Prostredníctvom plánu podnikateľ preukazuje nielen to, že si verí, ale najmä, že vie, ako svoje ciele dosiahnuť. Preto je podnikateľský plán užitočný predovšetkým pre neho! Spracovanie podnikateľského plánu je potrebné minimálne v týchto situáciách:

- **zakladanie podniku** – núti podnikateľa premysliť si dôležité aspekty podnikania, logicky a objektívne posúdiť všetky otázky spojené so založením podniku, včas sa pripraviť na zmeny v trhových podmienkach a pohotovo na ne reagovať,
- **získavanie kapitálu** – poskytuje potenciálnemu investorovi, prípadne spoločníkovi informácie, na základe ktorých sa môže rozhodnúť o financovaní alebo o spoluúčasti na projekte,
- **implementácia stratégie** – slúži ako užitočný monitorovací nástroj pre sledovanie a riadenie chodu podniku.

Podnikateľský plán je vhodný aj ako nástroj kontroly. Je užitočné mať pripravené rôzne verzie podnikateľského plánu. Nelíšia sa v predpokladoch a východiskách modelu podnikania, budú však poskytovať rôzny stupeň podrobnosti informácií, ktoré sú v nich uvedené.

1. Výtahová prezentácia (angl. „elevator pitch“)

- pripravená verbálna prezentácia, ktorá trvá maximálne 2 minúty. Účel? Ked' hľadáte investorov, nikdy neviete, kedy a koho stretnete.

2. Zhrnutie podnikateľského plánu (angl. „executive summary“)

- písomný dokument s maximálnym rozsahom A4. Účel? Mať ho poruke vždy pre prípad, že stretnete niekoho, kto o vašu myšlienku prejaví záujem.

3. Skrátený podnikateľský plán

Je to písomný dokument, zahrňuje všetky body úplného podnikateľského plánu. Je však omnoho stručnejší a každej časti sú venované najviac 2 odstavce. Účel? Objasniť podnikateľský zámer tak, aby zároveň chránil obchodné tajomstvo, ak podnikateľ nechce hned' na začiatku odhaliť podnikateľskú príležitosť'.

4. Úplný podnikateľský plán

Zväčša sa poskytuje iba tým záujemcom, ktorí sú ochotní podpísať Zmluvu o mlčanlivosti a ochrane údajov. Investor sa v nej zaväzuje, že všetky informácie, s ktorými sa oboznámil, použije výhradne na zvažovanie investície do daného podnikania. Pokial úplný podnikateľský plán neobsahuje žiadne podstatné obchodné tajomstvo, nie je dôvod ho nepredložiť namiesto skráteného podnikateľského plánu.

Neexistuje univerzálna šablóna podnikateľského plánu. Dôvodom je rozmanitosť podnikania a s ním súvisiacich špeciálnych požiadaviek situácií v podnikaní na tvorbu podnikateľského plánu. Vodidlom pri spracovaní podnikateľského plánu môže byť zodpovedanie zoznamu kontrolných otázok uvedeného v Prílohe 4.

Podnikateľský plán sa môže skladať napr. z týchto ôsmich časťí:

Zhrnutie („Executive Summary“)

Musí jasne a stručne charakterizovať ciele a ponuku spoločnosti a jej trhy, kompetencie jej kľúčových manažérov, náklady na rozbeh podnikania a jeho ziskovosť (kol'ko a odkedy?). Po jeho prečítaní sa väčšina investorov rozhoduje, či stojí za to predložený podnikateľský plán študovať podrobnejšie, alebo nie. Koncizne vypracovanie Zhrnutia je preto predpokladom úspechu podnikateľského plánu.

Zámerom zhrnutia projektu, ktoré je posledným pracovným krokom spracovania podnikateľského plánu, je:

a) podať čitateľovi (banka, investor) presvedčivý obraz o podnikových cieľoch a stratégii ich dosiahnutia,

b) stručne a jasne predstaviť tieto hlavné body podnikateľského plánu:

- ciele podnikania,
- ponuku výrobkov alebo služieb a ich hlavný prínos pre zákazníkov,
- cieľový segment trhu – hlavných odberateľov, spôsob jeho oslovenia marketingovým mixom a model podnikania,
- požadovanú sumu finančných prostriedkov na rozbeh podnikania (ak sa požaduje od investora),
- hlavné prednosti manažérov/zakladateľov spoločnosti,
- hlavnú konkurenčnú výhodu spoločnosti,
- ziskovosť podnikania a prínosy z neho pre investora.

Ciele podnikania

Cieľ podnikania má vždy súvisieť s jeho výsledkom a nie s činnosťou, ktorou sa má uskutočniť. Je súčasťou stratégie spoločnosti. Správne sformulovaný cieľ má splňať požiadavky, vyjadrené anglickým akronymom SMART, teda správne sformulovaný cieľ je:

S (specific) – konkrétny, stručný a jednoznačný, mal by byť zameraný na jednu špecifickú oblast;

M (measurable) – merateľný a pokial je to možné, vyjadrený v kvantitatívnych jednotkách;

A (achievable) – náročný, ale dosiahniteľný;

R (realistic) – realistický, podložený objektívnymi údajmi;

T (time-bound) – musí stanovovať časový rámec alebo termín dosiahnutia cieľa.

Ciele podnikania sa vytyčujú jednoduchšie po vykonaní SWOT analýzy podnikateľskej príležitosti alebo spoločnosti.

Manažment

Mottom spracovania tejto časti je: „*Investori radšej akceptujú druhý najlepší podnikateľský nápad v kombinácii s najlepším manažérskym tímom ako opačne.*“ V tejto časti sa uvádza:

- poslanie spoločnosti a ciele jej podnikania (krátkodobé – na 1. rok podnikania a dlhodobé – na 2. až 5. rok) sformulované koncívne v súlade s metodikou SMART; prípadne silné a slabé stránky spoločnosti na základe SWOT analýzy;
- vecná charakteristika odbornej kvalifikácie, skúseností a vlastností členov manažmentu, ktoré môžu pozitívne ovplyvniť úspech podnikateľského projektu. Môže obsahovať rozdelenie funkcií v spoločnosti, jej organizačnú štruktúru a v prílohe k podnikateľskému plánu pracovné životopisy zakladateľov/ manažérov spoločnosti.

Produkt/služba

Zámerom tohto bodu je podať výstižné zhrnutie podnikateľskej príležitosti, popis ponuky výrobkov alebo služieb spoločnosti, súčasný stav ich rozpracovanosti alebo prípravy uvedenia na trh a ich očakávaný súčasný aj budúci finančný prínos.

Marketing

Zámerom tohto bodu je zhrnúť:

- zistenia analýzy relevantnej konkurencie v odvetví podnikania;
- v súlade s postupom S – T – P (Segmenting – Targeting – Positioning) najprv definovať cieľový trhový segment (KTO sú naši zákazníci?) spoločnosti, potom zacielenie marketingu (AKÍ sú naši zákazníci?) a definovať si svoju trhovú pozíciu (PREČO majú zákazníci kupovať práve od nás?);
- na základe týchto informácií je možné kvalitnejšie spracovať hlavné aspekty marketingového mixu a vykonať analýzu predností a nedostatkov konkurentov na relevantnom trhu (tieto témy sú podrobnejšie spracované v kapitole 4);
- tieto informácie umožnia definovať ponuku unikátej hodnoty pre zákazníkov (Unique Selling Proposition) a model podnikania spoločnosti popísané podrobnejšie v kapitole 5.

Výroba/služby

Zámerom tohto bodu je:

- stručne a jasne popísať priebeh, miesto a podmienky výrobného procesu alebo procesu poskytovania služieb v spoločnosti, potreby výskumu a vývoja (ak sa s ním uvažuje);
- v nadväznosti na to načrtnúť plán prijímania pracovníkov (horizont 1 až 3 roky), charakterizovať uvažované výrobné kooperácie a hlavných dodávateľov, príp. potrebu zásob.

Finančný plán

Zámerom tohto bodu je presvedčiť okrem samotného podnikateľa aj investorov a finančné inštitúcie, že uvažované finančné projekcie výnosov, nákladov, hospodárskeho výsledku a peňažných tokov spoločnosti aspoň na tri roky vopred nie sú nadhodnotené, a opierajú sa o reálne odborné odhady a predpoklady jej fungovania. Predpokladá to spracovať:

- zakladateľský rozpočet (výpočet potreby štartovacieho kapitálu a rozpočet výnosov nákladov a zisku);
- plán príjmov a výdavkov spoločnosti na jednotlivé roky trojročného horizontu plánovania a na jeho základe plánové účtovné výkazy Výkaz ziskov a strát a Súvaha na tieto roky;
- užitočný je výpočet nulového bodu pre hlavné výrobky/služby spoločnosti založený na dôslednej analýze jej variabilných a fixných nákladových položiek;
- kalkulácie cien výrobkov alebo služieb;
- výpočet plánových finančných ukazovateľov, napr. rentability a likvidity.

Tieto výpočty by sa mali opierať o jasné predpoklady – objektívny odhad vývoja makro-ekonomickej prostredia spoločnosti (vývoj cien, inflácie, relevantných daní, úrokových mier krátkodobých a dlhodobých úverov, lízingových podmienok, prípadne menových kurzov). Pri spracovaní tohto bodu je účelné sa riadiť **záasadou konzervatívnych a opatrných odhadov**, t. j. nenadhodnocovať uvažované výnosy a príjmy z podnikania a nepodhodnocovať uvažované náklady a výdavky na podnikanie.

V rámci zakladateľského rozpočtu sa vycísluje výška potrebného štartovacieho kapitálu na rozbeh spoločnosti, príp. potreba kapitálu na projekt expanzie existujúcej spoločnosti, ktorý je potrebné získať od investorov alebo od banky a efektívnosť uvažovaného podnikateľského projektu Tento výpočet je ovplyvnený viacerými faktormi: najmä predmetom podnikania, veľkosťou podniku, výškou nákupných cien surovín, materiálov, energií a technológie, vývojom mzdových nákladov, odpisov a pod. Na tomto základe možno uvažovať o ponuke podmienok pre účasť investorov na takejto investícii (napr. podiel na základnom imaní spoločnosti a pod.).

Postup výpočtu potreby štartovacieho kapitálu prebieha v týchto krokoch:

1. Výpočet prevádzkových nákladov a prevádzkového kapitálu:

Ročné prevádzkové náklady = náklady na spotrebú materiálu + mzdové náklady vrátane odvodov a sociálneho fondu + odpisy + náklady na služby+ režijné náklady.

Prevádzkový kapitál = (Ročné prevádzkové náklady – Odpisy)/uvažovaný Počet obratov kapitálu

2. Výpočet potreby štartovacieho kapitálu = Prevádzkový kapitál + potreba Prostriedkov na dlhodobý hmotný a nehmotný majetok (investičné náklady) + Náklady na reklamu, príp. na poistnú zásobu a ďalšie Relevantné náklady.

Relevantné náklady môžu zahrňovať:

- a) právnické poplatky: vydanie živnostenských oprávnení, výpis z registra trestov, overenie dokladov, zápis do obchodného registra a pod.;
- b) alebo náklady na založenie spoločnosti prostredníctvom špecializovanej spoločnosti;

- c) vyvolané náklady na pečiatky, vytvorenie loga spoločnosti, vytvorenie internetovej stránky spoločnosti, informačné materiály a pod.),
- d) príp. náklady na finančnú rezervu (preklenutie začiatočného obdobia, keď spoločnosť nedosahuje tržby).

3. Výpočet potreby cudzieho kapitálu = Štartovací kapitál – Disponibilný vlastný kapitál.

V rámci tohto kroku sa tiež vypočítajú náklady na využitie cudzieho kapitálu (úroky, bankové poplatky), výška splátok (napr. ak ide o bankový úver).

4. Výpočet predpokladaného hospodárskeho výsledku podnikania po zdanení (za 1. rok):

Výnosy – Náklady = Zisk pred zadanením – Daň z príjmu = Zisk po zdanení.

Ak je hospodárskym výsledkom strata, nezdaňuje sa a projekt je neefektívny.

Ďalším krokom je porovnanie, či zisk po zdanení pokryje splátky bankového úveru.

5. Zhodnotenie efektívnosti podnikateľského projektu výpočtom rentability vlastného alebo celkového kapitálu, ktorá by mala byť vyššia ako úroková miera za použitie cudzieho kapitálu.

Výpočet nulového bodu je výpočet množstva produktu (výrobku, tovaru alebo služby), pri ktorom sa tržby z jeho predaja rovnajú nákladom na jeho výrobu a predaj, t. j. keď podnikateľ dosiahne nulový zisk. Jeho prekonanie znamená prechod zo **záony straty** (vyššie náklady ako tržby) do **záony zisku** (vyššie tržby ako náklady). Základný vzorec pre jeho výpočet možno odvodiť nasledovne:

Výnosy z tržieb mínus Náklady na výrobu a predaj = 0

$$Q \times C - (Q \times N_v + N_f) = 0$$

$$Q = N_f / (C - N_v)$$

pričom:

Q – množstvo produktu

C – jednotková cena produktu

N_v – jednotkové variabilné náklady na produkt N_f – fixné náklady na produkt (za 1 rok).

Plán príjmov a výdavkov spoločnosti poskytuje informácie o pokladničných príjmoch a výdajoch a konečnom stave v medziobdobiah určitého časového rozpätia, napr. mesiacov v rámci kalendárneho roka. Funkciou plánu príjmov a výdajov je poskytnúť informácie o predpokladaných a skutočných peňažných tokoch, spojených s podnikateľskou činnosťou firmy v priebehu určitého časového obdobia, na základe čoho je možné zvažovať včas vhodné opatrenia na korekciu ich nepriaznivého priebehu. Tým je efektívnym nástrojom plánovania a kontroly likvidity podniku (Obr. 2).

	Plán peňažných tokov na rok RRRR	Mesiace						
		1	2	3	4	5	..	12
1	Začiatočný stav peňažných prostriedkov							
2	Očakávané pravidelné peňažné príjmy v období Členenie: podľa druhu príjmu, podľa subjektu							
3	Očakávané pravidelné peňažné výdavky v období Členenie: podľa druhu príjmu, podľa subjektu							
4	Súčet (r. 1+ r. 2 +r. 3)							
5	Očakávané nepravidelné peňažné príjmy							
6	Očakávané nepravidelné peňažné výdavky							
7	Konečný stav peňažných prostriedkov (r. 4+r. 5+r. 6)							

Obr. 2 Schéma plánu príjmov a výdavkov

Pri spracovaní plánu príjmov a výdavkov na základe finančných prognóz je vhodné dodržať nasledujúci postup:

1. vypracovať predpoveď prítoku hotovosti – prognózu príjmov v jednotlivých mesiacoch roka,
2. vypracovať prognózu odtoku hotovosti – prognózu výdavkov v jednotlivých mesiacoch roka,
3. vypočítať koncové stavy hotovosti v jednotlivých mesiacoch a na konci roka.

Riziká

Zámerom tohto bodu je ukázať čitateľovi, že zakladatelia spoločnosti napriek ich nadšeniu pre podnikateľský projekt nie sú prehnaní optimisti, ale realisti, ktorí si nielen uvedomujú obchodné, výrobné, personálne, finančné, príp. iné riziká, ktoré môžu nastať v spoločnosti a jej okolí, ale vedia sformulovať aj cesty ich prekonávania.

Prílohy:

- doklady o splnení legislatívnych podmienok vzniku spoločnosti
- živnostenský list alebo koncesná listina,
- výpis z obchodného a živnostenského registra,
- pracovné životopisy zakladateľov alebo manažérov spoločnosti.
- upresnenie informácií uvedených v iných častiach podnikateľského plánu
 - fotografie a výkresy výrobkov,
 - certifikáty kvality,
 - uzavreté kúpne zmluvy,
 - absolvované kurzy vedúcich pracovníkov relevantné pre podnikanie,
 - účtovné výkazy, príp. daňové priznania dane z príjmu spoločnosti za minulé obdobie (ak už predtým fungovala),
 - cenníky a dôležité technické zmluvy,
 - osvedčenia o členstve vo významných združeniach a pod.

Rozbeh činnosti podniku a jeho riadenie charakterizuje:

- majiteľ nového podniku, zväčša mikropodniku, prevažne pôsobí ako jeho manažér a rozhoduje o všetkých podstatných aspektoch jeho činnosti;
- systém riadenia, organizačná štruktúra a pracovné náplne sú spravidla menej formalizované ako v malom, strednom alebo vo veľkom podniku;
- požaduje sa na vyššia vzájomnú zastupiteľnosť a univerzálnosť zamestnancov;
- najslabším prvkom riadenia nového podniku zvyčajne býva rozpracovanosť podnikateľskej stratégie.

Ako už bolo uvedené vyššie, najčastejšie spôsoby realizácie podnikateľského zámeru sú:

Založenie nového podniku

Výhoda: podnikateľ sám rozhoduje o všetkých aspektoch založenia podniku,

Nevýhody: musí vynaložiť náklady na založenie podniku, musí prekonat' „suché obdobie“, kým podnik začne prinášať príjem a znášať riziko možného neúspechu.

Odkúpenie existujúceho podniku

Výhody: podnikateľ rýchle získa príjem z podnikania hned' po uskutočnení kúpy podniku, má možnosť prebudovať a rozširovať podnik podľa vlastných predstáv,

Nevýhody: vysoké nároky na investície v porovnaní so založením podniku, ak neskôr zistí v podniku nedostatky, ktoré pri kúpe neboli viditeľné.

Nástupníctvo podniku je pokračovanie v činnosti podniku s novým majiteľom, dedičom podniku. Výhody a nevýhody sú podobné ako u predchádzajúcej formy. Rozdielom a výhodou však je jednoduchšie prebratie a využitie klientely a obchodných skúseností predchodcu.

Kúpa licencie typu franšízy

Franšíza (franchise) je vyskúšaná a osvedčená metóda podnikania súvisiaca s chránenou obchodnou značkou. Licencor franšízy (majiteľ značky) uzatvorí obchodný vzťah s nadobúdateľom licencie.

Výhody pre podnikateľa: rýchle získanie know-how a dobrej obchodnej povesti.

Nevýhody pre podnikateľa: takýto podnik nikdy nebude patriť licenciátovi franšízy a za poskytnutú franšízu musí platiť jej poskytovateľovi dohodnuté licenčné poplatky. Napr. siete rýchleho stravovania a občerstvenia alebo čerpacích staníc automobilových pohonných hmôt.

Rozhodnutie podnikateľa o umiestnení podniku a voľbe priestorov na podnikanie

závisí od zváženia odpovedí na nasledujúce otázky:

- Aké sú možnosti odbytu v danej lokalite?
- Aké sú možnosti daňových úľav v danej lokalite?
- Aké sú možnosti štátnych podporných programov pre lokalitu?
- Aký je rozsah a kvalita zdrojov pracovných síl a náklady na získanie zamestnancov?
- Aký je prístup k zdrojom energie a dopravná dostupnosť (dialnica, železnica, cesta, parkovanie)?
- Sú tu možné ekologické problémy alebo požiadavky na zvýšenú ochranu životného prostredia?
- Je tu možná pamiatková ochrana objektov?
- Aká je architektúra budovy (viditeľnosť, prestíž, originalita)?
- Aká je občianska vybavenosť v okolí?

Podnikateľ potrebuje získať alebo mať **užívacie právo** (nájom) alebo **vlastnícke právo** (vlastníctvo získané kúpou alebo nepeňažným vkladom spoločníka) k pozemkom, budovám alebo nebytovým priestorom, ktoré chce využívať na podnikanie. Na to musí vykonať príslušné právne kroky alebo využiť na ten účel služby komerčného právnika. Pritom vyhodnocuje nasledujúce faktory:

- Má objekt vhodné vybavenie a kapacitu?
- Spĺňa objekt všetky podmienky pre daný typ podnikania (ekologické, hygienické, bezpečnostné)?
- Aká je výška prevádzkových nákladov objektu (voda, teplo, energie, iné...)?
- Aký je technický stav objektu (náklady na úpravy alebo opravy)?
- Je objekt začažený vecným bremenom (obmedzenie vlastníka nehnuteľnosti v prospech niekoho iného – niečo strpiť alebo niečoho sa zdržať, niečo konáť)?
- Je kúpna cena objektu prijateľná?
- Je výška nájomného za objekt prijateľná?

2 INOVÁCIE A INOVAČNÉ PODNIKANIE

„Systematické inovovanie spočíva v ciel'avedomom a organizovanom hľadanií zmien a v systematickej analýze príležitostí, ktoré by tieto zmeny mohli ponúknut' pre ekonomicke a sociálne inovácie.“ (Peter F. Drucker, americký guru manažmentu).

„Tvorivý čin prekvítá v prostredí vzájomného podnecovania sa, späťnej väzby a konštruktívnej kritiky – inak povedané v tvorivom spoločenstve.“ (William T. Brady, podnikateľ).

„Inovácia je to, čím sa od seba odlišujú líder a jeho nasledovník.“ (Steve Jobs, Apple).

2.1 Inovácie, ich formy a inovačný proces

Inovácia (lat. obnovenie) je zavedenie nového alebo významne zlepšeného produktu (výrobku alebo služby), procesu, novej marketingovej metódy alebo novej organizačnej metódy v praxi podnikania, v organizácii pracoviska alebo externých vzťahoch. Minimálnou požiadavkou na inováciu je, aby boli produkt, proces, marketingová metóda alebo organizačná metóda pre podnik, ktorý ju zavádza nové, alebo významne vylepšené. Toto zahŕňa produkty, procesy a metódy, ktoré podniky vyvinuli ako prvé alebo ktoré prevzali od iných podnikov alebo organizácií. Inováciu predchádza **invencia** – nové myšlienky, vynálezy, patenty ako výsledky tvorivej činnosti, ktoré vedú k zmenám v štruktúre znalostí. Nie všetky invencie je možné technicky realizovať na inovácie. Niektoré končia ako slepá ulička alebo poslúžia výhradne na rozvoj poznania a vedy.

Inovačné aktivity sú všetky výskumné, vývojové, technické, organizačné, finančné a komerčné činnosti, ktoré vedú alebo majú viesť k zavedeniu inovácie, a tým k získaniu konkurenčnej výhody. Realizácia tejto výhody sa prejaví zvýšením výkonnosti podniku meranej napr. zvýšením dopytu a tržieb alebo vyššou produktivitou práce vedúcej k nižším nákladom na produkciu a celkovo vyššou ziskovosťou produkcie. Inovačný proces sa člení na invenčnú fázu a na inovačnú fázu.

Rakúsko-americký ekonóm Josef A. Schumpeter, ktorý termín inovácia zaviedol, **považoval za inováciu iba prvú materializáciu invencie**, t. j. prvé uvedenie na trh nového výrobku, suroviny alebo technologického postupu. Všetkých ďalších výrobcov považoval za imitátorov. Je autorom prvej klasifikácie inovácií, ktoré rozdelil do piatich skupín:

- zavádzanie nových produktov alebo pôvodných produktov s novými vlastnosťami,
- používanie novej výrobnej techniky, nových výrobných procesov alebo nové obchodné zabezpečenie výroby,
- otváranie nových trhov,
- používanie nových surovín alebo polotovarov,
- zmeny v organizácii výroby a jej zabezpečení.

V súčasnosti väčšina autorov inovácie neposudzuje striktne podľa Schumpeterovej triády: invencia – inovácia – imitácia. Za inováciu sa podľa Oslo Manuálu považuje, ak je produkt nový alebo významne zlepšený pre svojho výrobcu. Toto minimálne kritérium zohľadňuje: a) proces učenia sa v podniku počas zavádzania inovácie, ktorý môže viesť k ďalším inováciám, b) že difúzia inovácie je jej preberanie v podnikoch, pre ktoré je nová.

Existujú viaceré prístupy ku klasifikácii inovácií. Podľa Oslo Manuálu na meranie vedeckých a technických aktivít vydanom OECD sa rozlišujú **štyri základné typy inovácií**, ktoré zahrňujú široký rozsah zmien v činnostiach spoločností:

- inovácie produktu,
- inovácie procesu,
- organizačné inovácie,
- marketingové inovácie.

Príklady inovácií sú uvedené v Tabuľke 3.

Tabuľka 3 Príklady inovácií

Druh inovácie	Inovácia	Inovátor	Krajina
Výrobková	Gulôčkové pero	L. Bíró	Maďarsko, 1938
	Televízor	J. L. Baird	Veľká Británia, 1928
	Walkman Discman	Akio Morita (Sony)	Japonsko, 1979 Japonsko, 1984
	Tabuľový kalkulátor	D. Bricklin, O. Frankston (VisiCalc)	USA, 1979, 1981
Službová	Telefonické poisťovanie	P. Wood (RBS)	Veľká Británia
	Platba úverovou kartou	R. Schneider, F. Mc Namara (Diners Club)	USA, 1950
	Internetový knižný obchod	J. Bezos (Amazon)	USA, 1995
	Nízkonákladové aerolínie	H. Kelleher, R. King (South West Airlines)	USA, 1971
Procesová	Pásová montážna linka	H. Ford (Ford Corp.)	USA, 1913
	E-obchod B2B	Book Stacks Unlimited	USA, 1992
	Internetová aukcia	P. Omidyar (eBay)	USA, 1995
Marketingová - model podnikania	Nízkonákladové aerolínie	South West Airlines M. O' Leary (Ryanair)	USA, 1971 Írsko, 1985
	Nábytok pre každého zmontovateľný zákazníkmi	I. Kamprad (IKEA)	Švédsko, 1958
Disruptívne inovácie	Telefón	A. G. Bell vs. E. Grey	Veľká Británia, vs. USA, 1876
	Televízia	J. L. Baird	Veľká Británia, 1928
	Osobný počítač ¹⁸	IBM	USA, 1981

¹⁸ Osobné počítače rôznych typov boli vyvinuté, vyrábali sa a používali už skôr, napr. v r. 1972 SCAM (IBM), Commodore (Commodore Nit.) v r. 1977 a ī.

Inovácie produktu zahŕňajú podstatné zmeny v schopnostiach tovarov a služieb, ktoré viedli k uvedeniu úplne nového výrobku alebo služby na trh, alebo k významnému vylepšeniu už existujúceho produktu. Ich integrálnou súčasťou je aj dizajn výrobkov.

Inovácie procesu predstavujú významné zmeny v metódach výroby a dodávok, ale aj v metódach vytvárania a poskytovania služieb. Patria sem aj aplikácie IKT v podporných procesoch, napr. nákup, účtovníctvo, údržba, riadenie kvality a pod.

Organizačné inovácie zahŕňajú zavádzanie nových organizačných metód v podnikaní, napr. zmeny v obchodných postupoch, v organizácii pracovísk alebo v externých podnikových vzťahoch.

Marketingové inovácie zahŕňajú zavádzanie nových marketingových metód. Tieto môžu zahŕňať zmeny v dizajne produktu a v balení, v propagácii produktu a jeho distribúcii, ako aj zmeny v metódach tvorby cien výrobkov a služieb.

Difúzia inovácií je spôsob, akým sa šíria cez trhové alebo netrhové kanály od ich prvej implementácie k spotrebiteľom, po regiónoch, po krajinе, na iné trhy a do iných podnikov. Bez difúzie inovácie nemajú žiadny ekonomický dopad.

V podnikateľskej praxi sa vyskytujú rôzne typológie inovácií. Podľa motívov vzniku rozlišujeme:

Inovácia tlačená technológiou (technology push) sa zakladá na autonómnom objave alebo na mimoriadnych možnostiach techniky a technológie podniku. Úlohou podniku je objaviť trhový dopyt po produkte alebo vytvoriť potrebu takéhoto produktu u potenciálnych zákazníkov.

Inovácia tahaná dopytom (demand pull) je založená na riešení existujúceho problému, vyvolaného potrebami zákazníka. Môžu však byť obmedzené hranicami predstavivosti zákazníkov a ich ochotou znášať riziko. Trhový dopyt si žiada nové a zdokonalené produkty a vyžaduje ich od výrobcov a distribútorov. Úlohou podniku je objaviť technologické, organizačné alebo marketingové riešenie tohto problému.

Henderson a Clark vymedzili štyri typy inovácií (Obr. 3), ktoré zároveň zohľadňujú aj stupeň ich novosti (od malého rozsahu zmien až po zásadné a veľké zmeny):

Kritériá	Hlavné komponenty konštrukcie posilnené	Hlavné komponenty konštrukcie zmenené
Prepojenia komponentov nezmenené	INKREMENTÁLNA INOVÁCIA	MODULÁRNA INOVÁCIA
Prepojenia komponentov zmenené	INOVÁCIA ARCHITEKTÚRY	DISRUPTÍVNA INOVÁCIA

Obr. 3 Typológia inovácií (upravené podľa Henderson, Clark, 1990)

Inkrementálne (evolučné) inovácie, ktoré zlepšujú alebo rozširujú existujúce konštrukčné riešenie. Zmeny sa týkajú jednotlivých komponentov, ale ich prepojenia a koncepcia konštrukcie sa nemenia. Majú tendenciu posilňovať konkurenčnú pozíciu etablovaných spoločností, lebo sa opierajú o ich hlavné kompetencie (výrobné zariadenia, technológie, kvalifikácia pracovníkov, dodávateľské a predajné kanály). Spoločnosti vstupujúce do tejto oblasti podnikania sú spravidla konkurenčne znevýhodnené menším rozsahom svojich kompetencií a investícií na inovácie. Napr. Intel uvádza na trh stále výkonnejšie mikroprocesory, ktoré umožňujú spoločnosti udržiavať si vysoké ziskové marže a mieru rastu už niekoľko desaťročí. Ďalšími príkladmi sú nové verzie Microsoft Windows a Apple iPhone.

Modulové inovácie predstavujú zmenu hlavných komponentov konštrukčného riešenia, ale prepojenia komponentov sa zachovávajú. Majú tendenciu udržiavať konkurenčnú pozíciu etablovaných spoločností, lebo sa nadalej opierajú o ich hlavné kompetencie (výrobné zariadenia, technológie, kvalifikácia pracovníkov, dodávateľské a predajné kanály). Napr. nástup genetického inžinierstva a biotechnológií v 70. a 80. rokoch minulého storočia. Etablované farmaceutické spoločnosti s dekadami skúseností v chemickej syntéze liekov mali značný problém vytvoriť si potrebné kompetencie v molekulárnej biológii. Ale produkcia liekov biotechnológiami sa zhodovala s ich modelom podnikania založenom na vysokých investíciách do výskumu a vývoja financovaných niekoľkými vysoko ziskovými výrobkami. Inkrementálne a modulové inovácie si spravidla nevyžadujú zmeniť model podnikania spoločnosti.

Inovácie architektúry (produkту) predstavujú rekonfiguráciu produktu s novým prepojením komponentov, ktoré sa môžu čiastočne zmeniť. Zmeny v komponentoch sú často spúšťačmi zmeny architektúry produktu. Koncepcia konštrukcie sa však nemení, napr. nahradá analógového telefónu digitálnym telefónom. Inovácie architektúry predstavujú pre etablované spoločnosti určitú výzvu, lebo tieto zmeny oslabujú ich hlavné kompetencie a naznačujú oblasti, v ktorých majú slabiny. Spoločnosť si potrebuje doplniť chýbajúce poznatky a investovať do tejto inovácie, ak si má zachovať konkurenčnú pozíciu. Je to však priaznivá konkurenčná situácia pre spoločnosti vstupujúce do tejto oblasti podnikania, ktoré sú zároveň nositeľmi tohto typu inovácie. Príkladom môže byť technológia digitálnej fotografie. Pre spoločnosti Kodak a Polaroid to predstavovalo zvládnutie úplne nové kompetencie v technológií tuhej fázy, konštrukcii fotoaparátov, technológií zobrazovania a softvéru. Znamenalo to tiež najst' spôsob ako zarábať na predaji fotoaparátov a kamier a nie na fotografických a filmových materiáloch, ich spracovaní a ďalších službch zákazníkom. Takéto inovácie sú zaujímavé pre nových konkurentov vstupujúcich do odvetvia.

Disruptívne (revolučné) inovácie prinášajú nové dominantné konštrukčné riešenie produktu¹⁹ charakterizované novou koncepciou produktu s novými komponentmi prepojenými do novej architektúry. Spravidla vyžadujú značné investície do výskumu, vývoja a zariadení. Výrazne sa pri nich menia požiadavky na kvalifikáciu pracovníkov, dodávateľov a odberateľov a tiež na model podnikania spoločnosti, ktorý prestáva vyuhovovať novým výzvam. Zameriavajú sa na neznámy trh a riziko ich zavedenia je značné. Napr. operačný systém pre mobilné zariadenia Android spoločnosti Google potenciálne rozvracia spoločnosti Apple a Microsoft nie tým, že by bol značne technicky odlišný, ale svojím modelom podnikania: Android sa poskytuje zákazníkom bezplatne na rozdiel od operačných systémov spoločností Apple a Microsoft.

¹⁹ Dominantné konštrukčné riešenie – súbor hlavných komponentov, ktoré zodpovedajú hlavným funkciám produktu a architektúra definujúca spôsob prepojenia týchto komponentov. Je akceptované v rámci odvetvia.

Inovácie architektúry a disruptívne inovácie si vyžadujú prehodnotiť a zmeniť aj model podnikania spoločnosti.

Osobitným typom sú **sociálne inovácie**, ktoré predstavujú systematické riešenie naliehavých spoločenských a environmentálnych problémov s cieľom dosiahnuť sociálnu zmenu, nie zisk, ale ich finančná udržateľnosť je žiaduca. Sú špecifické v čase a priestore, čo nie je inováciou v jednej krajine, môže byť prelomovou inováciou v inej krajine. Príklady: obchodovanie s emisnými povoleniami, hnutie Fair Trade v obchode, ekologické poľnohospodárstvo, riešenia výroby zelenej energie.

Pri hodnotení stupňa novosti inovácie rozlišuje Oslo Manuál tri stupne: inovácia nová pre trh, inovácia nová pre svet a disruptívna inovácia. **Inovácia nová pre trh** je taká, ktorú podnik zaviedol na trhu v geografickej oblasti kde pôsobí ako prvý. **Inovácia nová pre svet** je taká, ktorú podnik zaviedol na všetkých trhoch sveta a vo všetkých odvetviach prvý. **Disruptívna inovácia** je taká, ktorá zmení štruktúru existujúceho trhu, vytvorí nové trhy alebo zapríčiní zastaranosť existujúcich produktov na trhu.

Akademik František Valenta navrhol v r. 1969 stupnicu inovácií z hľadiska ich originality, kvality a frekvencie výskytu, z ktorej vychádzajú dodnes českí a slovenskí odborníci na inovácie. Pod **stupňom inovácie** chápal menšiu alebo väčšiu mieru zmeny vo vývoji výrobkov, použitých výrobných faktorov, procesov a pod. v porovnaní s ich východiskovým stavom. **Valentovo inovačné spektrum** umožňuje diferencovať a hlbšie hodnotiť kvalitu inovácií:

-1. inovačný stupeň: degenerácia, deštrukcia hlavných črt. Objekt stráca funkčnosť a objavujú sa degeneračné zmeny.

0. inovačný stupeň: regenerácia. V štruktúre organizmu sa uskutočňujú zmeny, ktoré anulujú degeneračný proces a vracajú objekt do pôvodného stavu.

1. inovačný stupeň: extenzívne zväčšenie. Jednoduché kvantitatívne rozšírenie základných prvkov produktu a rozšírenie ich spoločných väzieb.

2. inovačný stupeň: zmena vzťahov v objekte. Reorganizácia vzájomných vzťahov medzi základnými prvkami objektu – jednoduchá zmena usporiadania štruktúry objektu.

3. inovačný stupeň: adaptácia kvality. Menšie kvalitatívne zmeny na objekte.

Inovačné stupne prvého až tretieho rádu prevažne súvisia s výrobnými procesmi, preto ich nazývame procesné inovácie.

4. inovačný stupeň: nový variant. Najjednoduchšia kvalitatívna zmena presahujúca adaptačné zmeny, jedna alebo malý počet významných charakteristík z ich celkového počtu sa mení. Zmena nastane raz za 1 až 5 rokov (názor F. Valentu v 70. rokoch 20. storočia).

5. inovačný stupeň: nová generácia. Kvalitatívna zmena každého významného prvku, veľký počet charakteristík z ich celkového množstva sa mení, koncepcia ostáva zachovaná. Zmena nastane raz za 5 až 15 rokov (názor F. Valentu v 70. rokoch 20. storočia).

6. inovačný stupeň: nový druh. Mení sa koncepcia objektu, ale princíp ostáva zachovaný. Zmena nastane raz za 15 až 50 rokov (názor F. Valentu v 70. rokoch 20. storočia).

7. inovačný stupeň: nový rod. Úplná zmena základného princípu objektu. Napr. nový výrobok je založený na úplne nových princípoch, nepreberá pôvodný princíp. Zmena nastane raz za viac ako 50 rokov (názor F. Valentu v 70. rokoch 20. storočia).

Inovačné stupne štvrtého až siedmeho rádu sú prevažne aplikované na výrobkoch, ide o výrobkové inovácie.

Pri hodnotení stupňa inovácie je dôležité rozlišovať, čo predstavuje základný systém (objekt), a čo je jeho podsystém, príp. podsystém. Napr. ak televízor predstavuje základný systém, jeho obrazovka je podsystém. Zmena z čierno-bieleho televízora na farebný sa považuje za inováciu 5. stupňa – nová generácia, ale zmena samotnej televíznej obrazovky môže byť aj vyššieho, 6. až 7. stupňa.

Východiskom pre inováciu je invencie – podnet alebo nápad možného riešenia problému. Podľa pôvodnosti rozlišujeme:

- **akceptačnú invenciu** (nultý stupeň invencie), ktorá predstavuje prevzatie invencie z inej oblasti bez akejkoľvek tvorivej zmeny;
- **imitačnú invenciu** (prvý stupeň invencie), ktorá reprezentuje zmenu štruktúry poznania a pri nej dochádza k napodobeniu invencie, ktorá vznikla niekde inde v rôznom rozsahu, môže ísť o napodobenie obsahu, formy alebo o úplné napodobenie (obsahu aj formy);
- **analogickú** invenciu (druhý stupeň invencie), čo sú zmeny vo vedomostiach a poznanií využitím analógií a jej výsledkom je upravená invencie;
- **unikátnu** invenciu (tretí stupeň invencie) – jedinečnú zmenu v štruktúre vedomostí a poznania v porovnaní s predchádzajúcimi poznatkami, ktorá nemá obdobu vo svete.

Invencie sa analyzuje, hodnotí a ak je perspektívna pre organizáciu, rozhodne sa o jej ďalšom spracovaní v inovačnom procese. Je to súhrn vedeckých, výskumno-vývojových, experimentálnych a organizačných činností zameraných na uvedenie inovácie na trh. Potom prebieha difúzia inovácie – rozširovanie už niekde osvojenej a využívanej inovácie v nových podmienkach a na nových aplikačných miestach.

Inovačný proces tvoria fázy: veda, výskum, vývoj, výroba, využitie. Ich obsah v oblasti strojárstva je takýto:

fáza veda – zahŕňa poznatky základného výskumu príp. (bádateľského a orientovaného) a rozpracovanie teoretických prístupov k riešeniu daného problému,

fáza výskum – zahŕňa aplikovaný teoretický výskum, experimentálny výskum a overenie,

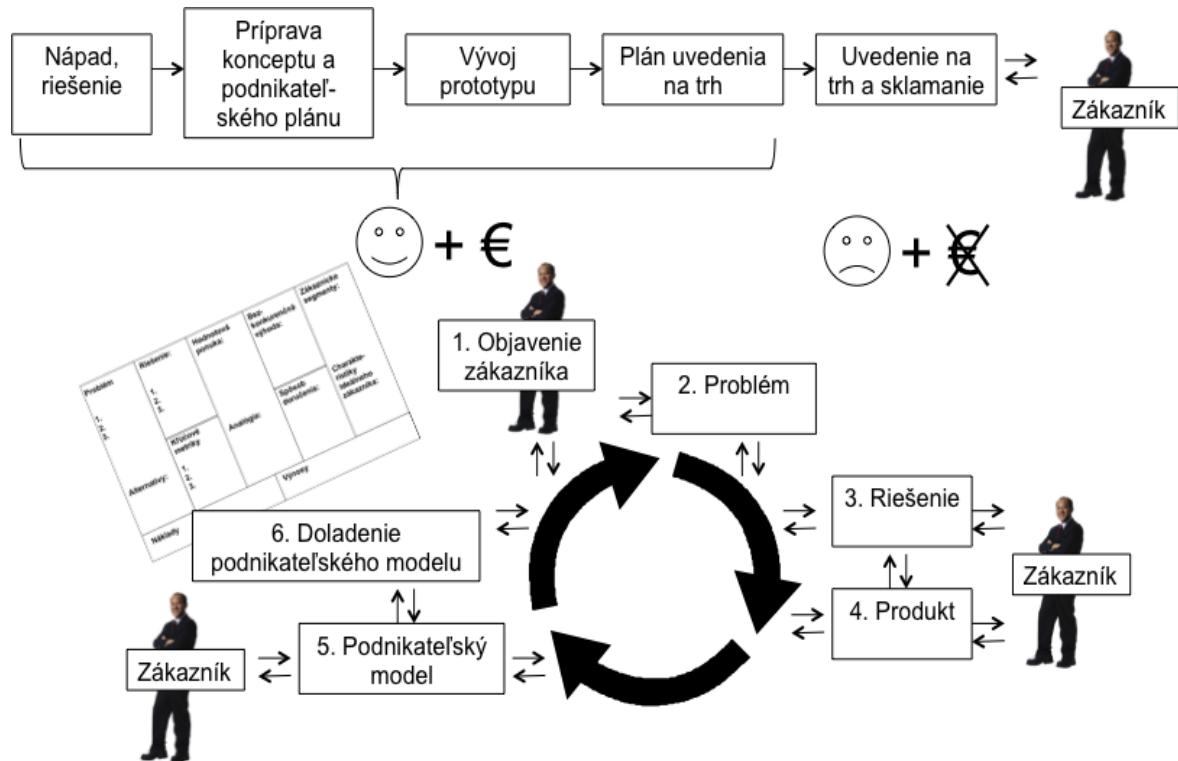
fáza vývoj – zahŕňa ideové a technické zadanie prototypu, projekciu prototypu, vývojovo-konštrukčné a technologické riešenie prototypu, zhodenie, odskúšanie a úpravu prototypu, overenie výroby,

fáza výroba – zahŕňa v sebe prípravu výroby, zavedenie výroby, riadenie osvojenej výroby, expedíciu, prípadne montáž a uvedenie do prevádzky u odberateľa,

fáza využitie – zahŕňa prevádzku u odberateľa, poskytovanie služieb a zabezpečenie bezporuchovej a hospodárnej prevádzky, účelnú likvidáciu zastaranej výroby, namiesto ktorej bola zavedená inovačná výroba.

Inovačný proces prechádza všetkými fázami zvyčajne iba pri veľkých kvalitatívnych inovačných zmenách. Pri čiastkových inovačných zmenách býva inovačný proces účelovo zredukovaný na fázy nevyhnutné na realizáciu konkrétnej inovácie. Potreby praxe si môžu

vynucovať jeho zrýchlenie a zlacenie využitím informačných a komunikačných technológií²⁰, pričom sa hľadajú nielen spôsoby skrátenia jednotlivých fáz, ale aj také organizačné formy tohto procesu, ktoré umožňujú maximálne paralelný priebeh jednotlivých fáz v čase (Obr. 4).



Obr. 4 Tradičný podnikateľský proces bez zapojenia zákazníka do vývoja produktu (prevažne sekvenčný) vs. podnikateľský proces so zapojením zákazníka do vývoja produktu (agilný, cyklický)

Zdroj: J. Košturiak – prezentácia z cyklu Akadémia inovácií

Každý inovačný proces nemusí byť úspešný. Z mnohých dôvodov môže alebo musí byť pred dokončením prerušený, prípadne konečný výsledok môže byť neuspokojivý (inovovaný výrobok nemá dostatočný dopyt, inovovaný technologický proces sa neosvedčí). Preto účinok realizácie inovačného procesu možno hodnotiť až za dlhšie časové obdobie.

Zameranie inovačného procesu možno zhrnúť takto:

- robte to, čo robíte, ale robte to LEPŠIE*, čo predstavuje inovácie v ustálenom rámci (osvedčené metódy a postupy);
- nerobte to, čo robíte, ale robte to INAK*, čo predstavuje inovácie v diskontinuálnom rámci – skúmanie a vývoj v podmienkach značnej neurčitosti a tieto treba riadiť.

Inovačný proces ovplyvňujú **tieto faktory**:

- priemyselné odvetvia, ktoré majú svoje špecifické priority a charakteristiky;

²⁰ PLM (Product Lifecycle Management) – proces riadenia celého životného cyklu výrobku od prvého nápadu cez návrh, konštrukciu, technológiu a výrobu až po servis a likvidáciu výrobku a zároveň softvérový systém na podporu týchto činností (dátové jadro, editory (CAD/CAE...)) a prepojenie na podnikový informačný systém (ERP).

- veľkosť podniku, od ktorej závisí rôzny prístup k zdrojom, čo ovplyvňuje flexibilitu a rýchlosť rozhodovania;
- národné a regionálne inovačné systémy, ktoré poskytujú rôzny rozsah a úroveň podpory inovácií prostredníctvom vládnych programov, inštitúcií, politík;
- zoskupenia a siete podnikov – regionálne klastre, dodávateľské reťazce, vývojové konzorciá (zamerané na tvorbu štandardov), strategické aliancie;
- fáza životného cyklu produktu, t. j. či ide o nový alebo zrelý produkt;
- miera novosti produktu, ktorá môže byť výsledkom kontinuálnych, inkrementálnych inovácií alebo diskontinuálnej radikálnej inovácie;
- štátne inštitúcie na reguláciu niektorých odvetví, napr. výroba a prenos elektriny, plynu, telekomunikácie, potravinárstvo, zdravotníctvo, farmaceutický priemysel.

2.2 Tvorivé myslenie a inovácie

Tvorivosť človeka je jednou z najdôležitejších charakteristík osobnosti, je významným činiteľom pri tvorbe inovácií. Tvorivé myslenie je také myslenie, ktoré umožňuje inovácie a tie sa napokon realizujú tímovou prácou (ADAIR, 2004, s. 141). Tvorivosť generuje princípy zmien a inovácie ich adaptáciu do podnikateľského prostredia. Tvorivé riešenia vznikajú na báze znalostí, ale samotné znalosti negarantujú riešenie problému, ak sú staticky aplikované. Tvorivosť je viac založená na spôsobe transformácie znalostí, ako na ich množstve. S. Jobs sa o tejto téme vyjadril krajne jednoducho: „*Kreativita je len spájanie vecí dokopy*“.

Rozdiel medzi kreativitou a inováciou je v ich zameraní. V kreativite ide o uvoľnenie potenciálu mysele s cieľom predstaviť si nové nápady (Obr. 5). Kreativita je subjektívna, takže je ľažké ju merat. Výkon však si vyžaduje meranie, len tak možno určiť, ako bude vyzerat úspech. Inovácie sú merateľné. Je to zavádzanie zmien do relatívne stabilných systémov. Týka sa tiež práce potrebnej na to, aby sa idea stala životaschopnou, uplatnila sa na trhu. Vďaka identifikácii nerozpoznanej a nenaplnenej potreby, môže organizácia využiť inovácie, uplatniť svoje tvorivé zdroje, navrhnúť vhodné riešenie a žať návratnosť svojej investície.

Kreativita je viacrozmersná a rozoznávame tri rôzne druhy kreativity: technickú tvorivosť (vynález), ekonomickú tvorivosť (podnikanie) a umeleckú alebo kultúrnu tvorivosť. Všetky tieto rozmery tvorivosti sú vzájomne prepojené, majú spoločný proces tvorivého myslenia a vzájomne sa posilňujú. Kreatívna ekonomika je potom výsledkom vzájomných vzťahov medzi technikou, umením a podnikaním.



Obr. 5 Kreativita alebo inovácia v praxi²¹

2.2.1 Definícia tvorivosti

Tvorivosť, ako významný spoločenský fenomén je predmetom psychologického bádania od roku 1950, keď Joy Paul Guilford intervenoval v jej prospech na zasadnutí Americkej psychologickej spoločnosti. Poukázal na dôležitosť skúmania tvorivosti, lebo vedie k produkcii nových a užitočných myšlienok, produktov a dovtedy sa jej v psychológii venovala malá pozornosť, zatiaľ čo sa prečeňoval význam inteligencie. Tento Guilfordov podnet sa stal príčinou rozmachu informácií v oblasti tvorivosti, čo sa následne odráža v nejednoznačnosti definovania samotného pojmu tvorivosť.

Definície tvorivosti sa líšia v závislosti od rôznych teoretických koncepcií, o ktoré sa opierajú, napr. operacionálnych, behaviorálnych, psychoanalytických a pod. Sú rôzne orientované – na osobnosť, schopnosti, proces alebo intelektovú činnosť. Tu **definujeme tvorivosť** ako schopnosť:

- a) poznávať predmety v nových vzťahoch originálnym spôsobom (nová kombinácia),
- b) zmysluplnie ich používať neobvyklým spôsobom (flexibilita),
- c) vidieť nové problémy tam, kde zdánivo nie sú (senzitivita),
- d) odchyľovať sa od navyknutých schém myslenia (premennosť),
- e) vyvíjať idey aj proti odporu prostredia (nonkonformizmus),
- f) nachádzať niečo nové, užitočné predstavujúce obohatenie systému a spoločnosti.

Na základe tejto a iných známych definícií môžeme konštatovať, že vo väčšine prípadov je spoločným menovateľom vymedzenia tvorivosti novosť (originálnosť) a užitočnosť jej produktov. Charakteristika novosti a originálnosti sa vzťahuje na infrekvenciu nápadov

²¹<http://bratm.najky.webnoviny.sk/kreativita-nepozna-hranic-pozri-si-tieto-zaujimave-kresby-doplne-rozlicnymi-vecami-d>

v určitej referenčnej skupine a pripisuje sa tým produktom, ktoré vznikli na základe schopnosti riešiť pôvodné veci neočakávane, dôvtipne, prekvapivo, inak ako na základe existujúcich, zaužívaných postupov. Práve v schopnosti vytvárať doposiaľ neobvyklé, neexistujúce spojenia a ďalej ich rozvíjať, sa prejavuje originalita, novosť produktov.

Kritérium novosti môžeme ponímať z dvoch hľadísk. Z hľadiska širšieho, celospoločenského a historického kontextu – kritérium novosti spĺňajú produkty, hodnoty prinášajúce v kontexte danej doby a spoločnosti niečo úplne nové, doposiaľ neznáme, napr. objavy – ako založiť oheň, štiepať kameň, vynálezy – objavenie princípu kolesa atď. V tejto súvislosti hovoríme o objektívnej alebo „absolútnej“ tvorivosti. V literatúre sa môžeme stretnúť aj s označením tvorivosti, ktorej produkty – myšlienky, vynálezy, kreácie predstavovali významnú inováciu pre spoločnosť, ako veľká tvorivosť (Big C) (Portik, Krajčovičová, Mihoková, 2009, s. 10 – 11).

Z hľadiska užšieho, skupinového a subjektívneho momentálneho kontextu – kritérium novosti spĺňajú produkty, hodnoty jedinca, ktorý v rámci užšej skupiny ľudí prišiel na niečo nové a použiteľné skôr ako ostatní. V tejto súvislosti hovoríme o subjektívnej alebo relatívnej tvorivosti. Výsledok tvorivej činnosti subjektu nemusí byť hned originálny a užitočný pre celú spoločnosť, aby splňal vymedzené kritériá tvorivosti. Ide o subjektívne kritérium tvorivosti, psychologicky zvýraznenú novosť produktu. Keď sme hovorili v súvislosti s tvorivým prínosom pre spoločnosť alebo národ o veľkej tvorivosti, tak v prípade situácií, momentov, v ktorých človek prekvapil iných alebo seba nejakou vtipnou metaforou, inováciou, novátorstvom, sa môžeme stretnúť s označením malá tvorivosť (little c), (Portik, Krajčovičová, Mihoková, 2009, s. 11).

V súvislosti s kritériami novosti a užitočnosti sa hovorí o *úrovniach tvorivosti*, kde na najnižšom stupni tvorivosti je tvorivosť, ktorá je nová a užitočná len pre samotný subjekt – subjektívna tvorivosť. Vyššiu tvorivosť dosahujú produkty, hodnoty, ktoré sú uznané určitou skupinou ľudí, napr. 30 až 100 ľudí. Ešte vyššiu úroveň tvorivosti dosahujú nápady, myšlienky, ktoré sú nové a užitočné pre národ, celú spoločnosť. Najvyššiu tvorivosť dosahujú produkty uznané v celosvetovom meradle.

2.2.2 Kognitívny potenciál tvorivosti

Pojem kreativita je prevažne definovateľný cez schopnosť človeka vytvárať akékoľvek nové a pôvodné myšlienky, ktoré ich pôvodca predtým nepoznal. No podstatnou stránkou tvorivosti je, že ide o proces charakterizovaný tvrdou prácou, systematickou myšlienkovou činnosťou tvorby nových nápadov, riešení, priestorom pre improvizáciu, ale aj poriadkom a disciplínnou. Za najdôležitejšiu fázu kreatívneho procesu však treba pokladáť heuristický moment²², ktorý spočíva v alternatívnych riešeniach, a preto budeme za základ tvorivého myslenia považovať také myslenie, pri ktorom sa osobnosť zameriava na rozširovanie nových, vhodných možností riešenia problémov.

Hlavný znak kreativity ako schopnosti spočíva v odlišnosti myslenia. Odlišnosť myslenia možno dosiahnuť najmä tvorbou alternatív a originálnych riešení. Ako ukazujú najnovšie výskumy v tejto oblasti (R. J. Sternberg, J. P. Guilford) kognitívny potenciál tvorivosti si vyžaduje predovšetkým *schopnosť divergentného myslenia*, ktorú definoval J. P. Guilford ako

²² Heuristika – metódy a spôsoby riešenia problémov a objavovania a náuka o týchto metódach a postupoch.

generovanie logických alternatív z informácií produkujúcich rozmanitosť, množstvo a relevantiu výsledkov. Logicko-deduktívne myslenie, ktoré je jednoznačne determinované postupom označil potom ako konvergentnú produkciu generovania jednoznačných a konvenčných záverov z informácií (Guilford, 1971, s. 20).

Divergentné myslenie sa uplatňuje pri hľadaní nových prístupov na riešenie nového problému. Reprezentuje podstatu tvorivej práce. Divergentnej schopnosti je priradená pravá hemisféra umožňujúca tvorbu informácií, dostatok alternatívnych nápadov, intuitívny prístup a syntézu, pričom východiskový bod je tu situácia. Konvergentnému typu myslenia je priradená ľavá hemisféra pripúšťajúca len kombináciu informácií, jediné riešenie, logický prístup a analýzu, pričom východiskom bodom je tu informácia. Divergentné myslenie tvorí asi 5 až 7 % myšlienkovej činnosti človeka, zatiaľ čo zvyšných 93 až 95 % tvorí myslenie konvergentné (Chadt, Kouřil, Pechová, 2009).

Divergentné myslenie nie je však synonymom tvorivého myslenia. Pre divergentné myslenie je typická spontánosť, živelnosť, keď sa myšlienky generujú náhodne a neorganizovaným spôsobom. Jeho cieľom je generovať množstvo odlišných myšlienok v krátkom časovom úseku, čo umožní prielom do problému, pričom emergentný efekt poskytne rôzne aspekty riešenia. Avšak po procese divergentného myslenia sa musí tento neorganizovaný komplex myšlienok a informácií zorganizovať, zjednotiť a štrukturovať. Cestou k finalizácii riešenia je práve konvergentné uvažovanie. Hoci konvergentné myslenie vystupuje ako opozitum divergentného, v súčasnosti sa už nechápe divergentné myslenie ako výlučný kognitívny základ tvorivosti. Konvergentné myslenie má v rozvoji kreativity svoje miesto a slúži ako jej istý základ. V tvorivom myslení tak striedavo prevažuje konvergencia a divergencia.

Uvedená dichotómia konvergencie a divergencie má aj filozofický rozmer. Ak vystúpi do popredia invenčná činnosť (intuitívna zložka) ako v prípade divergencie, tak je to klasický prípad vzniku novej kvality, takpovediac *creatio ex nihilo*, lebo nová forma sa naozaj zrodila z ničoho. Ak naopak vystúpi do popredia manuálna činnosť, ako v prípade konvergencie, tak táto je vždy činnosťou pretvárajúcou, a teda jej zodpovedajúcim spôsobom bude *tvorenie z niečoho*. Aj napriek ich značným koncepčným odlišnostiam zdrojom vzniku niečoho je činnosť. Ak sa má teda táto činnosť uplatniť v tvorivosti aj vo sfére inovácií, musíme dnes pre ňu vytvárať vhodné prostredie a odstraňovať bariéry rôzneho druhu, napr. bariéry percepčné, kultúrne, emočné, intelektové atď. Uspokojivé riešenie vzniku novej kvality „zdanlivo z ničoho“ napriek snahám všetkých vedných odborov zatiaľ nemáme. Treba však uviesť, že hlbinná psychológia pátra stále po tomto zdroji a vývoj umelej inteligencie prináša v tejto oblasti pozoruhodné výsledky. Súčasná produkcia umelej inteligencie nie je len reprodukčná a simulácia konvergentného myslenia.

2.2.3 Štruktúra tvorivosti

Aby bolo možné navrhovať efektívne metódy rozvoja tvorivosti je nutné porozumieť štruktúre kreativity. Štruktúra kreativity vychádza už vyššie uvedenej definícii tvorivosti, pričom na tento účel sme použili zložky divergentného myslenia podľa J. P. Guilforda (Guilford, 1967). Ten vo svojej práci uvádzá šesť prvkov, ktoré tvoria „vnútornú stavbu“ kreativity:

a) *fluencia* (plynulosť) – odráža schopnosť pohotovo, ľahko vytvoriť čo najviac psychických produktov určitého druhu, v rámci tohto faktora možno hovoriť o slovnej, asociačnej, expresívnej a ideačnej fluencií;

- b) *flexibilita* (pružnosť) – predstavuje schopnosť vytvárať rôzne riešenia úloh, uplatňovať rôzne možné riešenia tej istej problémovej situácie, tu sa rozlišuje spontánna a adaptívna flexibilita;
- c) *originalita* (pôvodnosť) – predstavuje schopnosť vytvárať riešenia, ktoré sú neobvyklé, vtipné, ktoré odhalujú vzdialené súvislosti;
- d) *senzitivita* (citlivosť) – odráža schopnosť rozpoznať problémy;
- e) *redefinovanie* (nová interpretácia) – zmena významu či reorganizácia informácií, použitie starých poznatkov novým spôsobom a napokon
- f) *elaborácia* (rozpracovanie) – schopnosť nájsť, doplniť, vypracovať funkčné detaily pre riešenie problému, ktorých spojením sa vytvorí kompletné a elegantné riešenie.

Podobné chápanie tvorivosti nachádzame aj u E. P. Torrancea, ktorý určil štyri základné faktory tvorivého myslenia: fluenciu, flexibilitu, originalitu a elaboráciu. Torrance ale teoretizoval, že tvorivosť nie sú len schopnosti, ale ide aj o kombináciu schopností, zručností a motivácie. Mohli by sme pokračovať aj ďalšími definíciami či konceptmi, ktoré zdôrazňujú v kreativite schopnosti. Zdá sa ale, že vymedziť tvorivosť len prostredníctvom schopností, nevyčerpáva jej celú podstatu. Tvorivosť je niečo omnoho viac, ako len súhrn schopností. Na druhej strane schopnosti sú bezpochyby dôležité pre proces tvorby a vytvorenie niečoho nového a hodnotného. Prínos Guilforda a Torrancea je významný najmä preto, že uvedení autori skonštruovali psychologické testy na meranie tvorivých schopností. Identifikovanie miery týchto schopností totiž umožňuje ich rozvíjanie, a tým zvyšovanie tvorivého potenciálu osobnosti.

2.2.4 Metódy a techniky tvorivého myslenia

Za základné metodologické prístupy k tvorivému mysleniu sa považujú:

- a) *Zdržanie sa úsudku* – metóda známa už gréckym skeptickým filozofom, ktorú rozvinul v modernej dobe český filozof nemeckého pôvodu E. Husserl. Zdržať sa úsudku, „dat’ do zátvorky“ všetky svoje predbežné presvedčenia, malo myslenie otvoriť novým pohľadom na vec. Z praktického pohľadu ide o to, aby sa dôsledne oddelila fáza skutočne tvorivého myslenia od myslenia kritického, úsudkového. To znamená nemyslieť tvorivo a kriticky súčasne, odložiť kritické úvahy o reálnosti nápadov na neskoršiu, vopred vymedzenú dobu. Spojenie tvorivého myslenia s kritickým do jedného myšlienkového procesu vedie k nevýrazným výsledkom.

Jeden zo spôsobov, ako zaujať postoj tvorivého myslenia, je zbaviť sa hodnôt a systémov súvislostí zažitých behom praxe, výchovy a zvykov, teda naivného postoja. Tento zažitý postoj implikuje idey, ktoré môžeme nazvať dominantnými. Dominantné idey väčšinou nie sú zreteľné, sú schované v každodennom živote jednotlivca a organizácie. Práve preto najlepšou metódou, ako sa zbaviť vplyvu dominantných ideí, je úmyselné sa usilovať o ich uvedomenie, definíciu a popis. Iná technika zbavenia sa dominantných ideí je tá, keď idey po ich poznaní postupne skreslíme a priviedieme ich do extrémov, až nakoniec stratia svoju identitu a zrútia sa.

- b) *Zmena pohľadu* – aj táto metóda nie je neznáma. V určitej filozofickej podobe ju rozpracoval E. Husserl a nazval ju „eidetická redukcia“. Podľa neho až v neutrálnom postoji (t. j. po uzátvorkovaní) možno preniknúť „k veciam samým“, a to tak, že človek skúma to,

ako sa mu vec sama dáva. Ak sa nám podarí zbaviť sa dominantných ideí, zmena spôsobu nazerania už po určitej praxi nie je tak ťažká. Vyriešenie problémov je takisto často jednoduchšie, ak sa nám podarí zmeniť uhol pohľadu. Na uľahčenie zmien uhla nazerania potrebných na rozuzlenie problémov bolo vypracovaných mnoho jednoduchých techník: umelá modifikácia významu pojmov, zavádzanie určitých vizuálnych symbolov namiesto slov, rozčlenenie pojmov a problémov na jednotlivé časti a ich opäťovné skladanie do neobvyklého celku, atď.

c) *Zbavenie sa prísnej kontroly logického myslenia* – niektoré vlastnosti logického myslenia vyslovene zabráňujú vzniku nových nápadov. Napr. jadrom logiky je, že každý krok logického myslenia musí byť správny. Pri heuristickom myslení je však dôležitý iba konečný výsledok. Snáď tu nemusíme zdôrazňovať, že neargumentujeme proti logickému mysleniu. Nebolo by praktické vyskúšať každý „bláznivý“ nápad. Niekoľko však môže byť užitočné kráčať k cieľu s vypnutou logikou, najmä ak nás to stojí pomerne malé úsilie. Namiesto toho, aby sme rýchlo zavrhlí nápad, ktorý sa zdá byť logicky absurdný, je výhodnejšie radšej ho akceptovať a zistiť, čím môže byť užitočný a aké následky by primiesla jeho realizácia. Mnoho podnikateľov by nikdy nezačalo svoje, teraz úspešné podnikanie, ak by predtým neboli schopní urobiť tento logický „skrat“.

Okrem prekročenia domnelých medzí je niekedy nutné zmeniť samotné hranice. Prílišné rešpektovanie toho, čo sa môže a čo nie, môže byť škodlivé, či už v oblasti navrhovania nových produktov, cez marketing až po oblasť riadenia firiem. Neuškodí však upozornenie, že v demokracii rozšírená sloboda má tiež svoje prirodzené medze.

d) *Sokratovská metóda* – patrí medzi dialektické metódy, ktorej cieľom je dôjsť k odhaleniu rozporov a ich prekonaním k novému poznaniu (k pravde). Sokrates prepracoval „umenie sporu“ do dvoch etáp: v prvej etape bolo treba priviesť spoločníka formou systematicky kladených otázok do rozporu. V druhej časti išlo o prekonanie týchto rozporov s cieľom dospiť k poznaniu. Metódy tvorivej konfrontácie sú založené na poznatku, že tvorivosť je možné výraznejšie povzbudiť, ak sa tvorivému subjektu podarí preniknúť do psychologickej podstaty tvorivého procesu a pochopiť jeho priebeh. Keďže ide o dialektickú metódu, nekladie sa dôraz len na emocionálnu a iracionálnu zložku tvorivosti, ale aj na logickú, keďže Sokrates objavil logický pojem ako základný nástroj vedeckého poznania. Na margo významu dialektickej metódy uviedol nemecký filozof G. W. F. Hegel túto poznámku: „*Rozpor je práve to, čo hýbe svetom, a je smiešne hovoriť, že rozpor nemožno myslieť. Správne je v tomto tvrdení iba to, že rozporom sa vec nemôže skončiť a že rozpor ruší sám seba.*“

e) *Systémové analytické metódy* – pomáhajú sústrediť maximálny počet teoreticky možných riešení problému pomocou systematických analytických postupov. Príkladom je morfológická analýza. Umožňuje získať pomocou kombinácie vybraných prvkov skúmaného javu (systému, problému) riešenie, ktoré v praxi ešte neexistuje a podrobniť ho analýze z hľadiska možnosti jeho praktického využitia a funkčná analýza umožňuje nájsť rôzne varianty technických riešení, ktoré budú odpovedať určitej funkcii (nie určitému výrobku či jeho časti).

f) *Diskusné metódy* – sú dynamickým prvkom a patria metódam intuitívneho spôsobu tvorivého myslenia. Ich podstata spočíva vo vzájomnom reagovaní diskutujúcich na názory partnerov. Diskusné metódy sú silné aktivačné faktory, ktoré pôsobia pozitívne na tvorivý proces. Najznámejšou technikou je brainstorming a jeho ďalšie varianty. Medzi techniky tvorivého myslenia, ktoré vychádzajú z vyššie uvedených metód patria predovšetkým techniky intuitívneho charakteru, medzi ktoré patria rôzne modifikované metódy burzy nápadov (brainstorming conference) a metóda W. J. J. Gordona. K metódam s prvkami intuitívneho

spôsobu myšlenia treba počítať tiež „metódu 635“ (brainwriting), metódu myšlienkových máp (mind mapping), metódu „diskusia 66“, metódu kontrolných zoznamov, synektickú metódu, freewriting a ďalšie (Adair, 2004).

Brainstorming (burza nápadov) je v súčasnosti dobre známa a bežne používaná technika kolektívneho hľadania nových nápadov. Vymyslel ju Alex F. Osborn pre potreby svojej reklamnej agentúry v roku 1939. Rýchlo sa rozšírila z oblasti manažmentu do iných odvetví, ktoré sa zaoberajú produkciou originálnych myšlienok za účelom vyriešenia akéhokoľvek problému. Brainstorming prebieha pri dodržiavaní týchto základných princípov:

- zákaz kritiky – zdržanie sa hodnotenia prednášaných námetov, nápadov, aby nedochádzalo k tlmeniu tvorivého, objaviteľského myšlenia,
- podpora rozletu fantázie pri formulovaní námetov – dočasné potlačenie zdravého úsudku, od účastníkov sa očakávajú čo najnezvyčajnejšie, najneočakávanejšie, ba až fantastické až absurdné námety, ktoré ich môžu inšpirovať k novému revolučnému riešeniu zadaného problému,
- inšpirácia – vzájomné obohacovanie myšlenia účastníkov pri formulovaní námetov a ich vylepšovaní,
- maximálna kvantita prednášaných námetov – vychádza z poznatku, že kvantita je predpokladom kvality; podľa skúseností s touto metódou druhá polovica dostatočne veľkého súboru námetov prináša originálne a neobvyklé námety riešenia problému,
- uvoľnené pohodové prostredie – na vytvorenie priaznivej atmosféry, v ktorej sa účastníci môžu venovať brainstormingu.

Pri realizácii sa do brainstormingovej skupiny vyberá 6 až 12 členov. Optimálny účastník je nápaditý, vynaliezavý a schopný udávať tempo pri uvádzaní námetov. Účastníkov niekoľko dní vopred informujú o téme branstormingu, aby ich zaujala a aby sa k nej mohli vracať vo svojich myšlienkach. Zásadne sa neodporúča účastníkom diskutovať o téme s odborníkmi alebo o nej študovať odbornú literatúru, lebo by to nežiaduce obmedzilo ich myšlienkový rozlet. Záverečné hodnotenie námetov vykonáva tím odborníkov, ktorí z nich v prvej fáze vylúčia nereálne a v ďalšej hľadajú najvhodnejšie riešenia medzi reálnymi námetmi (Molnár – Dupal', 2008).

Písomná forma branstormingu sa nazýva **brainwriting** a má tiež niekoľko variantov. Jej princípy sú analogické ako u branstormingu. Najčastejšie sa používa verzia 635, pri ktorej pracuje 6 účastníkov tvorivého sústredenia a každý z nich by mal v každom kole (6 kôl) tvorby námetov riešenia zadaného problému vymyslieť a napísati 3 námety. Námety sa odporúča dokumentovať slovne aj graficky (skica, obrázok alebo schéma). Po každom kole sa hárky papiera s námetmi päťkrát posúvajú od jedného účastníka k ďalšiemu, ten si prečíta predchádzajúce námety a pridá k nim svoje nové (Obr. 6).



Obr. 6 Schéma brainwritingu

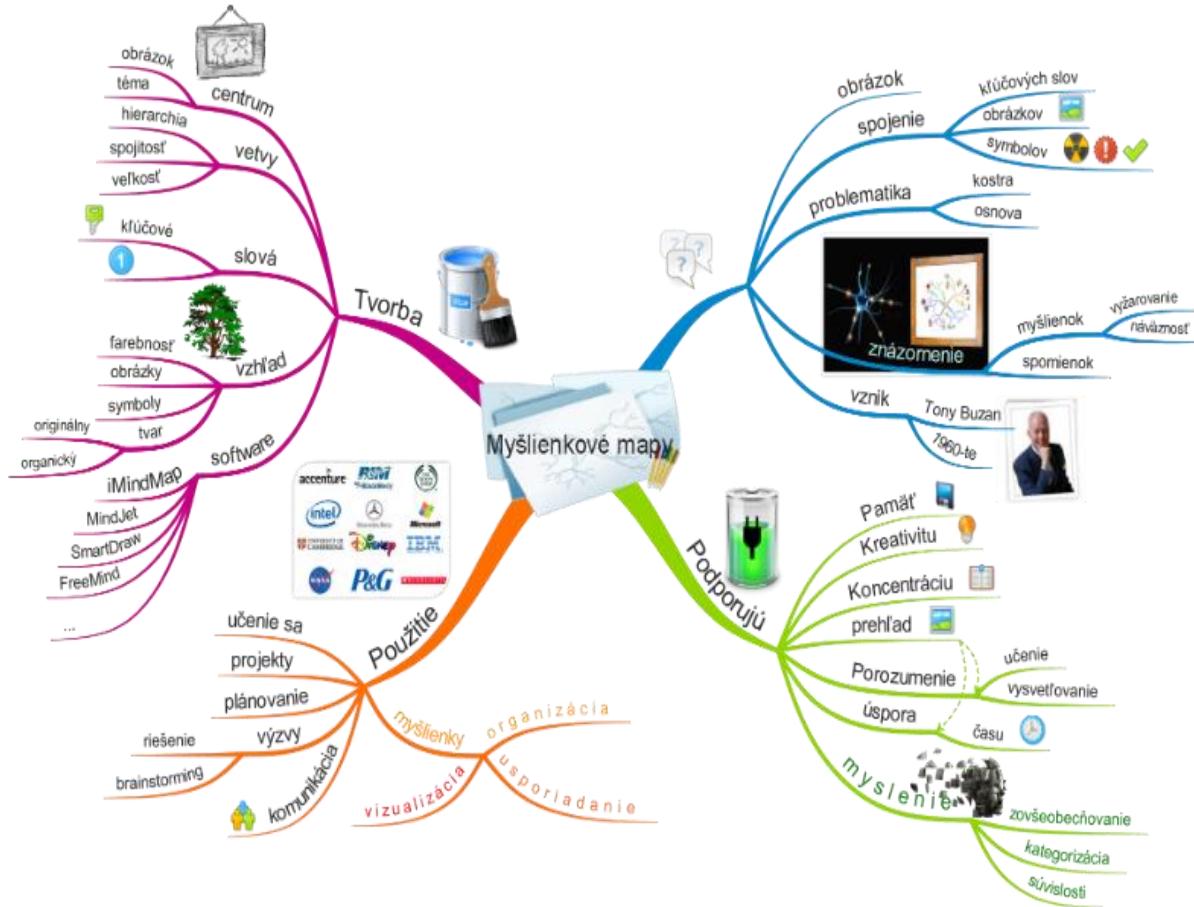
Dĺžka trvania jednotlivých kôl v tejto verzii brainwritingu: 1. kolo..... 3 minúty, 2. kolo 4 minúty, 3 .kolo..... 5 minút, 4. kolo..... 6 minút, 5. kolo..... 7 minút a 6. kolo..... 8 minút. Za 33 minút účastníci vytvoria maximálne 108 námetov. Po absolvovaní všetkých kôl účastníci diskutujú o námetoch a vyberajú najvhodnejšie z nich. Ďalšie námety pre praktickú realizáciu brainwritingu obsahuje blog Ch. Wilsona²³.

Zaujímavý a populárny variant brainstormingu je v súčasnosti výskumná technika SCAMPER. Jej autorom je Robert Eberle a názov skratky pochádza od Alexa Osborna, otca brainstormingu. **SCAMPER** funguje tak, že sa najskôr definuje problém, ktorý sa má vyriešiť. Ten sa rozloží na 10 až 20 kľúčových častí, ktoré riešenú oblast' najlepšie popisujú. V ďalšom kroku sa potom postupne realizuje každá zo siedmich akcií, ktoré sa skrývajú pod skratkou SCAMPER. **S – Substitute** (Nahrad): v tomto kroku sa kladie otázka, aká časť riešenia sa môže nahradíť, čo sa dá vymeniť alebo či sa dá použiť niečo nové a originálne. **C – Combine** (Kombinuj): v tomto kroku sa rieši otázka, či je možné spojiť niektoré fungujúce časti riešenia dohromady. **A – Adapt** (Prispôsob): tu sa požaduje nájsť odpoveď na otázku, aká zmena môže pomôcť vyriešiť problém alebo či možno využiť fungujúce riešenie z iného odboru, inou prácou. **M – Model** (Uprav): tento krok stavia otázku, či možno niečo zmeniť na súčasnom riešení, funkcii, tvaru, atď. alebo či možno niečo pridať alebo ubrať. **P – Put to another use** (Použi na iný účel): tu sa rieši otázka, či sa dá aktuálne riešenie využiť aj inak alebo kto by mohol toto riešenie ešte využiť. **E – Eliminate** (Odstráň): tento krok nás núti zamyslieť sa nad tým, čo sa stane pri obmedzení niektorých častí a či sa dá vypustiť prvok, ktorý sa zvyčajne používa. **R – Reverse** (Preskup): v tomto kroku sa hľadá odpoveď na otázku, čo je možné preskupiť a tiež, či je možné všetko obrátiť naopak, hore nohami. Ide o výzvu pozriť sa na riešenie z iného uhla pohľadu. Na záver sa vyberie z nájdených riešení to najvhodnejšie. SCAMPER sa účinne používa pri tvorbe reklamných kampaní, sloganov alebo pri vymýšľaní nových služieb a výrobkov.

Myšlienkové mapy slúžia na zapisovanie a zmapovanie myšlienkového procesu podľa princípu slobodného uvažovania o probléme ako o celku. Vytvárajú a používajú sa analogicky ako funguje ľudský mozog, ktorý produkuje myšlienky na princípe asociácií. Jeden pojem vyvolá predstavu pojmov ďalších a štruktúra myslenia, pripomínajúca konáre stromu, môže teoreticky obsiahnuť nekonečné množstvo informácií. Takto vyzerá aj myšlienková mapa: na jednu ústrednú tému myšlienkovej mapy lúčovito nadväzujú súvisiace pojmy, ktoré sa potom ďalej vetvia na ďalšie a ďalšie položky. Pre lepšiu orientáciu v nej je možné farebne odlišovať jej jednotlivé vetvy. Používajú sa v nej: obrázky, symboly, kódy, každé slovo alebo obrázok musí byť svojou vlastnou linkou, zdôrazňujeme dôležité miesta na mapách, zaznamenávajte svoje asociácie (Obr.7).

Teóriu myšlienkových máp vyvinul v 70. rokoch britský psychológ a spisovateľ Tony Buzan. Dlhoročným štúdiom spôsobov, akými si ľudia zaznamenávajú dôležité informácie, zistil, že väčšina klasických poznámok je vysoko neefektívna a na ich zapamätanie je potrebné vyvinúť veľké úsilie. Zameral sa preto na rozbor poznámok géniov: Leonarda da Vinci, Charlesa Darwina alebo Alberta Einsteina. Týchto ľudí spájal zvláštny spôsob vytvárania poznámok. Ich text sa zdanlivo neorganizované rozplýval po celej ploche papiera a obsahoval symboly a šípky prepájajúce jednotlivé poznámky. Na základe týchto poznatkov Buzan vytvoril metódu myšlienkových máp, v ktorej spojil uvažovania týchto velikánov myslenia so súčasnými poznatkami.

²³ <https://www.smashingmagazine.com/2013/12/using-brainwriting-for-rapid-idea-generation/>



Obr. 7 Myšlienková mapa vysvetľujúca vznik, tvorbu a použitie myšlienkovej mapy
<https://www.excellens.sk/index.php/slovník/myslienkove-mapy>.

Myšlienkové mapy možno použiť na: a) opis problému, hľadanie jeho definícií, analýzu problému, hľadanie možností riešenia problému, b) prípravu na obchodné rokovanie, c) plánovanie akcií, d) zápis prednášky, e) prípravu prezentácie. Výhody používania myšlienkových máp sú: ich zameranie na podstatu problému, sú štrukturované a prehľadné, ponúkajú nové nápady a pomáhajú lepšie si pamätať. To vedie k zvýšeniu kreativity, výkonnosti a efektívnosti práce, keďže informácie spracúvajú obe hemisféry mozgu zároveň. Zatiaľ čo sa ľavá hemisféra sa zameriava na slová, fakty a čísla, pravá vníma obrazy, farby a celkový dojem.

Existuje mnoho voľne dostupných programov alebo online aplikácií, s ktorými možno ľahko začať vytvárať myšlienkové mapy, napr. XMind, Edraw Mind Map, Coggle, Wise Mapping a pod. Výhody používania týchto programov sú: 1. neobmedzený priestor na tvorbu mapy a čitateľnosť textov, 2. okrem myšienok je možné do mapy pridať aj url adresy súvisiacich webstránok, prílohy a rôzne dokumenty; niektoré programy umožňujú mať viacero myšlienkových máp naraz v jednom súbore, takže je ich možné navzájom prepájať, 3. súbor sa dá ľahšie zdieľať a upravovať s inými osobami.²⁴

²⁴ Viac informácií o týchto programoch, napr.: <http://www.umeniekreativity.sk/myslienkove-mapy-programy/>

2.2 Inovačná organizácia

Inovačná spoločnosť je spoločnosť, ktorá za určité obdobie zaviedla inováciu bez ohľadu na to, či bola úspešná. Môže to byť spoločnosť, ktorá inováciu vytvorila vlastným výskumom a vývojom, príp. v spolupráci s inou spoločnosťou, či s výskumnou inštitúciou, alebo aj spoločnosť, ktorá inováciu prevzala a zaviedla u seba.

Aké sú typické znaky inovačnej organizácie? Podľa J. Adaira sú to:

1. viditeľný záväzok a angažovanosť jej vrcholového vedenia v prospech inovácií,
2. prostredie podporujúce tímovú prácu a inovácie,
3. tolerovanie neúspechu, čo vyvažuje ochotu ľudí bráť na seba riziká,
4. otvorená a konštruktívna komunikácia,
5. pružná organizačná štruktúra.

Meniť veci znamená mať vodcu, ktorý zmenu bude viesť, ale zmeniť veci v predstihu pred všetkými ostatnými znamená inovovať. Bez skutočného zápalu pre vec u vrcholových manažérov spoločnosti bude každá skutočná inovácia takmer v každej veľkej spoločnosti znova a znova porazená politikou, formálnymi postupmi a rituálmi. Nadšenie a zápal pre vec v podnikaní je nevyhnutné aj u zakladateľov startupu, mikropodniku alebo malého podniku, kde je organizačná štruktúra jednoduchá a komunikácia medzi vedúcimi a zamestnancami neformálna. Aj tu platí, že vedúci pracovníci potrebujú mať ako schopnosti manažéra, tak aj schopnosti lídra. Manažér ovláda umenie riadiť a organizovať ľudí tak, aby sa vyrábalo a dosahovali pozitívne výsledky. Líder ovláda umenie inšpirovať ostatných pracovníkov, aby dosahovali omnoho lepšie výsledky v porovnaní s tými, ktoré by dosiahli, ak by boli ponechaní sami na seba. Nejde pritom iba o jednotlivca v čele organizácie, ale o celý tím vrcholového a stredného vedenia až po vedúcich jednotlivých tímov. Príklad charakteristických črt tvorivého manažéra je uvedený v Prílohe 3.

Všeobecne sa uznáva **dôležitosť prostredia, kultúry alebo atmosféry, ktorá praje tvorivosti**. V procese vytvárania inovácií jednotlivec nie je nikdy taký dobrý ako tvorivá komunita, ktorej tri znaky vyjadruje citát W. T. Bradyho na začiatku 2. kapitoly. Prostredie v organizácii by malo byť otvorené a podporovať účasť zamestnancov na prijímaní rozhodnutí. Predpokladá to ochotu poskytovať im aj relevantné údaje a informácie o fungovaní spoločnosti, vzdelávať ich a školiť v oblastiach relevantných pre ich prácu. Napomáha tomu aj menej formálna a adaptabilná plochá organizačná štruktúra, v ktorej sa viac uplatňujú postupy ako pravidlá a v internej komunikácii prevažuje ústna forma nad písomnými pokynmi a predpismi.

Tímy sa vytvárajú úcelovo z pracovníkov rôznych organizačných útvarov a podľa možností interdisciplinárne. Efektívna tímová práca na inovačných projektoch si vyžaduje okrem vertikálnej aj kvalitnú laterálnu²⁵ interpersonálnu komunikáciu. V súvislosti s motiváciou zamestnancov platí, že iba lídri s vysokou sebamotovitáciou dokážu svojimi slovami a činmi motivovať ostatných. Tieto prvky podnikovej kultúry treba prepojiť s vysokou úrovňou

²⁵ Laterálna interpersonálna komunikácia zahrňuje horizontálnu a diagonálnu komunikáciu medzi organizačnými útvarmi a ich pracovníkmi.

disciplíny a iniciatívy zamestnancov a rutinných postupov nevyhnutých pre hladký chod výroby a kvalitné služby zákazníkom, čo nie je jednoduché.

V praxi nie je možné inovovať a zároveň neprijať aj riziko neúspechu. Tvoriví ľudia však pozitívne reagujú na prostredie, ktoré ich podporuje, aby cieľavedome riskovali. Opačnou stránkou riskovania sú chyby. Je dobrou tradíciou akceptovať otvorené priznané chyby a neúspechy bez tvrdých postihov. Chyby sú nevyhnutým vedľajším produktom inovovania, avšak zväčša sa tolerujú iba prvýkrát, a nie ak sa rovnaké chyby opakujú. Ak nejde o nedbanlivosť alebo neschopnosť, súčasťou kultúry inovačnej spoločnosti nie je pomstivosť alebo hľadanie obetných baráncov. Oscar Wilde v tejto súvislosti výstižne poznamenal: „*Vlastné chyby nazývame skúsenosti*“. S rastom podnikania je potrebné delegovať zodpovednosť na zamestnancov a povzbudzovať ich prejavy osobnej iniciatívy.

Protikladné typy spektra organizačných štruktúr sú byrokratická a pružná organizačná štruktúra. Byrokratickú charakterizuje neosobná a formálna autorita, dôraz na funkčnú špecializáciu, pravidlá na riešenie každej situácie, dôraz na hierarchiu a postavenie, podrobné a jasné procedúry, rozsiahla administratíva a závislosť kariérneho postupu od počtu odpracovaných rokov. Na druhej strane flexibilný jedinec, tím alebo organizácia dokážu efektívnejšie reagovať na zmeny a nové situácie alebo konáť v súlade s nimi. Vhodnou pružnou organizačnou formou je maticová organizácia, v ktorej jednotlivec môže byť zároveň členom dvoch alebo viacerých tímov na stanovenú dobu. Je potrebné znížiť hierarchiu organizačnej pyramídy v spoločnosti a minimalizovať bariéry v komunikácii pracovníkov rôznych funkčných útvarov.

2.3 Inovačné stratégie

Schopnosť spoločnosti inovovať vyplýva z jej **inovačného systému**. Je to ucelený súbor vzájomne závislých procesov a štruktúr, ktorý určuje, ako spoločnosť hľadá nové problémy a riešenia, ako transformuje nápady do koncepcíí podnikania a riešení produktov a ako vyberá tie inovačné projekty, ktorým budú pridelené zdroje. Tieto veci navzájom spolu súvisia a bez inovačnej stratégie by spoločnosť nebola schopná robiť kompromisné rozhodnutia týkajúce sa všetkých zložiek inovačného systému. Inovačná stratégia je odvodnená z celkovej stratégie podnikania spoločnosti.

Prístupy k vytváraniu inovačnej stratégie spoločnosti môžu byť dvojaké: zamerané na vlastný výskum a vývoj alebo na využívanie známych výsledkov výskumu a vývoja. M. C. Crawford v tomto kontexte vymedzuje **štyri základné inovačné stratégie**:

1. Buďte nápadití a snažte sa byť prví na trhu. Nemusí to však vždy garantovať úspech!
2. Buďte prispôsobiví a snažte sa byť sice druhí na trhu, ale „najlepší“, poučení chybami prvých. Môže to vychádzať, ale aj zlyhať najmä v odvetviach s krátkym životným cyklom výrobkov alebo so sietovým efektom!
3. Buďte hospodárni, snažte sa stať nízkonákladovými výrobcami. Nie je to „menej inovačná“ stratégia a vyžaduje si veľa inovácií v príprave, organizácii a realizácii výroby!
4. Buďte inovatívni v aplikáciách, snažte sa kreatívne využívať existujúce technológie.

Vytváranie a implementácia inovačnej stratégie si vyžaduje zvládnuť štyri úlohy:²⁶

1. Dat' odpoved' na otázku „ako budú inovácie vytvárať hodnotu pre zákazníkov a pre našu spoločnosť?“

Inovácia má motivovať potenciálnych zákazníkov bud' zaplatiť za ňu viac (napr. za vyššiu výkonnosť alebo kvalitu produktu) alebo ňou ušetriť peniaze (napr. vyššia spoľahlivosť, dlhšia životnosť alebo nižšia cena produktu) alebo má poskytovať väčšie prínosy pre spoločnosť, ako sú zdravší ľudia alebo čistejšia voda alebo vzduch – vtedy vytvorí hodnotu. Treba si zvolať konkrétnu hodnotu a držať sa jej, lebo jej dosiahnutie si bude vyžadovať špecifické zdroje a dostatočne dlhý čas.

Napr. spoločnosť Apple dlhodobo dôsledne zameriava svoje inovačné úsilie na to, aby jej produkty zákazníci používali jednoduchšie ako konkurenčné produkty a aby boli dokonale kompatibilné v rámci rodiny jej výrobcov a služieb. Preto kladie taký dôraz na integrovaný vývoj hardvéru a softvéru, proprietárne operačné systémy, konštrukčné riešenie a dizajn.

Inovácie, ktoré vytvárajú hodnotu pre zákazníkov a tiež pre spoločnosť rýchlo pritáhujú nielen zákazníkov, ale aj imitátorov. Na odblokovanie imitátorov nestačia iba inštitúty duševného vlastníctva, patenty, obchodné značky a pod. Spoločnosti preto musia uvažovať, aké ďalšie komplementárne aktíva, schopnosti alebo služby dokážu odradiť ich zákazníkov od toho, aby prešli ku konkurentom a ako si udržia svoju pozíciu na trhu.

Napr. Apple zabezpečuje komplementárnosť svojich výrobcov a služieb, aby vlastník iPhone považoval za atraktívne používať tablet iPad a nie konkurenčný tablet. Kontrolou nad svojím operačným systémom sa Apple udržuje ako nepostrádateľný hráč v digitálnom eko-systéme. Cieľom je, aby vysoké náklady na prechod k inému výrobcovi zákazníka odradili od takéhoto úmyslu.

2. Vytvoriť koncepciu pridel'ovania zdrojov jednotlivým druhom inovácií.

Inovačná stratégia spoločnosti by mala špecifikovať, ako rôzne typy inovácií, na ktoré sa zameriava (pozri klasifikáciu inovácií Henderson a Clark na Obr. 3) zodpovedajú jej stratégii podnikania a v závislosti od toho rozhodnúť, koľko zdrojov im prideliť. V súlade s ňou možno vymedziť podľa stupňa novosti produktu štyri typy inovačných stratégií:

- stratégii inkrementálnych inovácií,
- stratégii modulových inovácií,
- stratégii inovácie architektúry produktu,
- stratégii disruptívnych inovácií.

V súčasnosti sa v literatúre a v médiách upozorňuje najmä na disruptívne inovácie a inovácie architektúry a zjednodušene sa podceňujú a zaznávajú inkrementálne inovácie. V skutočnosti značnú masu ziskov spoločností vytvárajú práve inkrementálne inovácie.

Napr. spoločnosť Intel uviedla na trh v r. 1985 disruptívnu inováciu – čip i386, ktorý inkrementálne vylepšovala v ďalších generáciách mikroprocesorov. Od r. 1985 doteraz jej to prinieslo prevádzkový zisk 200 miliárd USD.

²⁶Pisano, G. P. (2015): You need an innovation strategy. <https://hbr.org/2015/06/you-need-an-innovation-strategy>

Microsoft často kritizujú, že uprednostňuje „dojenie zisku“ z existujúcich technológií namiesto toho, aby uviedol na trh novú disruptívnu technológiu. Táto stratégia však spoločnosti vyniesla od uvedenia operačného systému Windows NT v r. 1993 303 miliárd USD pre-vádzkového zisku a ďalších 258 miliárd USD od uvedenia hernej konzoly Xbox v r. 2001.

Ostatnou disruptívnu inováciu spoločnosti Apple bol tablet iPad uvedený na trh v r. 2010, ktorý bol potom pravidelne aktualizovaný pre jej hlavné operačné platformy, čo spoločnosti odvtedy vynieslo prevádzkový zisk 190 miliárd USD.

Tieto príklady nemajú vyvolať dojem, že spoločnosti sa majú sústredit' predovšetkým na inkrementálne inovácie alebo na jeden preferovaný druh inovácie. Inovačná stratégia by mala byť skôr vyváženým mixom už spomínaných štyroch typov inovácií, ktoré sa doplňujú a sú špecifické pre danú spoločnosť.

Inšpiratívna je tiež **stratégia modrého oceánu**, ktorú W. Chan Kim a R. Mauborgne publikovali v r. 2005. Vychádza z predstavy, že celkový trh je oceán, ktorý tvoria dve zložky: červený a modrý oceán. Červený oceán zahrnuje všetky existujúce odvetvia. V priestoroch červených oceánov sú hranice odvetvia presne vymedzené, konkurenčné pravidlá hry v nich sú pevne stanovené a takto ich prijímajú spoločnosti, ktoré v nich podnikajú. Snažia sa podať vyšší výkon ako ich konkurenti a zmocniť sa väčšieho podielu na existujúcom trhovom dopyte. Podľa toho, ako sa trhový priestor stále viac zapĺňuje, klesajú ich vyhliadky na zisk a rast. Produkty sa stávajú zameniteľnými a neúprosná vražedná konkurencia farbí červený oceán krvou. Modré oceány sú naopak charakteristické doteraz nevyužitým trhovým priestorom, konkurenti v nich nehrajú žiadnu úlohu a pravidlá konkurencie v nich ešte nie sú stanovené. Preto umožňujú vytvárať nový dopyt a príležitosti k vysoko ziskovému rastu. Niektoré modré oceány sú vytvárané naozaj mimo hranice existujúcich odvetví, ale väčšina z nich je vzniká vnútri červených oceánov tým, že sa hranice existujúcich odvetví rozširujú.

Hoci ide o pomerne novú stratégii, jej neuvedomelé uplatňovanie zrejme prebiehalo už v minulosti, keď sa formoval automobilový priemysel, odvetvie telekomunikácií alebo súčasné elektronické médiá (rozhlas, televízia, internet). Autori navrhli súbor analytických nástrojov a koncepcíí, ktoré môže využiť každá spoločnosť, aby si vytvorila nové priestory na trhu, kde jej nebude hrozíť konkurencia. Medzi najdôležitejšie patria:

- hodnotová inovácia zacielená na súčasné dosahovanie diferenciácie voči konkurentom a nízke náklady,
- metóda vizualizácie stratégie (strategy canvas) – graf zobrazujúci dôležitosť jednotlivých funkcií a faktorov podnikania spoločnosti v porovnaní s konkurenciou, pomáha vytvárať konkurenčnú stratégii,
- koncepcia štyroch akcií²⁷ na odstraňovanie kompromisov medzi požiadavkami diferenciácia a nízke náklady,

²⁷ Štyri akcie sú: 1. kladenie otázok – o produkte, tvorbe jeho ceny a štandardoch služieb v odvetví; 2. eliminovanie – oblastí v spoločnosti a v odvetví, aby bolo možné znížiť náklady a vytvoriť nový trh; 3. redukcia – aspektov výrobku alebo služby spoločnosti, ktoré nie sú nevyhnutné, hoci v odvetví hrajú dôležitú úlohu; 4. vytváranie – navrhovanie úplne nového výrobku alebo služby, čím si spoločnosť buduje svoj vlastný trh tým, že sa diferencuje od konkurencie.

- štyri princípy formulácie stratégie modrého oceánu²⁸ prekonávaním konvenčných hraníc konkurencie,
- dva hlavné implementačné princípy²⁹ stratégie modrého oceánu.

3. Rozhodovať o kompromisoch medzi záujmami jednotlivých funkčných útvarov spoločnosti

Pri rozhodovaní o tom, ktorý inovačný projekt získa v danom období zdroje potrebné na jeho realizáciu hrajú úlohu aj záujmy funkčných útvarov spoločnosti (napr. marketingu, výroby, financovania alebo výskumu a vývoja), ale najdôležitejším kritériom je maximálny prínos zvolených projektov pre spoločnosť ako celok v danom období. Zároveň je účelné zvážiť, ktoré z týchto projektov sú tahané dopytom a ktoré sú tlačené technológiou. Pri výbere tých prvých môžete riskovať, že opomeniete výrobky a technológie, pre ktoré ešte nevznikol trh. Pri výbere tých druhých môžete riskovať, že vytvorené výrobky a technológie si nikdy nenájdú dopyt na trhu.

V tejto súvislosti je vhodné vziať v inovačnej stratégii do úvahy nielen jej tradičné zameranie na **uzavreté inovácie**, t. j. tie, ktoré budú alebo sú chránenými výsledkami výskumu a vývoja spoločnosti, ale aj na otvorené inovácie.

Otvorené inovácie sú výsledky distribuovaného inovačného procesu založeného na účelne riadených tokoch znalostí cez hranice organizácie (do organizácie a z organizácie), pričom sa využívajú peňažné a nepeňažné mechanizmy v súlade s modelom podnikania organizácie (Chesbrough, Bager, 2014). Táto definícia akceptuje, že otvorené inovácie zahrňujú okrem spoločnosti aj tvorivých zákazníkov a komunity používateľov – inovátorov. Zameranie na otvorené inovácie známená poskytovať tie výsledky výskumu a vývoja v spoločnosti, ktoré súce boli dosiahnuté, ale sú mimo jej strategických záujmov, iným spoločnostiam (napr. ako licencie alebo vyčleniť komercializáciu týchto invenčí do korporátnych startupov alebo spin-offov) a tiež získavať výsledky výskumu a vývoja relevantné pre spoločnosť spoluprácou s inými spoločnosťami alebo od iných spoločností a výskumných inštitúcií, keďže spoločnosť disponuje obmedzenými ľudskými, materiálnymi a finančnými zdrojmi na inovovanie .

Ako príklad možno uviesť crowdsourcing³⁰ špecifických inovačných problémov alebo zapájanie vybraných zákazníkov a používateľov do procesu inovovania (tzv. „co-creation“ alebo „lead user innovation“). Zvyšuje sa tým pravdepodobnosť kreatívnejšieho a efektívnejšieho nového riešenia problému. Ďalšou možnosťou sú softvérové projekty typu open source, v ktorých dobrovoľní záujemcovia prispievajú do vývoja produktu.

²⁸ Štyri princípy stratégie sú: 1. ako vytvoriť bezkonkurenčný trhový priestor rekonštrukciou hraníc trhu, 2. ako sa zameriť na podstatné v celkovom obraze trhu, 3. ako ísť nad existujúci dopyt a ponuku v novom trhovom priestore, 4. ako úspešne zvládnuť kroky stratégie.

²⁹ Implementačné princípy sú: špičkové líderstvo v procese a férový priebeh procesu. Nimi sa prekonávajú kognitívne, zdrojové, motivačné a politické prekážky implementácie stratégie.

³⁰ Pri crowdsourcingu sa špecifický inovačný problém sprístupní na riešenie, komukolvek, kto má o to záujem, napr. tým, že sa umiestni na internetovú platformu inovačného sprostredkovateľa, napr. spoločnosti Inno Centive, ktorá vyzve na jeho riešenie potenciálnych záujemcov a zverejní finančnú odmenu za vyriešenie ponúknutú zadávateľom.

4. Vrcholové vedenie spoločnosti si musí byť vedomé, že inovačná stratégia sa musí vyvíjať

Inovačná stratégia je hypotéza, ktorá sa konfrontuje s vývojom trhu, technológií, regulačných opatrení a konkurentov. Je to nepretržité experimentovanie, učenie sa a prispôsobovanie sa. Ako každá strategické rozhodnutie, bude súvisieť so špecifikami spoločnosti a odvetvia alebo sektoru podnikania: s jej silnými stránkami, s tempom technologických zmien, s intenzitou konkurencie, s tempom rastu cieľových trhov, s nevyhnutným stupňom uspokojenia potrieb zákazníkov. Stratégia podnikania v odvetviach s rýchlym tempom vývoja technológií (teletelekomunikácie, farmaceutický priemysel) asi bude musieť byť viac zameraná na príležitosti a hrozby disruptívnych inovácií. V odvetviach s vyšším stupňom zrelosti a pomalším tempom vývoja technológií je vhodnejšie sa asi strategicky zameriavať na príležitosti z inovácie modelov podnikania.

Ucelená metodológia zameraná na maximalizáciu súčasnej hodnoty pre zákazníka je **hodnotový manažment inovácií**. Je to overený, veľmi úspešný a efektívny nástroj zvyšovania komerčnej úspešnosti a konkurencieschopnosti. Podľa nej je nevyhnutné zákazníka zapojiť do inovačného procesu, aby sa tým vytvorila hodnota „ušitá na mieru“ jeho požiadaviek. Podnik potom využíva skúseností zákazníkov z procesu spolu tvárania jedinečnej hodnoty so zákazníkom.

Hodnota pre zákazníka je vzťah mezi uspokojením potreby zákazníka a zdrojmi vynaloženými na dosiahnutie tohto uspokojenia. Jej základné prvky sú kvalita a cena. Maximalizácia hodnoty pre zákazníka znamená: optimalizovať úžitok z vyrobeného výrobku alebo poskytovanej služby pre zákazníka a zároveň optimalizovať vynaložené náklady smerom k ich minimalizácii. Hodnota pre zákazníka je cieľom **hodnotovej inovácie**. Charakterizuje ju kombinácia funkčného a hodnotového prístupu. Produkty sa v nej vnímajú ako súbory funkcií uspokojujúcich potreby zákazníka a skúsenosti zo spolu tvárania jedinečnej hodnoty so zákazníkom, pričom sa berú do úvahy všetky zdroje (celkové náklady) vynaložené na uspokojenie zákazníkových potrieb. Využívajú sa pritom tieto princípy a koncepty hodnotového manažmentu inovácií (Vlček, 2008).

Funkčný a hodnotový prístup. Hľadá odpoveď na otázku „ako možno ešte inak, lepšie a efektívnejšie zabezpečiť súbor funkcií prinášajúcich úžitok, ktoré poskytuje inovovaný objekt a koľko tento úžitok bude stáť?“ Tak priamo podnecuje nachádzat spôsoby, ktoré inováciami najvyšších rádov zabezpečia požadované funkcie.

Identifikácia a odstraňovanie kritických funkcií. Je jadrom funkčnej analýzy a funkčnej syntézy v hodnotovej analýze (value analysis) – aplikačnej disciplíne hodnotového manažmentu inovácií. Riešenie rozhodujúcich kritických funkcií má nasledujúcu podobu: Chýbajúce funkcie iniciujú inovačné aktivity typu „čo pridať“ a „čo zvýrazniť“. Zbytočné funkcie vyvolávajú inovačné reakcie typu „čo eliminovať alebo ubrať“ a „čo zmierniť“. Zle plnené funkcie vyvolávajú podobné inovačné reakcie ako u chýbajúcich funkcií.

Inverzná hodnotová analýza. Svojím uplatnením väčšinou vytvára celkom nové trhy s novými produktmi na uspokojenie nových potrieb nových zákazníkov. Základnou metodikou otázkou je „ako ešte inakšie, lepšie, efektívnejšie využiť funkcie analyzovaného objektu?“ Správna odpoveď zväčša spočíva vo väčšom, dôraznejšom a dominantnom využití doposiaľ opomínaných funkcií produktu alebo v nájdení iného spotrebiteľského správania sa k súčasným alebo opäť významovo pozmeneným funkciám analyzovaného produktu.

Moderný manažment hodnotových inovácií možno zhrnúť do týchto zásad:

- Definovať si kľúčových zákazníkov, ktorých potreby chceme uspokojovať a vyzvať ich k spolupráci.
- Poznať potreby kľúčových zákazníkov a zistiť aktuálny stupeň ich uspokojenia.
- Definovať inovačné príležitosti (neuspokojená, zle uspokojená alebo novo vznikajúca potreba, potreba ktorá rastie alebo slabne a odumiera).
- V spolupráci so zákazníkmi vyvinúť hodnotovú inováciu.
- Realizovať hodnotovú inováciu a začať ju dodávať na trh.
- Prostredníctvom prebiehajúceho procesu spoluvytvárania jedinečnej hodnoty so zákazníkom monitorovať spokojnosť a trhové správanie sa zákazníkov a vývojové tendencie ich potrieb, ovplyvnené tiež podnikovými aktivitami.
- Na základe vlastných iniciatív a spoločne s kľúčovými zákazníkmi sformulovať podnety pre ďalšie inovačné aktivity podniku.

Cieľom je dosiahnuť tzv. dvojitý hodnotový efekt: maximalizovať súčasnú hodnotu pre zákazníka a vytvárať nové produkty uspokojujúce nové potreby nových zákazníkov na nových trhoch.

2.4 Riadenie inovačných činností v podniku

Inovačný proces vychádza najmä z marketingových analýz alebo z konkrétnego dopytu zákazníka na výrobu neštandardného produktu. Jeho výstupom vo výrobnom podniku sú výsledky konštrukčnej, technologickej a organizačnej prípravy výroby dovedené až do podoby organizačného projektu, niekedy aj zo zábehom výroby inovovaného produktu. Prínosy inovačnej činnosti môžu byť napr. získanie nového produktu, skrátenie času na vývoj nového produktu a času na jeho uvedenie do výroby, optimalizácia prechodu na výrobu nového produktu alebo zvýšenie technicko-ekonomických parametrov produktu. Rozhodujúcim hodnotiacim kritériom úspechu alebo neúspechu inovačného manažmentu podniku je jeho hospodársky výsledok.

Kedy sa podnik sa rozhoduje **pre inováciu výrobkov alebo služieb?** Môže to byť:

- reakcia na kroky konkurentov, s ktorými sa snaží udržať krok v ponuke inovovaných produktov; vystavuje sa tým nižšiemu riziku neúspechu inovácie na trhu, ale aj ekonomické prínosy takejto reaktívnej stratégie sú nižšie;
- rozhodnutie prísť na trh s novými „neopozeranými“ produktami, ktorými si chce získať zákazníkov a zároveň aj konkurenčnú výhodu voči svojim konkurentom. Takáto proaktívna stratégia si vyžaduje erudovaných a tvorivých pracovníkov, vyššie náklady a je rizikovejšia.

Kedy sa podnik sa rozhoduje **pre inováciu technológií (procesov)?** Môže to byť:

- nevyhnutnosť obnoviť výrobné zariadenie a nahradíť ho výkonnejším ekonomicky efektívnym zariadením;
- reakcia na to, že sa na trhu objavila ponuka zariadení s výrazne vyššou výkonnosťou, ktoré umožňujú produkovať kvalitnejšie výrobky za kratší priebežný čas výroby a s nižšími nákladmi.

Kedy sa podnik sa rozhoduje **pre zmenu v organizácii a v manažérskych postupoch?**
Môže to byť:

- vtedy, keď rastie a používané manažérské postupy a organizácia jeho rast viac brzdia ako podporujú;
- ak používané manažérské postupy nie sú dostatočne efektívne, vznikajú problémy v riadenej oblasti a táto nie je dostatočne výkonná;
- reakcia na to, že konkurenti alebo partneri podniku zavádzajú manažérské postupy a organizačné zmeny, ktoré slúbjujú vyššiu výkonnosť riadenia.

Inovačný manažment v podniku tvoria tieto tri prvky a vzťahy medzi nimi:

1. Metodológia prípravy a realizácia inovácií v podobe postupov, metód a techník spracovania a realizácie komplexných inovačných procesov. Medzi najznámejšie metódy a metodiky na zabezpečenie prosperity organizácie patria napr.: Kaizen, Lean Production (Štíhla výroba), Just in Time, metóda zlepšovania DMAIC, benchmarking, reinžiniering a pod.

2. Manažérské inovačné činnosti, ktoré bezprostredne súvisia s prípravou, projektovaním a realizáciou inovačných aktivít: plánovanie, organizovanie, výber a rozmiestnenie spolupracovníkov, ich motivovanie a kontrola.

3. Manažérské inovačné správanie sa ako tvorivé činnosti manažérov. Od manažérov na všetkých stupňoch riadenia sa predovšetkým očakáva pretvorenie invencie na inováciu. Znalosti a odborná kvalifikácia manažérov na všetkých úrovniach riadenia, by mali zaručovať odbornú pomoc zamestnanecom tímom pri transformácii ich nápadov do konkrétnych návrhov riešení a ich vedenie a motivovanie, aby ich uskutočnili. Znaky, ktorými sa lísi líder od šéfa, sú uvedené v Prílohe 6.

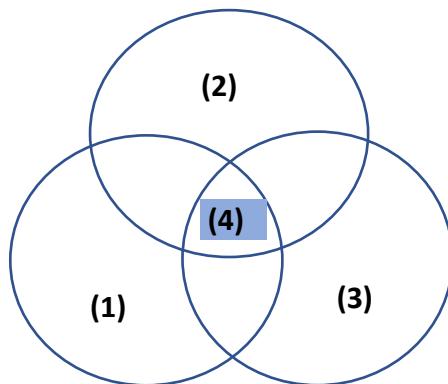
Dlho prevládal názor, že výskum a vývoj a ich riadenie sú ťažiská činností súvisiacich s inováciami v podniku. V súčasnosti prevažuje názor, že je potrebné riadiť všetky fázy inovačného procesu od prieskumu situácie na trhu cez vlastný vývoj a zavedenie výroby inovovaných výrobkov až po prípravu nových obalov, reklamnej kampane a stanovenie vhodných distribučných kanálov a podporných služieb. Takýto prístup k zabezpečovaniu inovácie produktu sa označuje **produktový manažment**. Člení sa na tieto oblasti:

- **diagnostika produktového portfólia** – cieľom je zistiť početnosť produktov, ich technickú úroveň a ekonomickú efektívnosť, podiely na trhu a porovnať portfólio podniku s konkurenciou,
- **posudzovanie štruktúry produktového portfólia** – zamerané na perspektívny súbor všetkých produktových radoch a variantov, ktoré spoločnosť ponúka na predaj, na ich technickú úroveň, ekonomickú efektívnosť a očakávané podiely na trhu,
- **tvorba produktovej stratégie** – rozhodnutia o vlastnostiach produktu, kvalite, vyuhotovení, dizajne, značke, obale, etikete, službách na podporu jeho predaja a spôsobu ich dosiahnutia (interne, externe, nákupom licencie a pod.),
- **manažment nových produktov** – po rozhodnutí o inovácii produktu sa tu rozhodne o realizácii inovácie, spravidla na základe projektového riadenia. Poverený manažér inovačný projekt v spolupráci s projektovým tímom najprv definuje, potom ho naplňuje, kontroluje a koordinuje jeho realizáciu, pričom podáva požadované správy o stave projektu jeho zadávateľovi.

V súčasnosti existuje rozsiahla ponuka aplikačného softvéru na podporu a urýchlenie činností produktového manažmentu³¹.

2.5 Inovačné podnikanie

Podľa Innovation Policy Platform, spoločnej iniciatívy OECD a Svetovej banky, je inovačné podnikanie (4) prienik troch oblastí: (1) inovatívnych podnikov, (2) mladých podnikov s vysokým tempom rastu a (3) malých a stredných podnikov (Obr. 8)³².



Obr. 8 Inovačné podnikanie

B. Aulet uvádza konkrétnesie **charakteristiky inovačného podnikania** (AULET, 2013):

1. jeho východiskom je nejaký druh inovácie prinášajúci potenciálnu konkurenčnú výhodu,
2. zameriava sa na globálne alebo regionálne trhy,
3. rôznorodá vlastnícka štruktúra podniku, vrátane externých poskytovateľov kapitálu,
4. vytvára pracovné miesta, ktoré sa nemusia vykonávať lokálne,
5. začína sa stratovým obdobím, ale ak je úspešné, dosahuje exponenciálny rast.

Za jeho protiklad považuje malé a stredné podnikanie s týmito znakmi:

1. jeho východiskom nie je nevyhnutne inovácia,
2. zameriava sa na lokálne alebo regionálne trhy,
3. zväčša je to rodinný podnik bez externého kapitálu,
4. vytvára pracovné miesta, ktoré sa vykonávajú lokálne,
5. rastie pomalšie a lineárne.

Podľa štatistického zisťovania v r. 2014 bolo v rokoch 2010 až 2012 v SR 31,3 % inovačne aktívnych podnikov³³. V priemysle a vybraných službách spolu ich bolo 34 %, pričom priemyselné podniky mali nižšiu inovačnú aktivitu (32,4 %) ako podniky odvetví služieb (35,8 %). V porovnaní s predchádzajúcim zisťovaním v r. 2010 sa podiel inovačne aktívnych podnikov v priemysle znížil o 3,5 %. a v odvetviach služieb sa zvýšil o 0,6 %., teda celkový pokles inovačných aktivít spôsobilo hlavne zníženie inovačných činností v rámci priemyslu.

³¹ Porovnanie softvéru pre produktový manažment, napr.: <http://www.capterra.com/product-management-software/>

³² <https://www.innovationpolicyplatform.org/content/smes-and-innovative-entrepreneurship>

³³ Inovačne aktívny podnik – ak počas sledovaného obdobia realizoval aspoň jednu z inovačných aktivít, t. j. uviedol na trh nové alebo výrazne zdokonalené produkty alebo zaviedol v podniku nové alebo výrazne zdokonalené procesy. Patria sem aj podniky s nedokončenými alebo pozastavenými inovačnými aktivitami.

Bez započítania netechnologických inovácií bolo v priemysle 19,6 % a v službách 19,8 % inovačne aktívnych podnikov, čo je voči r. 2010 výrazný pokles (v priemysle o 10,6 %. a v službách o 5,6 %.). Naopak inovačná aktivita sa zvýšila najmä u podnikov, ktoré zaviedli iba netechnologické inovácie, v priemysle vzrástla o 7,1 %. a v službách o 6,2 %.

Tabuľka 4 Štruktúra podnikov v SR podľa druhov inovácií za obdobie 2010 – 2012

Druh inovačnej činnosti	Počet podnikov s inovačnou aktivitou				Podiel z celkového počtu podnikov v %			
	spolu	priemysel	stavebnictvo	služby	spolu	priemysel	stavebnictvo	služby
Všetky druhy inovačnej činnosti	2496	1197	194	1105	31,3	32,4	16,1	35,8
Technologické inovácie	1393	723	59	611	17,5	19,6	4,9	19,8
Úspešné technologické inovácie	1347	697	51	599	16,9	18,9	4,2	19,4
Inovácie produktu (len)	389	199	8	182	4,9	5,5	0,7	5,9
Inovácie procesu (len)	347	159	23	165	4,4	4,3	1,9	5,4
Inovácie produktu a procesu	611	340	19	252	7,7	9,2	1,6	8,2
Nedokončené a/alebo zastavené inovačné aktivity	46	26	8	12	0,6	0,7	0,7	0,4
Netechnologické inovácie	1103	474	135	494	13,8	12,8	11,2	16,0
Podniky bez inovačnej aktivity	5481	2492	1010	1979	68,7	67,6	83,9	64,2

Zdroj: ŠÚ SR 2014, s. 3

Rozhodujúci podiel (97,2 %) podnikov s technologickou inováciou v priemysle a službách tvorili úspešne inovujúce podniky, ktoré zaviedli inovácie produktu alebo procesu alebo obidva druhy inovácií. Nedokončené alebo pozastavené inovačné činnosti uviedlo 2,8 % inovujúcich podnikov. Zo všetkých inovujúcich podnikov v priemysle a službách tvorili podniky s technologickými inováciami 57,9 %. Iba netechnologické (marketingové, organizačné) inovácie zaviedlo 42,1 % podnikov s inovačnou aktivitou, čo predstavuje v porovnaní so zisťovaním za rok 2010 viac ako dvojnásobný rast (tabuľka 4).

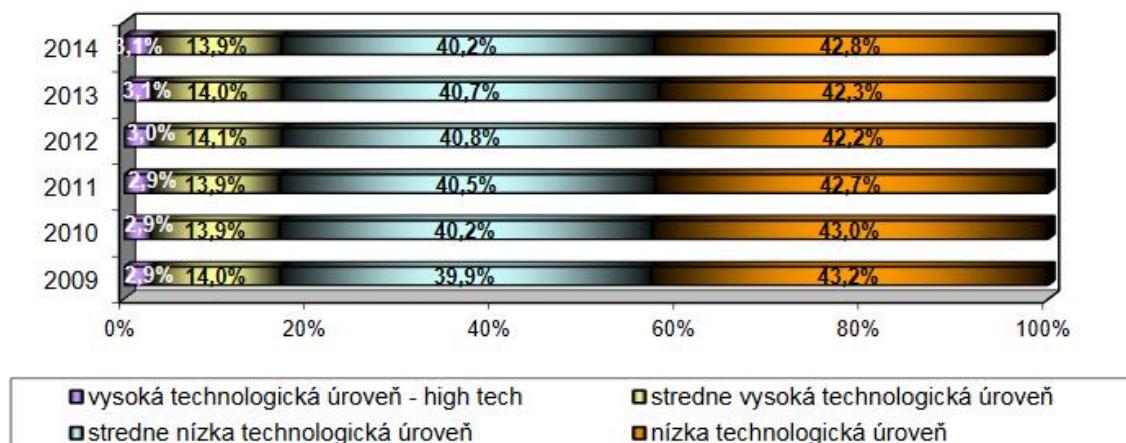
Inovačné prostredie Českej republiky charakterizuje štedrejšie financovanie výskumu, vývoja a inovácií a rozvinutejšia inovačná infraštruktúra a celková vyššia inovačná výkonnosť ako na Slovensku. Podľa každoročného hodnotenia súhrannej inovačnej výkonnosti členov EÚ (European Innovation Scoreboard) sa krajiny členia na: **inovačných lídrov** (6 krajín, najlepšie sú: Švajčiarsko, Švédsko a Dánsko), **silných inovátorov** (6 krajín, najlepšie sú: Island, Rakúsko, Luxembuegsko), **miernych inovátorov** (14 krajín, najlepšie sú: Česko, Portugalsko, Estónsko) a **skromných inovátorov** (2 krajiny, Bulharsko a Rumunsko). ČR a SR patria do skupiny miernych inovátorov. Zatiaľ čo ČR viedie túto skupinu (13. miesto) a približuje sa k priemerným hodnotám EÚ, SR je v strede miernych inovátorov (21. miesto) a výraznejšie zaostáva za priemerom EÚ (EC, 2017, s. 6).

V tejto publikácii sa chápe **inovačné podnikanie** ako **systematické inovovanie výrobkov, procesov a systémov podniku s cieľom zvýšiť hodnotu pre zákazníka. Je založené na efektívnom využívaní znalostí, kreativity a skúseností motivovaného manažmentu a odborných pracovníkov v podmienkach podnikovej kultúry zameranej na vysokú kvalitu práce pracovníkov, ich odborný a osobný rozvoj a partnerský štýl ich vedenia.** Inovačné pod-

nikanie bezprostredne závisí od existencie dopytu po inováciách, ktorého štruktúra a rozsah v odboroch jednotlivých odvetví môže byť rôzna podľa typu a rádu inovácií. Výsledky výskumu a vývoja ako zdroj stimulov pre inovácie sú rozhodujúce pre *inovácie založené na technológiách*, pričom v súčasnosti je výskum a vývoj orientovaný tak, aby napĺňal budúce očakávania budúcich zákazníkov. Trhový dopyt ako zdroj stimulov po inováciách ovplyvňuje pre *inovácie riadené trhom*. Tieto stimuly sa v praxi v rôznej miere prelínajú pri prevažnej časti inovácií.

Z hľadiska technologickej a znalostnej náročnosti výroby v SR (hodnotenej napr. podielom výdavkov na výskum a vývoj na pridanej hodnote) sa rozlišujú štyri skupiny výrobných odborov: high-tech (podiel je vyšší ako 5 %), upper medium-tech (podiel medzi 3 % až 5 %), lower medium-tech (podiel medzi 1 % až 3 %) a low-tech (podiel do 1 %).

Štruktúra MSP- PO v odvetví priemyselnej výroby podľa technologickej úrovne výroby



Obr. 9 Vývoj štruktúry produkcie malých a stredných podnikov v SR podľa jej technologickej vyspelosti za r. 2009 – 2014 (v %). Zdroj: SBA, 2015

Výrobné odbory high-tech (HT) sú v slovenskej ekonomike slabo zastúpené. Avšak nielen v SR, ale aj v štátach s podstatne vyššou inovačnou výkonnosťou, ktorá sa meria rôznymi indexmi, rozhodujúci podiel HDP a zamestnanosti zabezpečujú „low-tech“ a „medium-tech“ (LMT) odbory (Obr. 9). Inovácie a rozvoj podnikania v znalostne náročných odboroch musia byť základom každej inovačnej stratégie, avšak z hľadiska prínosov z podnikania pre celú ekonomiku je neprehliadnuteľná úspešnosť podnikania v odboroch LMT.

Aspekty ekonomických prínosov a finančnej náročnosti a rizikovosti konkrétneho inovačného podnikania sú dôležité pre rozhodnutia manažmentu o podnikovej stratégii, o ich požiadavkách na odbornosť zamestnancov, t. j. úroveň vzdelania a skúseností absolventov vysokých a stredných škôl. Toto rozšírené kritérium je však jednostranné a nezohľadňuje znalostný obsah ani rozptyl týchto znalostí do iných odborov. Odbory náročné na znalosti (knowledge intensive industries) sa líšia od tradičných odborov vysokým podielom výdavkov na výskum a vývoj na pridanej hodnote, pretože rozhodujúce sú pre ne výsledky výskumu a vývoja. Inovácie z týchto odborov však významne ovplyvňujú inovácie v mnohých tradičných odboroch. Dosahujú vysokú pridanú hodnotu na pracovníka, a tým vyššiu úroveň miezd a vyšší multiplikačný efekt vytvoreného pracovného miesta ako v tradičných odboroch. Sú tiež podnetmi pre vznik dopytu, ktorý ovplyvňuje orientáciu aplikovaného výskumu a majú vyšší potenciál pre vznik a obsadenie trhov, ktoré dovtedy neexistovali.

Typickým znakom inovačného podnikania sú **podniky s vysokým tempom rastu** (tabuľka 5), najmä ich podskupina **gazely** (Tabuľka 6) a ich podiel na celkovom počte podnikov v ekonomike. Podniky s vysokým tempom rastu sú podniky s priemerným ročným tempom rastu počtu pracovníkov alebo obratu vyšším ako 20 % počas troch rokov za sebou a ktoré by mali mať na začiatku hodnoteného obdobia 10 a viac zamestnancov. Pre tvorcov hospodárskej politiky sú zaujímavé po stránke tvorby nových pracovných miest. Podniky so stredným tempom rastu dosahujú ročné tempá rastu počtu zamestnancov alebo tržieb 10 % až 20 % počas troch rokov za sebou za ostatných zhodných podmienok.

Tabuľka 5 Podniky so stredným a vysokým tempom rastu v r. 2014.

Zdroj: upravený excerpt, OECD, 2016.

Krajina	Počet podnikov	Počet zamestnancov (v tis.)	Rok
Slovinsko	532	33	2014
Estónsko	550	37	2014
Slovensko	1 509	143	2014
Írsko	1 852	146	2014
Fínsko	2 058	114	2014
Dánsko	2 166	143	2014
Belgicko	2 364	162	2014
SRN	32 298	2 681	2012
Nórsko	2 803	158	2014
Rakúsko	2 962	196	2014
Portugalsko	3 106	222	2013
ČR	4 659	486	2014
Švédsko	4 659	316	2014
Nizozemsko	5 631	678	2014
Poľsko	9 378	953	2014
Španielsko	10 768	773	2014
Taliansko	11 397	776	2014
Francúzsko	14 860	1 182	2014
Veľká Británia	26 705	2 962	2014
Izrael	3 614	142	2013
Kanada	5 360	389	2012
Brazília	30 271	4 666	2013
USA	36 210	7 303	2012

Pozn.: Údaje za Izrael, Kanadu, Brazíliu a USA sa týkajú podnikov s tempom rastu vyšším ako 20 %. Pre ostatné krajiny sa uplatnilo kritérium tempo rastu vyššie ako 10%.

Tabuľka 6 Podiel gaziel podľa hlavných sektorov (v %)
meraný ako rast zamestnanosti (viac ako 20%)

Krajina	Sektory	2008	2012
ČR	Priemysel	0.73	0.57
	Služby	0.63	0.60
	Stavebnictvo	0.39	0.24
Švédsko	Priemysel	0.24	N.A.
	Služby	0.58	N.A.
	Stavebnictvo	0.47	N.A.
Estónsko	Priemysel	0,98	0.44
	Služby	0.98	0.39
	Stavebnictvo	1.5	0.23
Slovensko	Priemysel	#N/A	2.22
	Služby	#N/A	3.31
	Stavebnictvo	#N/A	2.79
Slovinsko (2008, 2011)	Priemysel	0.83	0.40
	Služby	0.90	0.42
	Stavebnictvo	1.29	0.26
Nizozemsko	Priemysel	#N/A	0.69
	Služby	#N/A	1.65
	Stavebnictvo	#N/A	0.94

Zdroj: upravený excerpt, OECD, 2015, s. 74

Gazely sú podskupinou podnikov s vysokými tempami rastu, ktoré vznikli päť alebo menej rokov pred koncom trojročného hodnotiaceho obdobia a mali zamestnancov. Inak pre nich platia kritériá podnikov s rýchlym tempom rastu. Podiel gaziel v ekonomike sa zistuje pre podniky s viac ako 10 zamestnancami. Vo väčšine krajín ich podiel nedosahuje 1 % (býva dokonca nižší ako 0,5 %), ale býva mierne vyšší, ak sa posudzuje podľa rastu obratu.

Tabuľka 7 Podiel gaziel na podnikoch s vysokým tempom rastu
v sektore Počítačové programovanie a poradenstvo (v %)

	Podniky s vysokým tempom rastu	Gazely	Rok
Slovinsko	1,18		2011
Estónsko	4,59		2012
Taliansko	4,96	0,35	2012
Dánsko	5,69	0,69	2011
Maďarsko	6,51	0,9	2012
Španielsko	6,97	0,77	2012
Portugalsko	7,19	0,72	2012
Litva	7,41	4,24	2012
USA	8,11	0,17	2012
ČR	8,20	1,76	2012
Veľká Británia	9,14		2012
Izrael	9,7	2,39	2014
Bulharsko	11,73	5,75	2012
Nizozemsko	13,40	4,33	2012
Francúzsko	14,42		2012
Lotyšsko	16,67	3,7	2012
Slovensko	21,72	1,87	2013

Zdroj: upravený excerpt, OECD, 2016, s. 101

Údaje o gazelách v sektore Počítačové programovanie a poradenstvo (tabuľka 7) sa javia pre SR veľmi priažnivé pravdepodobne preto, že je to malá krajina (s menším počtom podnikov ako majú stredné a veľké štáty), v SR v tomto ekonomickom sektore pôsobí v porovnaní s inými sektormi pomerne menší počet podnikov a údaje sa uvádzajú v percentách.

3 STARTUPY

„Úspech je mizerný učiteľ. Zvádza bystrých ľudí, aby si mysleli, že nemôžu prehrať.“ (Bill Gates, Microsoft).

„Žeňte sa za víziou, nie za peniazmi; peniaze napokon prídu za vami.“ (Tony Hsieh, CEO spoločnosti Zappos).

„My všetci potrebujeme ľudí, ktorí nám dajú informácie späťnej väzby. To je to, čím sa zlepšujeme.“ (Bill Gates, Microsoft).

3.1 Vymedzenie startupu

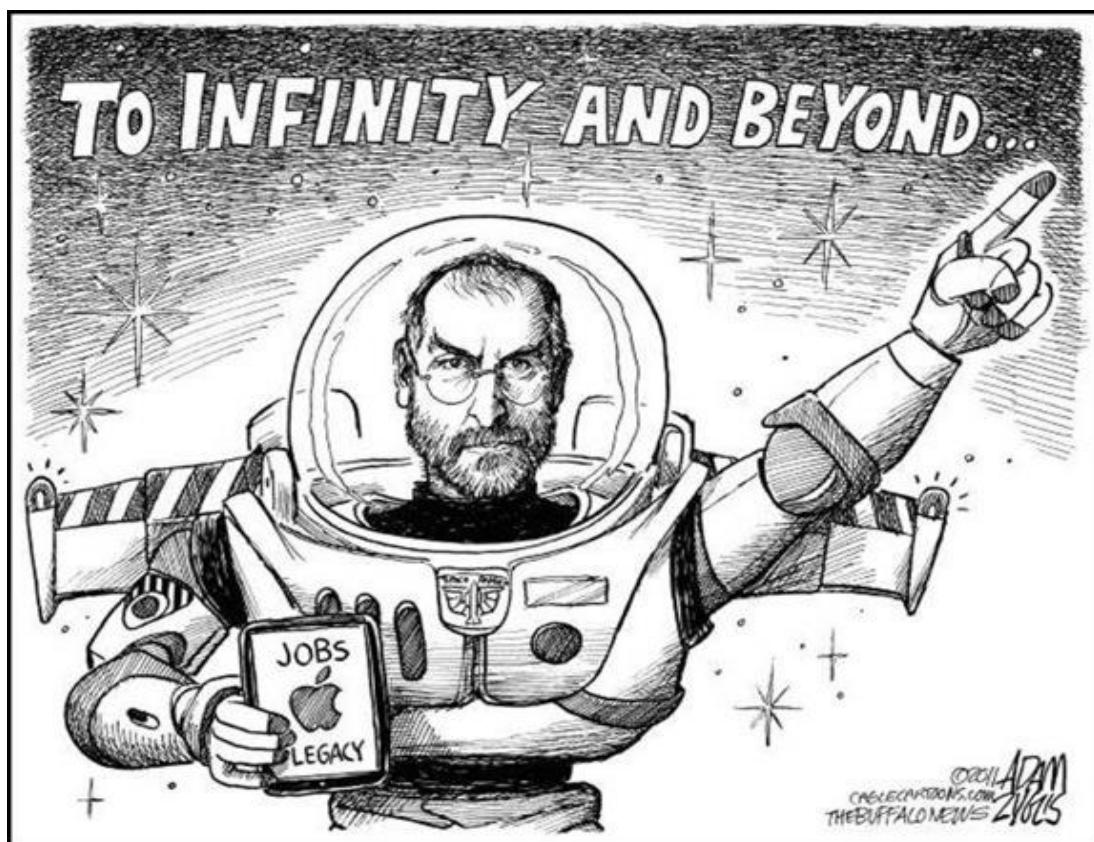
Startup je spoločnosť v skorej vývojovej fáze s inovačnou ambíciou charakterizovaná škálovateľnosťou a rastom „*Startup je dočasná organizácia vytvorená s cieľom hľadať odpovede na otázku, ako vzniká opakovateľný a škálovateľný model podnikania*“ (Blank – Dorf, 2012). S. Blank a B. Dorf rozlišujú malé podniky, ktoré zvyčajne nemajú škálovateľný model podnikania od škálovateľných startupov (technologicky orientované podnikanie) a startupov budovaných s cieľom predať ich veľkým spoločnostiam, aby popri oblasti podnikania získali zároveň aj talent. P. Graham, zakladateľ akcelerátora startupov Y-Combinator, definuje startup takto: „*Startup je spoločnosť navrhnutá na rýchly rast. To, že je spoločnosť novozaložená, neznamená samo o sebe, že je startup. Startup tiež nemusí byť nevyhnutne technologicky zameraný alebo byť financovaný rizikovým kapitálom alebo ukončiť svoju činnosť exitom. Jediná podstatná vec je rast. Všetko ostatné, čo spájame so startupmi vyplýva z rastu... Na to, aby spoločnosť narástla na veľkú, musí: a) vyrábať niečo, čo chce mnoho ľudí, b) kontaktovať týchto ľudí a slúžiť im.*“ (Graham, 2012). B. Aulet zdôrazňuje päť charakteristických črt inovačného podnikania (innovation-driven enterprise): zameranie sa na globálny alebo regionálny trh, zdroj potenciálnej konkurenčnej výhody musí byť nejaká forma inovácie, podnikateľské činnosti sa nemusia vykonávať lokálne, rôznorodá vlastnícka báza zahrňuje rôznych externých poskytovateľov kapitálu, podnikanie začína so stratou, ale ak bude úspešné, dosiahne exponenciálny rast (Aulet, 2013: 7). Podľa E. Riesa je startup „*ludská inštitúcia navrhnutá, aby dodávala nový výrobok alebo službu v podmienkach extrémnej neistoty.*“ (Ries, 2011, s. 27).

Ak to zhrnieme, **startup možno definovať** ako spoločnosť v skorej vývojovej fáze, navrhnutá, aby dodávala nový výrobok alebo službu, hľadajúca škálovateľný model podnikania podporujúci rýchly rast v podmienkach extrémnej neistoty. Veľkosť, sektor alebo odvetvie tejto entity nehrá žiadnu rolu. Preto nebudeme brať do úvahy pokusy o definíciu s kvantitatívnymi charakteristikami startupov, napr. spoločnosť, ktorá sa aktívne usiluje o IPO alebo vyhnúť sa IPO a ktorá má menej ako 100 zamestnancov, ročné výnosy nižšie ako 50 mil. USD a hodnotu nižšiu ako 500 mil. USD. (Wilhelm, 2014).

Hlavné znaky úspešného startupu sú: kvality členov tímu, kvalita vyvinutého výrobku alebo služby a priaznivé trhové podmienky pre uvedenie výrobku alebo služby na trh (rozsah trhového dopytu a jeho validácia, načasovanie uvedenia výrobku na trh a ďalšie) ako výsledok aplikácie premysленého prístupu k vytváraniu startupu (startup framework), ako aj stimulujúcej startupovej kultúry. Spoločné hodnoty, ktoré vyznávajú členovia tímu a kvalita ich vzájomných vzťahov môžu pomôcť vývoju startupu alebo jeho zániku. (ZAJKO, 2013).

Priaznivú startupovú kultúru charakterizujú tieto znaky (Gottesmann, 2009):

1. hodnotenie nápadov podľa ich kvalít a nie podľa ich autorov;
2. práca v startupe je povolanie a nie zamestnanie;
3. nulová tolerancia priemernosti;
4. nákladovo uvedomelý postoj k výdavkom;
5. stratégia spoločnosti orientovaná na rast jej základného imania (equity);
6. perfektné zosúladenie vízie a stratégie spoločnosti s rolami a aktivitami členov tímu;
7. otvorená a jasná komunikácie v tíme o stratégii a zložitých problémoch, najmä v časoch, keď sa nedarí;
8. silný a pozitívny líder tímu, ktorý berie vážne svoju zodpovednosť a viedie osobným príkladom;
9. vzájomná úcta medzi členmi tímu;
10. posadnutosť definovaním potrieb zákazníka, iniciatívne učenie sa týmto potrebám a ich spĺňanie;
11. vysoké pracovné nasadenie, práca je zábavou pre členov tímu;
12. poctivosť a jednota slov a činov (integrita) členov tímu.



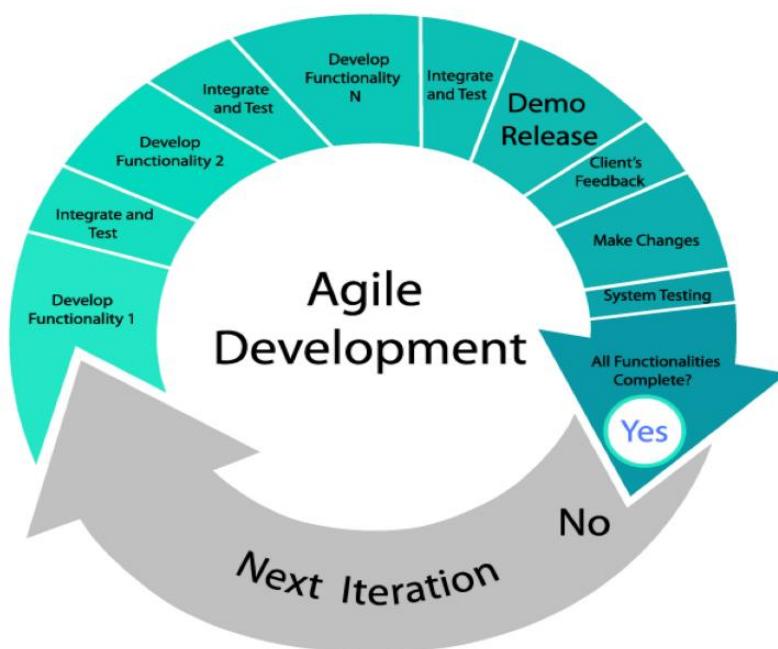
Obr. 10 Odkaz Steva Jobsa: „K nekonečnu a ešte ďalej“³⁴

³⁴ <https://juniorshblog2.files.wordpress.com/2012/01/image00579.jpg>

3.2 Prístupy k vytváaniu startupov

Sú známe viaceré prístupy k vytváaniu startupov (startup development frameworks), napr. agilný vývoj softvéru (Agile Software Development, autori: Beck, 2001; Barber, 2004), metodika navrhovania modelov podnikania (Business model design methodology, autori: Osterwalder – Pigneur, 2010), Prístup zákazníckeho vývoja (Customer Development framework, autori: Blank – Dorf, 2012), Štíhly³⁵ prístup k vytváaniu startupov (Lean Startup framework, autor: Ries, 2011), Navrhovanie štíhleho používateľského rozhrania (Lean user interface design, autori: Gothelf – Seiden, 2013), Disciplinované podnikanie (Disciplined Entrepreneurship, autor: Aulet, 2013). Tieto prístupy sa navzájom prelínajú a dopĺňajú.

1. Agilný vývoj softvéru je zastrešujúci pojem pre súbor metód a postupov založených na štyroch hodnotách a dvanásťich princípoch sformulovaných v manifeste Agile Manifesto (Agile Alliance). Je to iteratívny a inkrementálny prístup k vývoju softvéru. Kladie dôraz na časté interakcie miesto rozsiahleho dokumentovania a na schopnosť reagovať na zmeny v špecifikácii produktu miesto priamočiareho postupu podľa vopred dohodnutého plánu. Riešenia sa vyvíjajú prostredníctvom spolupráce medzi tímmi, ktoré sú samoorganizujúce a viacfunkčné a ktoré využívajú vhodné postupy s ohľadom na kontext ich použitia (Obr.11). Je mimoriadne vhodný v situáciach, kde je známe, čo zákazníci chcú, ale kde tím nie je schopný predvídať najlepší spôsob, ako to dosiahnuť pre nedostatočné minulé skúsenosti s riešením takýchto problémov.



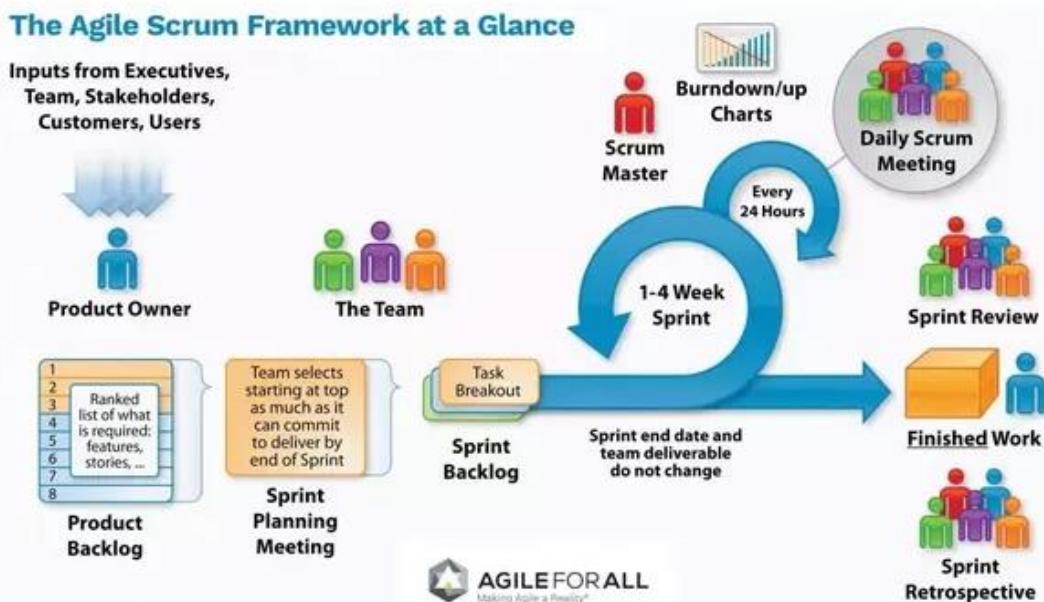
Obr. 11 Schéma postupu Agilného vývoja softvéru³⁶

³⁵ Prílastok „štíhly (lean)“ neznamená „lacný“, ale efektívny, bez plynania zdrojmi, najmä časom.

³⁶ <http://www.filemakerstudio.com.au/agile-development/>

Agilná metodika riadenia projektov Scrum,³⁷ ktorá podporuje iteratívny a inkrementálny vývoj softvéru, vychádza z empirických predpokladov volatility požiadaviek zákazníkov na softvér a možného výskytu nepredvídateľných problémov počas jeho vývoja. Je navrhnutá pre trojčlenné až deväťčlenné vývojové tímy, ktoré dekomponujú predmet vývoja do akcií vývoja ucelených častí predmetu vývoja, na ktorých spolupracujú a ktoré je možné dokončiť v rámci fixných časových úsekov (šprintov) počas viacerých iterácií. Tímy pracujú kolaboratívnym postupom vývoja a preplánujú ho počas denných 15-minútových porad (Daily Scrum meetings), aby dodali v každom špriente plánovanú časť softvérového produktu.

Termín zaviedli do vývoja softvéru H. Takeu a I. Nonaka v r. 1986 vo svojom článku „*New New Product Development Game*“ v Harvard Business Review. V r. 2001 K. Schwaber a M. Beedle popísali túto metódu v publikácii „*Agile Software Development with Scrum*“. V r. 2009 bol založený Scrum.org na profesionálne certifikované kurzy tréningu tejto metódy.



Obr. 12 Schéma postupu Agilného vývoja softvéru využitím metódy riadenia tímov Scrum³⁸

2. Navrhovanie používateľského rozhrania je navrhovanie hardvéru a softvéru tak, aby poskytoval používateľom čo najpríjemnejší zážitok, skúsenosť (user experience). Vyžaduje si to dostatočné pochopenie potrieb používateľov a súvisí s agilným vývojom softvéru. Štíhly návrh používateľského rozhrania sa tiež označuje Štíhly návrh používateľskej skúsenosti (Lean User Experience design). Používateľskou skúsenosťou (UX) sa rozumejú vnemy, emócie a postoje osoby súvisiace s používaním určitého produktu alebo služby. Ovplynvujú ju tri činitele: systém, používateľ a kontext použitia a môže sa v čase meniť. Jej charakteristické črty sú odvodené z manifestu Lean UX Manifesto:

a) včasné používateľská validácia digitálnej skúsenosti,

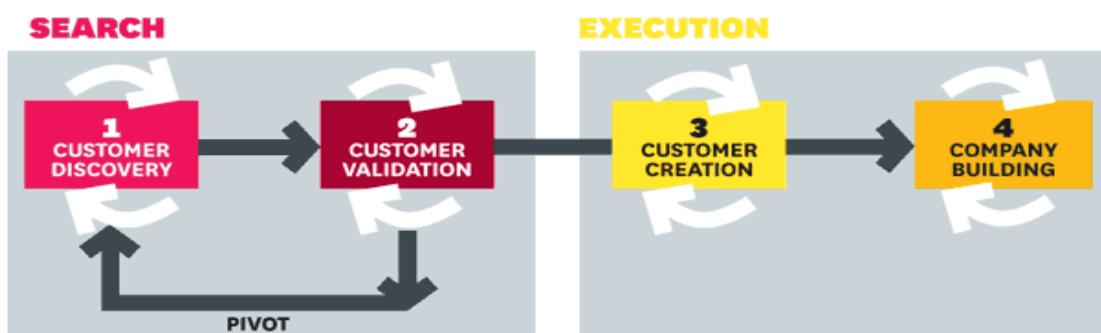
³⁷ Serum (slov. mlyn hráčov) je termín prevzatý z rugby – označuje znovuzahájenie hry vhodením lopky do roja hráčov súperiacich tímov po menšom priestupku.

³⁸ <http://www.filemakerstudio.com.au/agile-development/>

- b) kolaboratívny návrh,
- c) riešenie problémov používateľa,
- d) meranie kritických ukazovateľov výkonnosti (KPI),
- e) používanie vhodných nástrojov,
- f) rýchly návrh.

3. Prístup Navrhovanie modelov podnikania A. Osterwaldera je nástroj strategického manažmentu a podnikania, ktorý umožňuje popísat⁹, navrhovať¹⁰, vymýšľať¹¹ a pivotovať¹² model podnikania budúceho startupu. Je to flexibilná a účinná metóda formulácie, testovania a verifikácie hypotéz o hlavných komponentoch modelu podnikania novej spoločnosti. Zahrnuje návrh 9 komponentov: Ponuka zákazníckej hodnoty, Segment zákazníkov, Vzťahy so zákazníkmi, Distribučné kanály a Toky výnosov na jednej strane a Hlavní partneri, Hlavné činnosti, Hlavné zdroje a Štruktúra nákladov na druhej strane. Tým nahradza zložité a rigidné vytváranie tradičného podnikateľského plánu a pomáha organizáciám viesť štruktúrovaný, konkrétny a strategický dialóg o novom alebo jestvujúcom podnikaní. Podporuje ho online aplikácia Strategyzer (dostupná aj ako mobilná aplikácia) pre používateľov, aby si mohli vytvárať vlastný návrh modelu podnikania.

4. Prístup „Zákazníckeho vývoja“ (Customer Development) vytvoril S. Blank. Jeho cieľom je vytvoriť kontinuálnu spätnú väzbu so zákazníkom počas vývoja produktu, spoluvtvárať produkt so zákazníkom. Skladá sa z **dvoch fáz hľadania predmetu podnikania** (Obr. 12): Objavovanie zákazníka (Customer Discovery) a Validácia zákazníka (Customer Validation), a **z dvoch fáz rastu spoločnosti**: Vytváranie zákazníka (Customer Creation) a Budovanie spoločnosti (Company Building). Realizuje ho malý tím vedený zakladateľom a riaditeľom (CEO) spoločnosti. Každá fáza má cyklický charakter, merateľné miľníky a môže sa začať až po skončení predchádzajúcej fázy. Pritom sa kladie dôraz na učenie sa a objavovanie, a nie na výkon činnosti.



Obr. 12 Schéma fáz Zákazníckeho vývoja

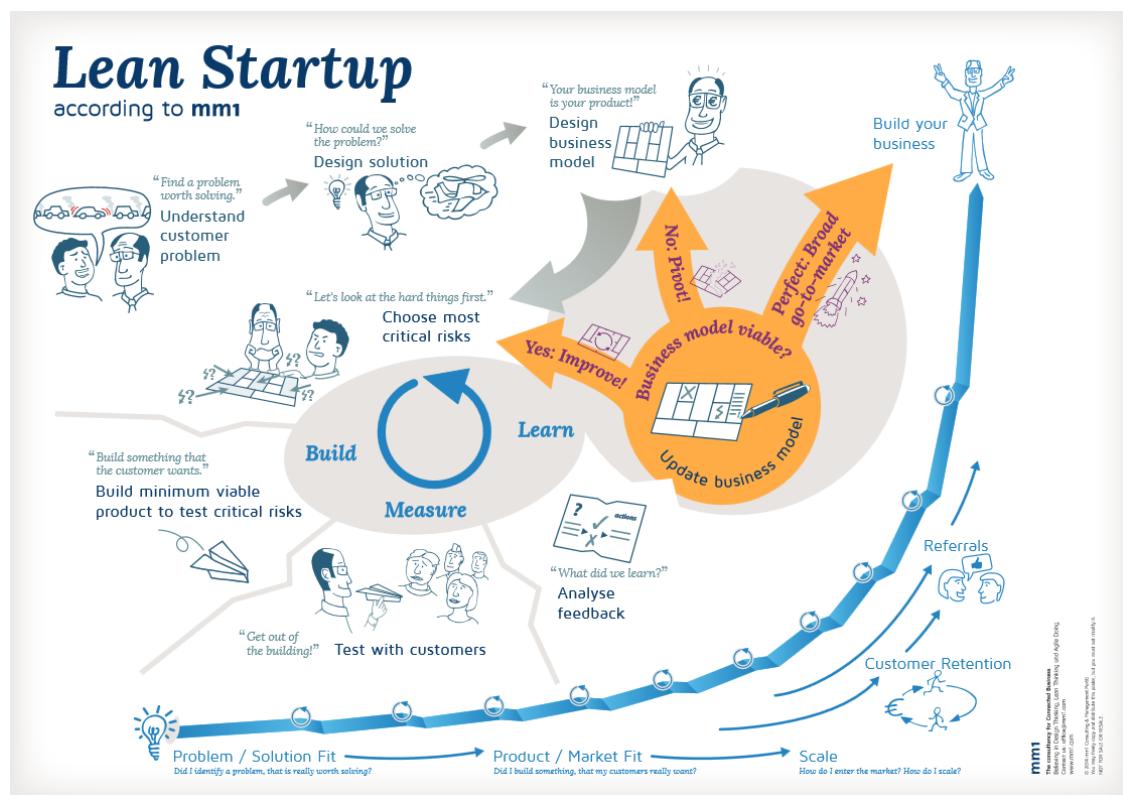
Prvá fáza sa týka formulácie hypotéz (o produkte, zákazníkovi a probléme, o distribúcii a tvorbe cien, vytváraní dopytu, typu trhu a konkurencii), testovania a overovania týchto hypotéz. V druhej fáze sa formuluje ponuka hodnoty pre zákazníka, pripravuje a realizuje sa predaj prvým zákazníkom („early evangelists“) a dokončuje sa validácia produktu, postup a kanály predaja a napokon model podnikania. Po úspešnom zavŕšení tejto fázy môže nasledovať tretia fáza: analýza trhu, segmentácia trhu a stanovenie pozície na trhu, vytváranie dopytu a príprava uvedenia produktu na trh. Finálna fáza – Budovanie spoločnosti zahrnuje

zabezpečenie si mainstreamových³⁹ zákazníkov, vytvorenie manažmentu, kultúry a funkčných organizačných útvarov.

Hlavné body tohto prístupu sú:

- a) štyri fázy rastu produktu a spoločnosti,
- b) učenie sa o zákazníkoch cez priame kontakty s nimi a načúvanie im,
- c) definovanie troch základných trhov pre startupy so špecifickými výzvami (vytváranie nového trhu, uvedenie nového produktu na jestvujúci trh a nová segmentácia jestvujúceho trhu),
- d) nájdenie minimálneho životaschopného produktu (MVP)⁴⁰ pre špecifikovaný trh,
- e) validované učenie sa a iterácia aktivít, obzvlášť v prvých dvoch fázach.

5. Štíhly prístup k vytváraniu startupov (Lean Startup) vyvinul E. Ries a v súčasnosti sa javí ako vedúci prístup k navrhovaniu startupov (Obr.13).



Obr. 13 Schéma Štíhleho prístupu k vytváraniu startupu⁴¹

³⁹ Pod mainstreamovými zákazníkmi sa rozumie väčšia skorých a neskorých používateľov produktu (pozri 4.2).

⁴⁰ Minimálny životaschopný produkt (Minimum Viable Produkt, MVP) – najmenší súbor vlastností produktu, ktorými sa dá získať od zákazníka spätná informácia o produkte. Ilustruje problém alebo „jadro“ potreby zákazníka a umožňuje zmysluplné predviesť zákazníkovi riešenie produktu.

⁴¹ <https://mm1.com/download-site-mm1-lean-startup/>

Využíva viaceré kľúčové pojmy S. Blanka a spočíva na týchto troch pilieroch:

1. používanie platforem otvoreného softvéru a slobodného softvéru,
2. aplikácia metodiky agilného vývoja softvéru, ktorá dramaticky redukuje zbytočné činnosti a podnecuje kreativitu vo vývoji produktu,
3. striktná rýchla iterácia orientovaná na zákazníka, ako v prístupe Vývoj zákazníka spomenutého výšie.

Nie je v ňom definovaná postupnosť krokov. Jeho štruktúru tvorí cyklická spätná väzba Buduj – Meraj – Uč sa (Build – Measure – Learn)⁴² doplnená technikou dopytovania Päťkrát prečo⁴³ a pojem MVP. Prvý krok spočíva vo vymedzení problému, ktorý sa má riešiť a potom vo vývoji MVP, aby sa mohol začať proces učenia sa čo najskôr. Ked' je MVP vytvorený, startup môže začať prácu na jeho zdokonaľovaní. Vyžaduje si to meranie a učenie sa pomocou použiteľnej Metriky, ktorou je možné demonštrovať vzťah príčiny a účinku. Umožňuje sa tým vedecký prístup k vytváraniu a riadeniu startupov a rýchlejsie dodanie žiadaného produktu zákazníkovi. Metodika štíhleho startupu (Lean Startup methodology) učí ako riadiť startup, kedy zmeniť postup vývoja, kedy vytrvať tak, aby bol rast podnikania čo najrýchlejší. Hlavné poučenie z tohto prístupu zhrnul E. Ries takto: „*Startupy, ktoré uspejú, sú tie, ktoré dokážu prejsť dostatočným počtom iterácií skôr, ako minú zdroje.*“

V r. 2012 E. Ries začal vydávať súbor kníh The Lean Series, ktorých autormi sú najlepší odborníci v tejto tematike. Podnikol tiež viaceré cesty, na ktorých na konferenciach a zhromaždeniach vo svete propagoval metodiku štíhleho startupu podporovanú aj internetovým sídlom www.leanstartup.com. Viaceré prominentné high-tech spoločnosti začali zverejňovať, že používajú metodiku štíhleho startupu. Princípy tejto metodiky sa tiež vyučujú v predmetoch na Harvard Business School a Kalifornskej univerzite v Berkeley a implementujú sa v projektoch mestských správ, napr. v iniciatíve „Code for America“⁴⁴.

3.3 Úspešné a neúspešné startupy

3.3.1 Jednorožce

Medzi mimoriadne úspešné startupy patria tzv. **jednorožce** (unicorns)⁴⁵ – americké softvérové spoločnosti, ktoré vznikli v desaťročí od r. 2003 do r. 2013 a ktorých ocnenie investormi pri ich exite na burzu dosiahlo viac ako 1 mld. USD. Podarilo sa to iba 39 spoločnostiam, t. j. 0,07 % zo všetkých startupov tejto dekády, a preto A. Lee označila tento zriedkavý jav za „stretnutie s bájnym jednorožcom“. Medzi superjednorožcov zaradila Intel

⁴² Táto metodika sa zameriava na riešenie neznámych problémov s neznámymi riešeniami.

⁴³ Technika riešenia problémov „Päťkrát prečo“ (Five Whys) – priebežné kladenie jednoduchých otázok pri hľadaní opatrení na riešenie problémov. Vytvoril ju Sakiči Toyoda v tridsiatych rokoch 20. stor. Je najefektívnejšia, ak na otázky odpovedajú ľudia, ktorí majú skúsenosti s riešeným procesom. Viac informácií o jej používaní: https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_5W.htm

⁴⁴ Viac informácií o iniciatíve Code for America – <https://www.codeforamerica.org/>

⁴⁵ Termín jednorožec zaviedla riziková investorka Aileen Lee vo svojom príspevku o tejto kategórii výnimcoľne úspešných startupov v r. 2013.

z rokov 1960, Cisco z rokov 1970, Apple, Oracle a Microsoft z rokov 1980, Google a Amazon z rokov 1990 a neskôr Facebook z rokov 2000 s burzovým ocenením vyšším ako 100 mil. USD.

Rebríček 10 najúspešnejších jednorožcov v r. 2016 je uvedený v Tabuľke 8.

Tabuľka 8 Top 10 jednorožcov vo svete v r. 2013

Pora-die	Spoločnosť	Sídlo, rok vzniku	Sektor	Ocenenie (mld. USD)
1	Uber	San Francisco, Kalifornia, USA, 2009	Dopravné služby	62
2	Xiaomi	Peking, Čína, 2010	Spotrebna elektronika	45
3	Airbnb	San Francisco, USA, 2008	Ubytovacie služby	25,5
4	Palantir	Palo Alto, Kalifornia, USA, 2004	Softvér na analýzu dát	20,5
5	Didi Kuaidi	Peking, Čína, 2012	Dopravné služby	16
6	Snapchat	Venice, Kalifornia, USA, 2011	Sociálne médiá	16
7	China Internet Plus	Peking, Čína, 2003	Internetové služby	15
8	Flipkart	Bangalore India, 2007	E-obchod	15
9	SpaceX	Hawthorne, Kalifornia, USA, 2002	Kozmická doprava	12
10	Pininterest	San Francisco, Kalifornia, USA, 2010	Sociálne médiá	11

Zdroj: spracované podľa: <http://fortune.com/unicorns/>

Príčiny úspechu týchto jednorožcov boli tieto:⁴⁶

- a) úspešné disruptívne inovácie nielen v odvetviach technológií, informačných technológií, mobilných technológií, často na ich prienikoch, ale aj v marketingu a modeloch podnikania;
- b) typické úspešné modely podnikania boli: e-obchod B2C, SaaS (softvér ako služba), podnikový aplikáčny softvér;
- c) štedré financovanie ich skorého a neskorého vývoja investormi (zvyčajne viacerými investormi do startupu);
- d) jednorožce vznikali v oblasti okolo San Francisca (nie v Silicon Valley);
- e) spoluzakladatelia jednorožcov boli prevažne viacerí (2 až 5), pričom v 80 % prípadov aspoň jeden z nich už mal skúsenosti so zakladaním spoločnosti;
- f) boli to tridsiatnici s kvalitným vzdelaním (dve tretiny z nich ho získali na top 10 amerických univerzitách), ktorí sa koncentrovali na rozvoj počiatočného produktu bez „veľkých pivotov“ vo vývoji;

⁴⁶ <https://techcrunch.com/2013/11/02/welcome-to-the-unicorn-club/>

g) v dekáde 2003 až 2013 vznikali priemerne až 4 jednorožce za rok;

h) vývoj jednorožcov pripomína skôr maratón ako šprint, spravidla dosiahli moment likvidity po 7 a viac rokoch; pritom ich v 76 % prípadov dovedol k tomuto momentu pôvodný riaditeľ (CEO) spoločnosti;

ch) vyššiu rentabilitu investícií dosiahli spoločnosti zamerané na B2B (zákazníci sú podniky) ako spoločnosti zamerané na B2C (zákazníci sú spotrebiteľia).

3.3.2 Príčiny neúspechu startupov

Dokonca aj v USA sa ľahko získavajú údaje o neúspechoch startupov. Sú pre verejnosť omnoho menej zaujímavé a tiež neúspešné startupy nadálej ešte nejaký čas fungujú, čo komplikuje štatistiku. Problémom sú aj rôzne definície neúspechu. Ak neúspech znamená likvidáciu všetkých aktív spoločnosti a jej investorov, ktorí utrpeli stratu, tak sa odhaduje, že 30 % až 40 % amerických startupov s vysokým potenciálom bolo neúspešných. Ak sa však za neúspech považuje nedosiahnutie plánovanej rentability investícií, plánovanej miery rastu tržieb alebo dátum dosiahnutia nulového bodu, tak potom je neúspešných viac ako 95% startupov. Bežne sa odhaduje, že z 10 startupov, sú iba 3 alebo 4 úplne neúspešné. Ďalšie 3 až 4 sú schopné splatiť investorom investovanú sumu a 1 alebo 2 vytvoria značné zisky. Podľa odhadov združenia National Venture Capital Association 25 % až 30 % spoločností finančovaných rizikovým kapitálom skončí neúspechom (GAGE, 2012).

Podľa prieskumu 146 neúspechov startupov v USA v období 2010 až 2013 vykonanom spoločnosťou CBInsights 70 % až 79 % neúspešných technologických spoločností pôsobilo v internetovom sektore (Tabuľka 9). U technologických startupov smerovala väčšina financovania do internetového sektora, z čoho vyplýva, že to je sektor s najvyšším podielom neúspešných spoločností. Miera neúspešnosti v sektore mobilnej komunikácie bola značne nižšia, ale premenlivejšia. Talenty v týchto spoločnostiach boli hlavným cieľom akvizícií spoločností typu acqui-hire⁴⁷.

Tabuľka 9 Neúspešné technologické spoločnosti podľa sektorov podnikania (2010 – 2013).

Sektor	Internet	Mobily a telekomunikácie	Softvér (bez 2)	Počítačový hardvér a služby	Elektronika
Rok	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2010	79 %	6 %	12 %	3 %	-
2011	76 %	17 %	3 %	3 %	-
2012	70 %	27 %	3 %	-	-
2013	79 %	15 %	2 %	2 %	2 %

Zdroj: Gage, 2012.

Zastavenie financovania investorom je jedna z najčastejších príčin neúspechu startupov. 55 % neúspešných startupov získalo od investorov 1 mil. USD alebo menej, 14 % od 1 do

⁴⁷ Pomerne nový jav – akvizícia acqui-hire sa týka spoločnosti s finančnými problémami (zväčša v skorej fáze rozvoja startupu), ktorú kúpi iná spoločnosť predovšetkým kvôli talentom v jej tíme, a nie pre jej produkt. Spoločnosti kúpené akvizíciou acqui-hire typicky získali od investorov menej ako 5 mil. USD a posledné investičné kolo bolo asi 14 až 15 mesiacov pred akvizíciou (CBInsights, 2014).

5 mil. USD, 9 % od 5 do 10 mil. USD a 8 % od 10 do 25 mil. USD. 71 % neúspešných spoločností trvalo menej ako 2 roky od ich posledného investičného kola.

Niektorým spoločnostiam trvalo až 5 rokov od ich posledného investičného kola kým boli oficiálne prehlásené za neúspešné. Priemerná spoločnosť končí asi 20 mesiacov od svojho posledného investičného kola a po získaní 1,3 mil. USD od investorov. Podsektory s najvyššou mierou neúspechu boli: sociálny sektor, trhoviská, reklama, predaj a marketing, hudba a video.

Hlavné príčiny neúspechu startupov boli tieto (CBInsights, 2015):

1. Nedostatočný súlad produktu s trhom – 42 % neúspešných startupov, konkrétnie
 - nedostatočné zameranie produktu alebo úsilia na uspokojenie a prekročenie očakávaní zákazníkov,
 - pivoty na iné typy zákazníkov a zanedbaný marketing,
 - nedostatočná veľkosť trhu na akceptáciu produktu a exponenciálny rast tržieb z neho,
 - nedostatočná validácia nápadov alebo rozhodnutí podnikateľov u zákazníkov, najmä u skorých používateľov produktu a predčasné uvedenie produktu na trh,
2. Strata likvidity – 26 % neúspešných startupov, čo zdôrazňuje potrebu finančného riaditeľa a premysleného finančného plánovania,
3. Interné problémy v tíme spoluzakladateľov – 23 %,
4. Ignorovanie konkurentov – 19 % neúspešných startupov,
5. Chyby v uvádzacích cenách nového produktu na trh a v nákladoch – 18 %,
6. Chyby v modeli podnikania neumožnili škálovať podnikanie alebo model podnikania spoločnosti chýbal – 17 %.

Vo všeobecnosti spoločnosti bez financovania rizikovým kapitálom sú neúspešné častejšie ako spoločnosti s takýmto financovaním počas prvých štyroch rokov svojej existencie. Zvyčajne je to preto, že nemajú kapitál na ďalšie podnikanie, lebo nefunguje ich model podnikania. Spoločnosti financované rizikovým kapitálom zvyčajne končia po štvrtom roku podnikania, keď ich investori prestanú financovať. Spomedzi všetkých skúmaných spoločností prežije asi 60 % startupov tri roky a približne 35 % desať rokov (separátne štúdie U.S. Bureau of Labor Statistics a neziskovej nadácie na podporu podnikania v USA Ewing Marion Kauffman Foundation) (GAGE, 2012).

4 MARKETING A CENY

„Autentický marketing nie je umenie predávať, čo vyrobíte, ale vedieť čo vyrobiť. Je to umenie identifikovať požiadavky zákazníka, porozumieť im a vytvoriť riešenia, ktoré zákazníka uspokoja a zabezpečia primeraný zisk.“ (Philip Kotler, marketingový guru).

„Cena nikdy nie je len jednoduchým peňažným vyjadrením hodnoty produktu, ale aj obrazom toho, ako podnikateľ pochopil podmienky trhu.“

„Vaši najnespokojnejší zákazníci sú váš najcennejší zdroj učenia sa.“ (Bill Gates, Microsoft).

Pojem zákazník zahŕňa dve skupiny osôb:

- osoby, zákazníci, ktorí kupujú výrobky a služby, ale nemusia ich nevyhnutne sami používať,
- osoby, spotrebiteľia, ktorí používajú výrobky a služby, ale ich nemusia nevyhnutne aj kupovať.

Hoci organizácie často majú tendenciu nerozlišovať tieto skupiny osôb, lebo musia svojou produkciou uspokojiť potreby oboch skupín, toto rozlíšenie je dôležité. Práve osobu zákazníka treba totiž motivovať, aby uskutočnil kúpu produktu a tento môže od procesu výmeny očakávať niečo iné ako spotrebiteľ. Podniky môžu mať viac skupín zákazníkov a je pre nich dôležité ich identifikovať a rozdeliť do skupín.

Okrem zákazníkov však jestvuje širší okruh osôb alebo inštitúcií, ktoré môžu ovplyvniť činnosť a prežitie organizácie alebo byť ovplyvnené jej činnosťou, hoci nenakupujú jej produkty. Sú to zainteresované osoby (stakeholders). Za zainteresované osoby sa všeobecne považujú: vláda, dodávateľia, zákazníci, majitelia organizácie (akcionári), veritelia (banky), obec (jej samospráva), manažéri a zamestnanci organizácie. Z hľadiska predaja sú veľmi dôležitou skupinou zamestnanci, najmä zamestnanci prvej línie, ktorí sú v bezprostrednom kontakte so zákazníkmi. Každá z týchto skupín môže mať a zvyčajne má odlišné záujmy, často protichodné so záujmami organizácie. Úlohou vrcholového manažmentu organizácie je vyvažovať a zjednocovať tieto rôzne záujmy v rámci zóny tolerancie.

Marketing je činnosť organizácie a súbor procesov na vytváranie, komunikáciu a poskytovanie hodnoty zákazníkom a na riadenie vzťahov so zákazníkmi takým spôsobom, že z toho majú úžitok nielen organizácia, ale aj jej kľúčové záujmové skupiny (Foret, 2008). Je to podnikateľská funkcia, ktorá rozpoznáva potreby a túžby, určuje a meria ich rozsah a potenciálnu ziskovosť, rozhoduje o tom, ktorým cieľovým trhom by podnik dokázal slúžiť najlepšie, vyberá pre tieto trhy vhodné výrobky, služby a programy a vyžaduje od každého pracovníka organizácie, aby neustále pamätal na zákazníka a slúžil mu (Kotler, Keller, 2007).

Jestvujú rôzne názory na postavenie marketingu v spoločnosti. Marketing sa buď považuje za rovnocenný s ostatnými podnikovými funkciami, alebo dočasne významnejší ako ostatné podnikové funkcie, prípadne sa považuje za rozhodujúcu podnikovú funkciu, od ktorej sa odvíjajú všetky ostatné funkcie, čo je typické pre súčasnú marketingovú orientáciu spoločností. Marketing má dve základné úlohy:

- poznávať trhy (informačná stránka),
- ovplyvňovať trhy (obchodná stránka).

Poznávaciu stránku marketingu predstavuje **marketingový výskum**. Zahrňuje nasledujúce hlavné skupiny činností:

- formulácia problému a cieľa (napr. pokles predaja v predajni);
- získavanie primárnych informácií (pozorovaním, dopytovaním alebo experimentom) alebo sekundárnych informácií – publikovaných údajov z interných zdrojov (marketingová databáza, účtovníctvo) a z externých zdrojov (štatistické údaje, obchodné a priemyselné asociácie...);
- spracovanie a interpretácia informácií – pre riešenie problému.

4.1 Marketingová stratégia

Obchodnú stránku marketingu predstavuje **marketingová stratégia**. Jej rámec možno vymedziť nasledovne (Foret et al., 2003):

- Ciele, ktoré sa majú dosiahnuť;
- Uvažované strategické alternatívy (cieľové skupiny zákazníkov);
- Cieľoví zákazníci (stanovenie presných parametrov zvolených cieľových skupín zákazníkov);
- Zistenie konkurentov (značky a výrobcov, ktorí ponúkajú zákazníkom podobné hodnoty) pre každú cieľovú skupinu zákazníkov;
- Výber ponúkaných produktov pre jednotlivé cieľové skupiny zákazníkov s ohľadom na konkurenciu;
- Prezentácia podstaty stratégie cieľovým zákazníkom, ktorá zahrňuje: a) výhody ponuky spoločnosti v porovnaní s ponukou konkurentov, b) pozíciu produktu na trhu, t. j. ako ho vnímajú zákazníci, a c) vyjadrenie hodnoty pre zákazníka, pre ktorú by mal kúpiť produkt práve od spoločnosti;
- Marketingový mix.

Marketingová stratégia môže byť zameraná na konsolidáciu spoločnosti alebo na jej rast. Rastová stratégia zahrňuje nasledujúce tri kroky: a) voľba výrobkovo-trhového mixu, b) voľba konkurenčnej stratégie a c) voľba pozície na trhu.

a) **Voľba výrobkovo-trhového mixu** znamená rozhodovanie sa medzi štyrmi základnými alternatívami rastu predaja:

- **stratégia priameho rozšírenia** – volia si ju podniky, ktoré sa chcú uplatniť s *tradičnými výrobkami na tradičnom trhu* tým, že sa usilujú zvýšiť počet zákazníkov, frekvenciu alebo objem ich nákupov;
- **stratégia rozvoja trhu** – volia si ju podniky, ktoré ponúkajú *tradičné výrobky na neznámom novom trhu*; je to možné rozširovaním existujúcich trhových segmentov alebo získavaním nových trhových segmentov, pričom je rizikom hĺbka znalostí o novom trhu;
- **stratégia vývoja výrobku** – volia si ju podniky, ktoré chcú *preniknúť s novým výrobkom alebo s rozšíreným sortimentom výrobkov na známom trhu*, napr. preformulovaním výrobkov, zvýšením ich kvality, pridaním nových vlastností, rozšírením výrobkového radu, nahradením staršieho výrobku novým alebo vývojom nového výrobku.

Úspech takého zámeru závisí od dostatočného počtu zákazníkov a dobrej znalosti ich potrieb. Rizikom môžu byť vysoké požiadavky na investície, snaha o rýchle uvedenie výrobku, prípadne špecializácia výrobkov, ktorej dôsledkom môže byť nízky počet zákazníkov;

- **stratégia diverzifikácie** – volia si ju podniky, ktoré chcú preniknúť s novými výrobkami na neznáme nové trhy, čo je značne nákladná a riziková akcia. Horizontálna diverzifikácia predpokladá rozšírenie súčasného výrobného programu o výrobky, ktoré vecne súvisia s pôvodnými výrobkami, vertikálna diverzifikácia spočíva v prehĺbení výrobného programu a pri laterálnej diverzifikácii ide o uvedenie nových výrobkov a nájdenie nových trhov pre nich.

b) **Volba konkurenčnej stratégie** predstavuje podľa Michaela Portera rozhodovanie sa medzi týmito troma základnými stratégiami:

- stratégia minimálnych nákladov,
- stratégia diferenciácie produktu,
- stratégia koncentrácie na časť trhu.

Pri realizácii **stratégie minimálnych nákladov** sa podnik snaží dosiahnuť čo najnižšie náklady na nákup potrebných surovín, materiálov a komponentov, na výrobu a distribúciu produktu, ktorý potom ponúka za nižšie ceny ako jeho konkurenti s cieľom získať väčší podiel na trhu. Ide to o dosiahnutie maximálneho zisku pri nízkom zisku na jednotku produktu a čo najvyšších tržbách (objeme predaja). Uplatňujú ju zvyčajne podniky orientované na veľmi rozsiahly, masový trh. Vytvorený zisk sa reinvestuje do výkonnejšieho technického vybavenia a efektívnejších technológií. Rizikom tejto stratégie je možná cenová vojna vedúca k zníženiu ziskovosti všetkých hráčov na danom trhu alebo to, že sa na ňom objaví spoločnosť s ešte nižšími nákladmi, ktorá vážne poškodí alebo zlikviduje podnik zameraný výhradne na túto stratégiu.

Pri realizácii **stratégie diferenciácie produktu** sa spoločnosť sústredí na dosiahnutie dokonalého výkonu v určitej oblasti dôležitej pre zákazníkov, aby v nej dosiahnol vodcovstvo na danom trhu, napr. v predpredajných a popredajných službách zákazníkom, v jedinečnej funkčnosti, kvalite alebo dizajne produktov. Medzi najobvyklejšie formy odlišenia produktu patria: a) jeho imidž a značka, b) jeho vyhotovenie, tvar, c) jeho úžitkové vlastnosti, d) akosť a trvanlivosť, e) prevádzková spoľahlivosť, f) servisné služby a poradenstvo zákazníkom. Ďalšou možnosťou diferenciácie je ovplyvňovanie zákazníkov psychologickými nástrojmi (reklamou, obalom alebo cenou) alebo spôsobom distribúcie (špeciálne predajne, osobný predaj primo spotrebiteľom, a pod.). Túto stratégiju si často volia malé a stredné podniky, ktorých obmedzené finančné zdroje im neumožňujú konfrontáciu s vodcami na danom trhu.

Pri realizácii **stratégie koncentrácie na časť trhu** sa spoločnosť špecializuje iba na jeden alebo niekoľko segmentov trhu (tzv. výklenky alebo niky trhu, angl. market niches) a nesnaží sa ovládnuť celý trh alebo jeho väčšiu časť. Pri tejto stratégii sa trh často člení na segmenty podľa demografického alebo geografického hľadiska alebo podľa frekvencie používania produktu. Spoločnosti ide najmä o to, aby čo najlepšie spoznala potreby týchto segmentov a získala v nich vedúce postavenie. Dôvodom uplatňovania tejto stratégie je často fakt, že nie je možné a ani výhodné pôsobiť na daný trh ako na nediferencovaný celok, vysoká ziskovosť alebo slabá konkurencia v niektorých trhových segmentoch a tiež nedostatok zdrojov na pôsobenie na rozsiahly trh.

Spoločnosti často kombinujú stratégiu diferenciácie so stratégiou orientácie na časť trhu. Stratégia diferenciácie a stratégia minimálnych nákladov sú dosť protikladné. V praxi však existujú aj spoločnosti, ktoré sa neriadia žiadou stratégiou.

c) Volba pozície na trhu zahrňuje tieto kroky:

- identifikácia súboru možných konkurenčných výhod,
- výber optimálnej konkurenčnej výhody,
- následné uplatňovanie efektívneho spôsobu komunikácie a propagácie zvolenej pozície – konkurenčnej výhody.

Realizácia marketingovej stratégie zahrňuje tieto hlavné skupiny činností:

- analýza vonkajšieho marketingového prostredia (metóda PEST),
- analýza trhu – analýza konkurencie (Porterova metóda, SWOT analýza);
- postup S – T – P (Segmentácia trhu – Trhové zacielenie – Pozícia na trhu);
- marketingový mix (4P a 4C) – kombinácia marketingových nástrojov – ako dosiahnuť zvolenú pozíciu na cieľovom trhu;
- marketingový plán (konkretizácia marketingového mixu v pláne).

Marketingový plán sa týka krokov prípravy uvedenie produktu na trh. Zvyčajne ho tvoria tieto časti:

- charakteristika cieľového trhu (jeho veľkosť, štruktúra, správanie sa), plánované umiestnenie produktu, rozsah jeho predaja a podiel na trhu, plánované náklady,
- stanovenie plánových cien a cenovej politiky (zľavy),
- stanovenie stratégie logistiky a distribúcie produktu,
- marketingový rozpočet na prvý rok, predpokladaný dlhodobý výhľad predaja nového produktu, cieľ v ziskovosti predaja, uvažovaný vývoj marketingového mixu.

Je východiskom pre prípravu plánu predaja a ďalších plánov spoločnosti (plán výroby, plán nákupu, plán pracovníkov), ktoré sa komplexne hodnotovo odrazia v jej finančnom pláne.

4.2 Analýza marketingového prostredia

Žiadna spoločnosť nie je na trhu izolovaná, ale na ňu pôsobí mnoho vplyvov. Marketingové prostredie zahrňuje subjekty a sily, ktoré ovplyvňujú rozvoj spoločnosti a jej vzťahy s cieľovými zákazníkmi. Analýza marketingového prostredia skúma konkrétnu aktuálnu situáciu na trhu, na ktorý sa zameriava. Možno ju rozdeliť na:

- makroprostredie (označované aj ako vonkajšie prostredie),
- mikroprostredie (označované aj ako vnútorné prostredie).

Marketingové makroprostredie zahrňuje okolnosti, situácie a vplyvy, ktoré spoločnosť nedokáže zvládnuť svojimi činnosťami alebo ich môže zvládnuť iba so značnými ťažkosťami.

Analýza prostredia je dôležitá pre poznanie externého okolia v ktorom spoločnosť pôsobí, na identifikáciu zmien a trendov, ktoré v ňom prebiehajú a môžu mať vplyv na rozhodnutia spoločnosti, ako reagovať ich na pôsobenie. Na zhodnotenie vývoja vonkajšieho prostredia je možné použiť **PEST analýzu**. Jej názov je akronym zložený z prvých písmen faktorov, ktoré sú predmetom analýzy:

- ▪ politické alebo politicko-právne faktory, napr. politická stabilita, legislatíva regulujúca podnikanie, pracovné právo, daňová politika, ochrana spotrebiteľa, predpisy pre medzinárodný obchod, predpisy Európskej únie a pod.,
- ▪ ekonomické faktory, napr. vývoj ekonomického rastu (hrubý domáci produkt), miery inflácie, menových kurzov, miera nezamestnanosti, monetárna politika, výdavky štátneho rozpočtu, a pod.,
- ▪ sociálne alebo sociálno-kultúrne faktory, napr. demografické faktory, vzdelanost', rozdelenie príjmov u obyvateľstva, spotrebne zvyky kupujúcich, zmeny životného štýlu a pod.,
- ▪ technologické faktory, napr. nové objavy a patenty, nové technológie výroby, predaja, skladovania, vývoj informačných a komunikačných technológií (internet, satelitná komunikácia), štátne výdavky na výskum a vývoj a pod.

Marketingové mikroprostredie spoločnosti tvoria jej zamestnanci, zákazníci, dodávatelia, marketingoví sprostredkovatelia, verejnosť a konkurencia. Medzi spoločnosťou a nimi sú vzájomné závislosti, ale spoločnosť ich môže svojimi rozhodnutiami meniť, napr. volbu dodávateľa alebo uzavretie dohody s konkurentom o spolupráci na určitom projekte a pod. Na skúmanie tohto prostredia sa zameriava **Porterova analýza alebo SWOT analýza**.

4.3 Analýza konkurencie

Východiskom marketingového plánovania je analýza konkurenčného prostredie v odvetví s cieľom zistiť kto a ako konkuруje podniku. **Analýza konkurencie** plní päť úloh:

- identifikovať aktuálnych a potenciálnych konkurentov;
- spoznať ciele konkurentov;
- zhodnotiť stratégie presadzované konkurentmi (ich zdroje, konkurenčnú pozíciu na trhu a jednotlivé zložky marketingového mixu);
- posúdiť silné a slabé stránky konkurentov;
- odhadnúť pravdepodobné správanie sa konkurentov a ich reakcie na zmeny na trhu.

Konkurenciu je možné identifikovať na štyroch možných úrovniach:

- podnik môže považovať za svojich konkurentov iba podniky, ktoré ponúkajú cieľovému trhu podobný produkt alebo službu, používajú podobnú technológiu;
- podnik môže vidieť svojich konkurentov širšie – všetky podniky, ktoré ponúkajú tú istú kategóriu produktov;
- ešte širšie chápanie konkurencie znamená analýzu všetkých podnikov vyrábajúcich alebo dodávajúcich produkty, ktoré uspokojujú tú istú potrebu,

- pri najširšom chápaní sa za konkurenciu považujú všetky podniky, ktoré súťažia navzájom u spotrebiteľa o použitie jeho kúpnej sily.

Odporuča sa analyzovať na každom trhu nie viac ako troch až štyroch hlavných konkurentov.

Identifikovať ciele konkurentov. Možné obvyklé ciele konkurentov sú: maximálne hotovostné príjmy, technické vodcovstvo, rast trhového podielu, vodcovstvo v kvalite služieb, celkové trhové vodcovstvo a ďalšie.

Identifikovať silné a slabé stránky konkurentov je taziskom dobre spracovanej analýzy konkurencie. Marketingový manažér by sa mal pri tom sústrediť nielen na zber marketingových informácií o konkurentoch, napr. tržby, trhový podiel, okruh zákazníkov alebo distribučné kanály, ale aj na finančných informácií, napr. úroveň nákladov a zisku (a ich zmeny v čase), hotovostné príjmy (cash-flow), finančná situácia, návratnosť investícií, investičné rozhodovanie a podľa možností tiež výrobných informácií, napr. výrobné postupy, kvalita produktov, výrobkové portfólio, postoj k riziku, podniková kultúra, ľudské zdroje a ich schopnosti, flexibilita. Iba tak bude možné jednoznačne identifikovať, kto je v rámci odvetvia relatívne slabý a mohol by teda byť zraniteľný v prípade cenových vojen alebo akvizícií a komu v odvetví by sa podnik mal vyhnúť vzhľadom na jeho finančnú silu alebo výrobnú flexibilitu.

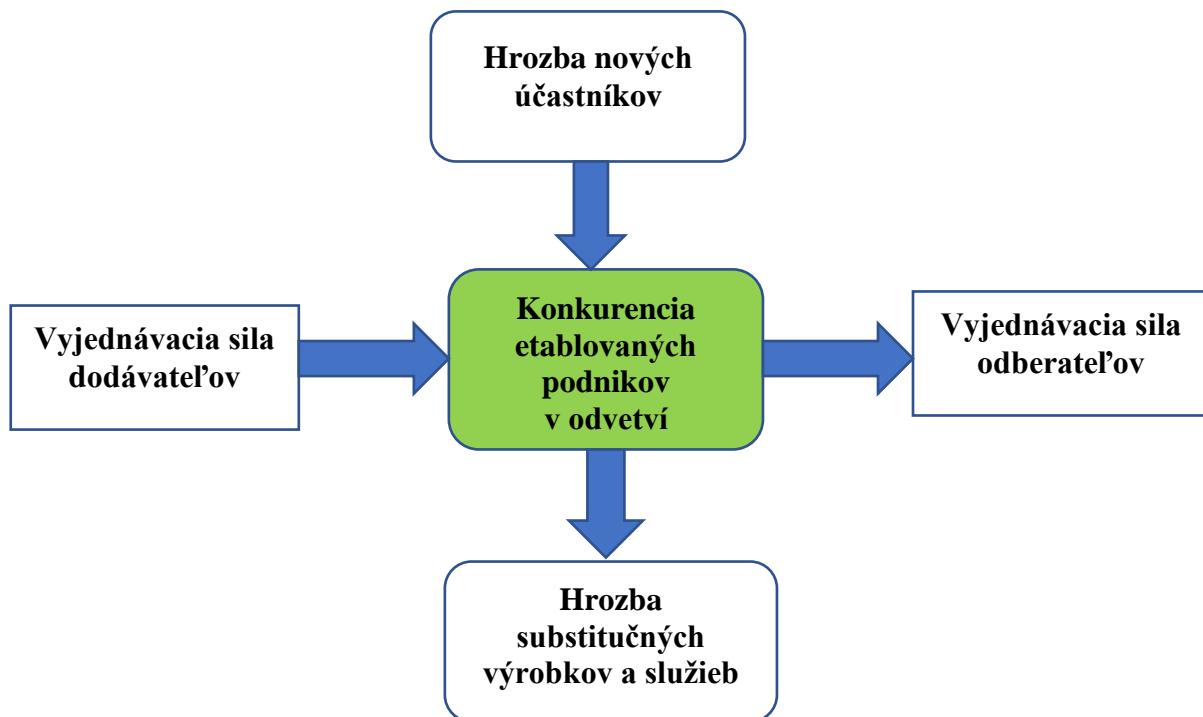
Identifikovať pravdepodobné správanie sa konkurenta je možné, ak vieme:

- kde sú konkurenti najzraniteľnejší a kde sú najsilnejší, vieme odhadnúť najpriaznivejšiu oblasť na útok na nich a ich možné reakcie na celkové zmeny v externom prostredí a na zmeny na konkrétnom trhu;
- ako budú reagovať na špecifické aktivity iných podnikov;
- prípadne u niektorých podnikov treba brať do úvahy aj otázku s akou pravdepodobnosťou bude konkurent bude iniciovať agresívny útok a akú možnú podobu môže nadobudnúť.

Východiskom pre analýzy konkurencie je kvalitný **informačný systém o konkurencii**. Mal by obsahovať nasledujúce skupiny dát:

- zaznamenané dáta – výsledky výskumu trhu, ekonomická a technická odborná tlač, informačné materiály z veľtrhov a výstav, burzové správy, bankové správy, výročné správy, štatistické ročenky ŠÚ SR,
- pozorované dáta – cenotvorba konkurentov, propagačné aktivity, patentová a licenčná politika, reklamné stratégie,
- príležitostné dáta – dodávateľia surovín a materiálov, zákazníci, distribútori, interné informačné materiály, prepustení zamestnanci.

Pri analýze konkurentov je možné využiť **Porterovu analýzu piatich síl pôsobiacich** na trhu: noví účastníci na trhu, substitučné výrobky alebo služby, zákazníci (odberatelia) a ich vplyv, dodávateľia a ich vplyv, konkurenti a charakter súperenia (Obr. 14).



Obr. 14 Analýza štruktúry konkurencie v odvetví podľa M. Portera

Je to marketingový nástroj, ktorý pomáha určiť konkurenčnosť a atraktívnosť trhu. Poskytuje odpovede na nasledujúce otázky:

Aké ľahké alebo ťažké je pre nového konkurenta vstúpiť na trh? Aké sú bariéry vstupu na trh?

Je medzi existujúcimi konkurentmi silný konkurenčný boj? Je na trhu jeden dominantný konkurent?

Akú silnú pozíciu majú zákazníci? Môžu spolupracovať a objednávať väčšie objemy?

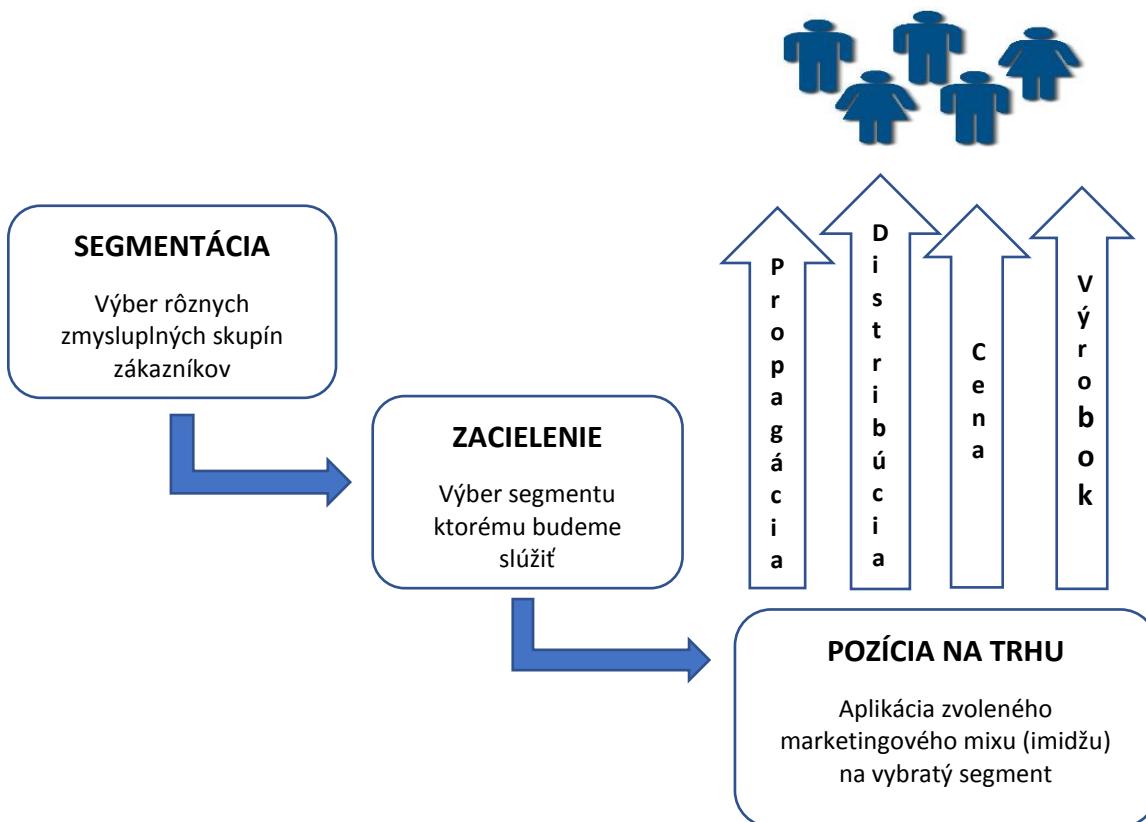
Akú silnú pozíciu majú dodávatelia? Sú na trhu monopolní dodávatelia, je tam málo alebo veľa dodávateľov?

Ako ľahko môžu naše výrobky alebo služby nahradíť iné?

Niekedy sa pri analýze berie do úvahy aj šiesta sila – vláda. Výsledkom analýzy spoločného pôsobenia všetkých síl je ziskový alebo stratový potenciál odvetvia. Porter odporúča spoločnosti pred vstupom na trh analyzovať tieto činitele a úlohou manažmentu spoločnosti je navrhnúť opatrenia na obmedzenie alebo eliminovanie týchto síl.

4.4 Postup S-T-P a marketingový mix

Základom úspešného marketingu a najmä propagácie je pochopenie mentality a motivácie cieľových trhov – potenciálnych zákazníkov. Na to sa používa postup S-T-P, t. j. Segmentácia – Trhové zacielenie – Pozícia na trhu (Obr.15).



Obr. 15 Model postupu S–T–P

Segmentácia (Segmentation) – preskúmame a rozčleníme nás cielový trh na homogénne skupiny zákazníkov, z čoho vyplynie **KOMU** budeme svoje produkty predávať, lebo nikdy sa nedá so ziskom predávať **VŠETKÝM**. Naopak, špecializácia sa vyplatí! Pri segmentácii možno bráť do úvahy tieto premenné:

- psychologické alebo sociologické, napr. osobnostné faktory alebo životný štýl;
- demografické charakteristiky, napr. vek, pohlavie, dosiahnutá úroveň vzdelania, príjem, fáza rodinného života, veľkosť rodiny, druh bývania, náboženstvo;
- geografické charakteristiky, napr. krajina, región, veľkosť mesta alebo obce;
- nákupné a používateľské správanie sa, napr. postoj k produktu, frekvencia nákupu, frekvencia používania produktu, miera lojality, zameranie sa na nákupné príležitosti, zameranie sa na nákupné výhody.

Dobre definovaný trhový segment by mal splňať tieto charakteristiky (OMI, 2010):

- byť dostatočne veľký z hľadiska počtu alebo kúpnej sily mal by mať dostatočný rastový potenciál, aby bol predaj dostatočne ziskový nielen krátkodobo, ale aj dlhodobo;
- má byť možné jasne definovať členov segmentu, merať ich počet a poznáť ich spôsob správania sa pri nakupovaní;
- podstatné charakteristiky ponúkaného výrobku alebo služby majú byť dôležité pre všetkých členov segmentu;
- byť pre výrobcu a predajcu dostupný: a) z hľadiska distribúcie výrobku alebo služby, b) z hľadiska komunikácie s touto skupinou zákazníkov.

Príklad segmentácie zákazníkov podľa životného štýlu je uvedený v Prílohe 2.

Trhové zacielenie (Targeting) umožňuje podnikom rozhodnúť sa, ktoré segmenty trhu najlepšie zodpovedajú ich ponuke bez ohľadu na to, či už existujú alebo sú nové. Zvolíme si cieľový segment alebo niekoľko cieľových segmentov zákazníkov a zisťujeme, AKÍ SÚ naši potenciálni zákazníci, na čo reagujú, ako ich zaujať, ako s nimi čo najlepšie komunikovať a pod. Prítážlivosť zvoleného segmentu ovplyvňujú viaceré faktory:

- veľkosť segmentu a jeho potenciál rastu;
- ziskosť segmentu;
- rozsah a intenzita súčasnej a potenciálnej konkurencie;
- zdroje a schopnosti podniku na uspokojenie potrieb členov segmentu.

Je možná voľba medzi viacerými stratégiami trhového zacielenia: a) nerozlíšené zacielenie, b) zacielenie na jeden segment, c) rozlíšené zacielenie a d) zacielenie podľa potrieb zákazníka.

Stratégia nerozlíšeného zacielenia ignoruje rozdiely medzi segmentmi. Predpokladá, že marketing bude efektívnejší pri zameraní sa na kohokoľvek, kdekoľvek s rovnakou komunikáciou, distribúciou a nákladmi. Spravidla súvisí s predajom nejakého druhu komodity. Jeho hlavnou výhodou sú úspory nákladov z veľkého objemu výroby, marketingu, distribúcie a zásob.

Zacielenie na jeden segment je najjednoduchšia stratégia. Umožňuje podniku vybudovať si dobrú povest', lebo podrobne rozumie konkrétnym požiadavkám svojich zákazníkov. Označuje sa aj ako zacielenie na štrbinu na trhu (market niches).

Rozlíšené zacielenie je stratégia, ktorá sa zameriava na viac segmentov, chce konkurovať na širšom alebo na celom trhu. Jednotlivé segmenty môžu mať odlišné charakteristiky, a tým je ľahšie oslovovať ich všetky súčasne. Preto sa ponuka produktov diferencuje podľa špecifických požiadaviek každej skupiny zákazníkov.

Napr. letecká spoločnosť je zacielená na cestujúcich prvej triedy (business class) a turistickej triedy (economy class) a tito majú oddelené čakacie priestory na letisku, odbavovací pult, odlišné sedadlá, jedlo a nápoje počas letu a odlišné narábanie s batožinou.

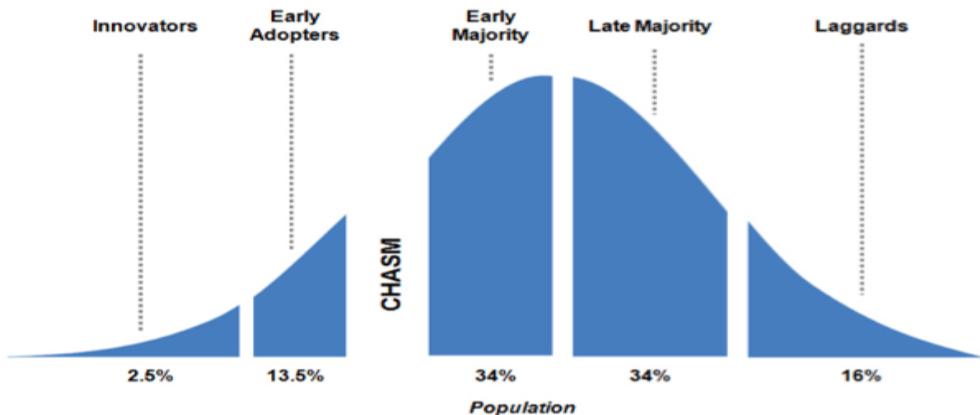
Zacielenie podľa potrieb zákazníka bolo pôvodne vytvorené pre zákazníkov, ktorí si vyzadujú mimoriadne vysokú mieru špecializácie produktu a sú ochotní za to zaplatiť. Vďaka využitiu vyspejšej IKT (databázy, internetová komunikácia zákazníkov s organizáciou) sú podniky schopné navrhovať a upravovať svoje výrobky a služby na mieru zákazníka.

Napr. priekopník internetového obchodu, spoločnosť Amazon, vyvinula medzi prvými personalizáciu svojich internetových stránok pre zákazníkov, a tým aj neprekonateľnú stratégiu – segment s jedným zákazníkom. Keď sa zákazník opakovane vrácal na stránku, uvidel informáciu o svojom ostatnom nákupu, ponuku kníh podobného obsahového zamerania a názory iných osôb na tieto knihy ako pomoc pri rozhodovaní sa. Mal tiež možnosť komentovať obsah zobrazených kníh. Všetky tieto informácie, preferovaný spôsob platby a doručenia zákazky boli uložené v „profile zákazníka“, ktorý sa priebežne aktualizoval pri jeho pripojení sa na stránku.

Pozícia na trhu (Positioning) – vytvorenie tejto pozície je **najdôležitejší** bod marketinguovej stratégie. Deklarujeme v ňom hodnoty, ktoré si musia zákazníci spojiť s produkтом, t. j. našu konkurenčnú výhodu. Jedine prostredníctvom jej účinnej komunikácie zákazníkom sa dá zaručiť, že zákazníci budú kupovať práve tento produkt, práve od nás a žiadny iný. Ak si podnik nevytvorí pozíciu na trhu, zákazníci nebudú vedieť, **PREČO nakupovať PRÁVE OD TEJTO FIRMY** a kúpia si konkurenčný produkt. Vytvorenie trhovej pozície je preto

rozhodujúce pre vytváranie, udržiavanie a posilňovanie vzťahu zákazníka k produktu, značke, jeho predajcovi a výrobcovi.

Užitočné podnety o správaní sa cieľového segmentu zákazníkov môže poskytnúť aj znalosť **životného cyklu akceptácie nových výrobkov** a technológií zákazníkmi (Obr. 16).



Obr. 16 Rogersova-Mooreova krvka akceptácie nových technológií

Je to sociologický model E. Rogersa,⁴⁸ ktorý popisuje priebeh procesu akceptácie nového produktu alebo technológie podľa demografických a psychologických charakteristík definovaných skupín používateľov. Priebeh akceptačného procesu v čase je znázornený pomocou zvonového štatistického grafu normálneho rozdelenia. Model vymedzuje päť skupín používateľov podľa toho, v ktorej fáze životného cyklu nového produktu si ho kúpia: inovátorov (innovators), skorých používateľov (early adapters), väčšinu skorých používateľov (early majority), väčšinu neskorých (late majority) používateľov a oneskorencov (laggards).

Inovátori si kupujú nový produkt ako prví, sú viac technicky vzdelení, prosperujúci a ochotní niesť riziko. Ich motto je: „Kúpme to a vyskúšajme to!“

Skorí používatelia si kupujú produkt neskôr, sú mladší, viac vzdelení, ochotní byť lídrami v komunite, menej prosperujúci. Ich vizionárské motto je: „Kúpme to a predbehnime ostatných!“

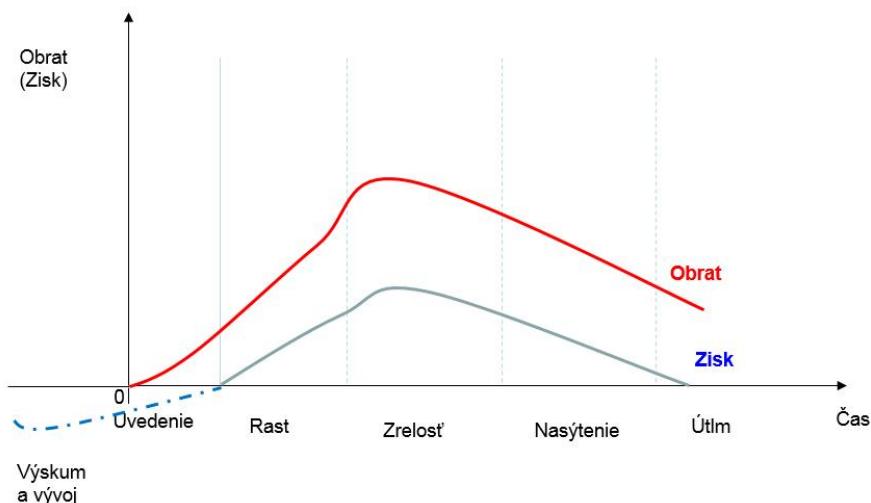
Väčšina skorých používateľov predstavuje konzervatívnejších ľudí, ale prístupných novým nápadom, aktívnych vo svojej komunite, schopných ovplyvňovať susedov. Ich pragmatické motto je: „Ak to kúpia iní, kúpime to aj my!“

Väčšina neskorých používateľov predstavuje starších ľudí s nižším vzdelením, pomerne konzervatívnych a menej spoločensky aktívnych. Ich konzervatívne motto je: „Len pomaly, uvidíme, či to kúpime!“

Oneskorenci predstavujú skupinu najstarších a najmenej vzdelených ľudí s menšími majetkami, ktorá je veľmi konzervatívna. Ich skeptické motto je: „Nehnat' sa do žiadnej nepreverenej a neuváženej kúpy!“. Geoffrey Motore vo svojej knihe „Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers“ navrhuje variáciu

⁴⁸ Model pochádza z výsledkov výskumu publikovaných Rogersovej knihe „Difúzia inovácií“ (1962) a je široko akceptovaný výskumníkmi v rôznych odvetviach.

pôvodného životného cyklu. Pre disruptívne inovácie uvažuje v ňom s časovou medzerou – „pripastou (chasm)“ zapríčinenou neistotou väčšiny skorých používateľov, či si majú nový revolučný výrobok kúpiť. **Životný cyklus produktu** je časový úsek, počas ktorého má produkt schopnosť udržať sa (predávať sa) na trhu. Rozlišuje sa v ňom šesť fáz: výskum a vývoj, uvedenie na trh, rast, zrelosť, nasýtenie a útlm. Každú z nich charakterizuje špecifický priebeh vývoja obratu a zisku (Obr. 17). Osobitné náročné a rizikové sú pre podnik fáza výskumu a vývoja nového produktu a fáza uvedenia na trh, ktoré zvyčajne bývajú stratové. Fáza uvedenia na trh nemusí byť vždy úspešná a pokračovať rastom predaja produktu. Od uvedenia produktu na trh po jeho útlm je účelné používať diferencované kombinácie marketingových nástrojov.



Obr. 17 Životný cyklus produktu

Marketingový mix je súbor taktických marketingových nástrojov – produktovej, cenovej, distribučnej a komunikačnej politiky, ktoré podniku umožňujú upraviť ponuku podľa želaní zákazníkov na cieľovom trhu (Kotler, Armstrong, 2004.) Marketingový mix ako 4P: Product, Price, Place, Promotion sformuloval už prof. Jerry McCarthy v r. 1960 a ešte pred ním: James Culliton (1940 roky) a Richard Clewett ako P-P-D-P. Kotler spopularizoval tento termín a zdôraznil, že marketingovému mixu (4P) musí vždy predchádzať **strategické rozhodnutie** podniku o segmentácii, trhovom zacielení a pozícii na trhu (**S-T-P**). Marketingový mix konkretizuje kombináciu marketingových nástrojov, ktorú si zvolí organizácia, aby vyvolala dopyt po produkте (alebo ho znížila pri demarketingu). Tieto kroky sa týkajú štyroch nástrojov: produkt, cena, miesto predaja a propagácia. V angličtine sú to 4P: product, price, place a promotion.

Produkt (Product) predstavuje výrobok, tovar alebo službu a **jeho hlavný úžitok** pre zákazníka – **jadro produktu**. **Základný produkt** sa vytvára okolo jadra a zahrňuje kvalitu, varianty produktu (sortiment), dizajn, obal a značku. **Rozšírený produkt** sa dopracúva o dodatočné úžitky pre zákazníka: podmienky záruky, úvery a platobné podmienky, pomoc pri inštalácii, oprave a údržbe, technickú podporu a poradenstvo – z pohľadu spotrebiteľa môžu rozhodnúť o kúpe produktu.

Napr. pre spoločnosť DELL – predaj počítačov znamená všetky služby od poradenstva, aký počítač si kúpiť, cez zostavenie jeho konfigurácie a inštaláciu až po pozáručný servis.

Cena (Price) je peňažné vyjadrenie hodnoty, za ktorú sa produkt predáva. Jej úlohou je pokryť náklady podniku na produkt a zabezpečiť z jeho predaja primeraný zisk. Zahrnuje: cenové zľavy, platobné a dodacie podmienky, náhrady alebo možnosti úveru. Cena je najdôležitejší element marketingového mixu. Je to **výsledok**, ktorý spoločnosť dostane späť v tržbách za všetku námahu vynaloženú na výskum a vývoj, výrobu, marketing a predaj výrobku, zatiaľ čo ostatné **tri elementy** marketingového mixu: produkt, propagácia a miesto sú **náklady**. Zásadne ovplyvňuje **potenciálnych zákazníkov** a **velkosť trhu**, a tým aj **životnosť výrobku**.

Napr. spoločnosť SAP zameraná na vývoj, predaj a udržiavanie aplikačného softvéru umožňuje svojim zákazníkom, najmä malým podnikom, úverové financovanie nákupu svojho softvéru.

Miesto (Place) vymedzuje **kde a ako** sa bude produkt predávať, vrátane **distribučných ciest**, dostupnosti distribučnej siete, predajného sortimentu, zásobovania a dopravy. Pod distribúciou sa chápe riešenie presunu produktu z miesta jeho výroby na miesto predaja, aby si ho zákazník mohol kúpiť. Vyžaduje si odpovede na nasledujúce otázky:

- voľbu medzi priamym alebo nepriamym predajom alebo ich kombináciu;
- určenie počtu článkov distribučnej cesty (veľkoobchod, maloobchod, obchodní zástupcovia);
- určenie počtu a typu sprostredkovateľov predaja.

V rámci distribučnej stratégie sa rozhoduje, či sa bude organizovať intenzívna distribúcia (čo najviac predajní, široký región predaja), exkluzívna distribúcia (limitovaný počet vybraných predajní) alebo selektívna distribúcia (kompromis medzi intenzívnu a exkluzívnu distribúciou).

Napr. spoločnosť Amazon je známa rýchlosťou a spoľahlivosťou dodávok objednaných tovarov.

Propagácia (Promotion) je najviditeľnejší nástroj marketingového mixu, je to spôsob komunikácie, ktorým sa spotrebiteľia dozvedia o produkte. Jej cieľom je stimulovať predaj produktu, informovať o ňom a vytvárať o ňom kladné emócie. Komunikačná politika firmy vytvára **komunikačný mix**, ktorý zahrňuje viaceré nástroje:

- reklama – **jednosmerná** komunikácia: masové médiá, vonkajšia reklama – bilbordy, plagáty, letáky, reklamné nápisy...
- podpora predaja: bonusy, kupónový predaj, zákaznícke kluby alebo vernostné programy, vzorky, spotrebiteľské súťaže ...
- vzťahy s verejnosťou – vytvárať pozitívny imidž o firme: komunikácia s médiami, firemná charita, informácie pre verejnosť, sociálne siete...)
- osobný predaj – najefektívnejší (osobnosť predajcu) a najdrahší: obchodné stretnutia, výstavy, veľtrhy, poradenstvo pri predaji, neformálne stretnutia...
- priamy marketing: adresná, **obojsmerná** komunikácia, prieskum názorov zákazníkov: poštové zásielky, telefón, správy na mobily, e-maily.

Marketér sa má dívať na marketingový mix očami zákazníka. Pri takomto pohľade sa marketingový mix vo forme 4P sa transformuje na mix očakávaní zákazníka vo forme 4C. **Mix očakávaní zákazníka (4C)** je užitočný rámcový rámec transformácie marketingového mixu 4P na dosiahnutie súladu medzi podnikom a očakávaniami jeho zákazníkov.

Produkt sa transformuje na **Hodnotu pre zákazníka** (Customer Value), t. j. na návrh všetkých prvkov výrobku alebo služby tak, aby maximálne uspokojili potreby a túžby zákazníka.

Cena sa transformuje na **Zákazníkove výdaje** (Cost to the Customer) – výdaje na uspokojenie potrieb a túžob zákazníka, napr. okrem ceny to je aj čas potrebný na nákup a ďalšie popredajné služby, ako dodávka, montáž a poradenstvo.

Miesto sa transformuje na **Pohodlie zákazníka** (Convenience) – dostupnosť riešenia, jeho kvalita, spoľahlivosť a úroveň vzťahov so zákazníkmi.

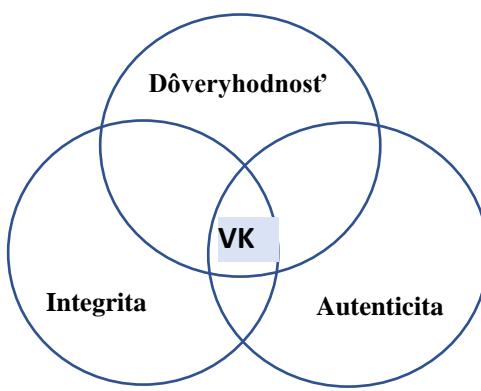
Propagácia sa transformuje na **Komunikáciu so zákazníkom** (Communication), ktorá má byť jednoduchá a dostupná pre zákazníkov a informovať ich o výhodách výrobku alebo služby a spôsobe jeho získania. Má byť nielen jednosmerná od výrobcu a predajcu k zákazníkovi, ale obojsmerná – aj od zákazníka k predajcovi a výrobcovi.

4.5 Marketing vzťahov

Marketing zameraný na vzťahy organizácie s vonkajšími a zainteresovanými osobami, najmä so zákazníkmi, sa označuje ako **externý marketing**. Marketing by však mal pracovať aj so zamestnancami organizácie ako so zákazníkmi. Úlohou tohto **interného marketingu** je vysvetliť zamestnancom víziu organizácie a ich miesto v nej, očakávania zákazníkov a úroveň služieb zákazníkom. Zároveň ich priebežne informovať o vývoji výrobkov, reklamných kampaniach a motivovať ich, aby používali produkty svojej organizácie.

Marketing zameraný na získavanie nových zákazníkov sa nazýva transakčný marketing. Výskumné výsledky marketingu v teréne však poukazujú na to, že získanie nového zákazníka môže byť až päťkrát nákladnejšie ako udržanie súčasného zákazníka. Z toho vyplýva, že organizácia môže ušetriť náklady, ak sa cieľavedome zameria viac na udržanie zákazníkov a vzťahy s nimi, ako na získavanie nových zákazníkov.

Vzťahový marketing (relationship marketing) je proces budovania, udržiavania a prehľbovania obojstranne hodnotných vzťahov organizácie so všetkými zainteresovanými stranami, zákazníkmi a vlastnými zamestnancami, dodávateľmi a distribučnými partnermi. Tieto vzťahy ako súhrn znalostí, skúseností a dôvery so zainteresovanými stranami sú mimoriadne cenné. Označujú sa ako vzťahový kapitál (VK) organizácie, ktorý vzniká ako prienik dôveryhodnosti, integrity a autenticity vo vzťahoch so zákazníkmi (Obr.18). Zvyšuje účinnosť marketingového mixu a v praxi sa s ním kombinuje.



Obr. 18 Vzťahový kapitál organizácie

Zvyčajne podniky vyrábajúce výrobky v spotrebiteľských obaloch preferujú transakčný marketing a podniky dodávajúce služby zasa vztahový marketing. Je však veľa podnikov (výrobcovia výrobkov dlhodobej spotreby a priemyselných výrobkov), ktoré sa snažia o efektívnu kombináciu oboch týchto prístupov k marketingu. Budovanie vztahov so zákazníkmi si vyžaduje získavať a udržiavať si o nich informácie a je to dlhodobý proces.

Vývojové stupne vztahov organizácie so zákazníkmi od úrovne potenciálneho zákazníka až po úroveň partnera vyjadruje **rebríček lojality**. Vymedzuje šesť vývojových fáz dlhodobého vztahu so zákazníkmi:

1. *potenciálny zákazník*, t. j. cieľový trh, je najnižšou priečkou rebríčka;
2. snahou organizácie je získať si ho ako *zákazníka* – osobu, ktorá raz príležitostne kúpila produkt;
3. úspešná snaha o udržanie zákazníka a posilnenie vztahov s ním ho mení na *klienta*, ktorý s organizáciou opakovane obchoduje, t. j. má k nej vztah; vztah nemusí byť citový, opakovane nákupy produktu zákazníkovi vyhovujú;
4. rast sily vztahu k organizácii vrátane jeho citovej zložky mení klienta na fanúšika, *priaznivca*;
5. priaznivec je rád v kontakte s organizáciou a po určitej dobe pozitívnych skúseností a zážitkov sa môže stať *obhajcom* organizácie, ktorý jej produkty odporúča iným ľuďom;
6. *partner* je najvyššou priečkou rebríčka – spolu s organizáciou hľadá spôsoby ako urobiť tento vztah obojstranne výhodný.

Tradičný marketing zameriaval svoje aktivity na stupne 1. a 2., príp. aj 3. Vztahový marketing sa zameriava najmä na stupne 3. až 6. Partnerstvo je dlhodobým cieľom mnohých organizácií, hoci sa podobne ako vztahový marketing nemusí hodíť pre všetkých zákazníkov a produkty. Organizácie si preto relačný rebríček účelovo modifikujú.

Účelom marketingu vztahov je teda dosiahnuť vyšší stupeň lojality zákazníkov a ich vyššie pripútanie k organizácii. Pre organizáciu z toho môžu vyplynúť nasledujúce výhody:

- náklady na poskytovanie produktov existujúcemu zákazníkovi sú nižšie ako náklady na získanie nového zákazníka;
- ak zapojíme zákazníka do procesu vývoja a dodania nových produktov⁴⁹, pravdepodobne skrátime čas potrebný na jeho uvedenie na trh, zvýšime jeho prítážlivosť na trhu a dosiahneme vyššiu spokojnosť zákazníkov;
- oddaní priaznivci alebo partneri organizácie znižujú jej riziko, že stratí svojich zákazníkov v prospech iných dodávateľov.

V nadväznosti na význam udržiavania a rozvoja vztahov zainteresovaných osôb k organizácii sa vymedzuje šesť „trhov“, s ktorými musia organizácie udržiavať vztahy. Sú to predo všetkým:

⁴⁹ Inovačná metóda vedúcich používateľov (lead user method) E. Van Hippela bola popísaná v r. 1986. Vedúci používateľia sú skôr používateľia nových produktov a technológií a ich potreby a voľby zvyčajne predpovedajú potreby a voľby prevažujúceho trhu. Tým umožňujú efektívnejšie uvedenie produktov s vysokým stupňom inovácie na trh, čo potvrdili aj viaceré empirické štúdie, napr. spoločnosť Nortel metódou úspešne využila vo vývoji novej triedy internetových aplikácií pre hlasové, videové a dátové služby.

Vnútorné trhy, ktoré zahrňujú jednotlivcov alebo skupiny pracujúce pre organizáciu. Ich hodnoty a činnosť určujú podnikovú kultúru a hodnoty podniku a patria sem aj zamestnanci prvej línie styku so zákazníkmi.

- **Trhy obhajcov**, zahrňujú súčasných spokojných zákazníkov a tiež odborníkov (expertov), ktorí majú dôveru zákazníkov a sú schopní odporúčať organizáciu a jej produkty.
- **Trhy vplyvných osôb** zahrňujú iné organizácie a osoby, ktoré môžu pozitívne alebo negatívne ovplyvniť organizáciu, z čoho vyplýva, že riadenie vzťahov s verejnosťou a riadenie vzťahov so zákazníkmi musia byť neoddeliteľnou súčasťou procesu marketingu.
- **Trhy zamestnancov** predstavujú rozšírenie vnútorných trhov na všetkých zamestnancov organizácie, lebo pre rozvoj organizácie je mimoriadne dôležité udržať si motivovaných a kvalifikovaných zamestnancov.
- **Trhy dodávateľov** zahrňujú organizácie dodávajúce materiály, polotovary, tovary a služby, ktoré organizácia používa pre svoje konečné produkty. Dobré vzťahy s nimi môžu prispievať k vyšej kvalite produktov, kratšej dobe ich uvedenia na trh a nižzej úrovni zásob.

Orientácia na zákazníka znamená pružnú reakciu na jeho potreby, aby ich bolo možné uspokojiť. Štúdie dokazujú, že spoločnosti, ktorých služby zákazníci vysoko hodnotili, zvyšovali svoj podiel na trhu rýchlejšie a dosahovali podstatne vyššie zisky ako ich konkurenti, ktorých služby boli hodnotené horšie. Tie isté štúdie tiež konštatovali, že priemyselné spoločnosti stratili dve tretiny svojich zákazníkov v dôsledku určitej formy ich ľahostajnosti. Len 9 % zákazníkov stratili v dôsledku nižších cien, ktoré ponúkali ich konkurenti. Nedostatočná schopnosť reagovať na potreby zákazníka je tiež nákladná. Môže viesť k tomu, že služby je potrebné poskytnúť znova alebo vyrábať opravený produkt a distribuovať ho bez dostatočných tržieb. Riešenie reklamácií si môže vyžiadať mnoho času a znižuje morálku tých, ktorí sa nimi zaoberajú. Následkom môže byť zhoršenie povesti spoločnosti u zákazníkov a tiež rozhodnutia zamestnancov zmeniť zamestnávateľa.

4.6 Cena v marketingu

Hlavné faktory ovplyvňujúce výšku ceny sú:

- **náklady** na produkt – sú rozhodujúci faktor a podnik ich stanovuje v rozpočte alebo v kalkulácii nákladov;
- **konkurenti** uvádzajú na trh podobné produkty s cenami, ktoré majú získať zákazníkov, čo si vyžaduje priebežne robiť prieskum ich cien a ponúk;
- **dopyt** – prieskum dopytu po produkте zahrňuje aj zisťovanie cenových požiadaviek existujúcich a potenciálnych zákazníkov.

Cena produktu (C) má pokrývať náklady na jeho výrobu alebo poskytovanie a zabezpečovať podniku primeraný zisk (Z). V položkách nákladov, ktoré sú súčasťou ceny je dôležité rozložiť variabilné náklady (N_v), ktoré sa menia proporcionálne k zmenám objemu výroby produkcie a fixné náklady (N_f), ktoré zostávajú v rovnakej výške ako pri raste, tak aj pri poklesе objemu výroby (Q_i).

$$\text{Cena} = \text{Náklady} + \text{Zisk} = N_v + N_f + Z$$

$$\text{Tržby } T = \sum_{i=1}^n C_i \times Q_i = \sum_{i=1}^n N_{vi} \times Q_i + N_{fi} + Z_i$$

kde i – sortimentná položka (1...n)

Variabilné náklady (N_v)

- menia sa v závislosti od množstva vyrábaného produktu alebo poskytovaných služieb,
- možno ich určiť priamo na jednotku výrobku/služby,

napr.:

- priamo spotrebovaný materiál,
- priamo spotrebovaná práca (mzdy a platy výrobných pracovníkov),
- priamo spotrebované energie (vo výrobe),
- náklady na skladovanie (ak závisia od skladovej plochy),
- náklady na balenie a distribúciu,

Fixné náklady (N_f)

- nemenia sa v závislosti od množstva vyrábaného produktu alebo poskytovaných služieb, zostávajú stále,

- nemožno ich určiť priamo na jednotku výrobku alebo služby, ale iba na ich celkové vyrobené alebo poskytnuté množstvo za určité obdobie (rok),

napr.:

- platy riadiacich, administratívnych pracovníkov a obchodných zástupcov,
- odpisy (stroje, zariadenia, budovy, softvér...),
- nájomné, osvetlenie, vykurovanie,
- náklady na internet a telefón,
- náklady na údržbu,
- náklady na lízing dopravných a výrobných zariadení,
- poistné nehnuteľnosti a zariadení podniku.

Účelom **Analýzy cien a ponuky konkurentov** je vyhnúť sa nepredajnosti produktu zohľadnením cien konkurencie pri tvorbe cien vlastných produktov. Sú známe dve základné cenové stratégie:

- **stratégia nasledovania ceny**, pri ktorej sa určí cena produktu pod úrovňou, nad úrovňou alebo na úrovni bežnej trhovej ceny (ceny podniku s najväčším podielom na trhu – cenového vodcu);
- **stratégia vysoko výnosnej ceny pre nový výrobok** na trhu je zameraná na zákazníkov – inovátorov a zvyčajne na obmedzené obdobie, kým konkurent neuvedie na trh výrobok s podobnými vlastnosťami.

V rámci **analýzy dopytu** sa zistujú cenové očakávania zákazníkov. Ide pritom o zistenie **primeranej výšky ceny alebo jej rozpätia**, ktoré sú zákazníci prevažne ochotní akceptovať. Výrazné odchýlky od tohto cenového rozpätia môžu mať nepriaznivé dôsledky na objem predaja. Príliš nízka cena môže vyvolať podozrenie zákazníka o kvalite ponúkanej produkta. Príliš vysokú cenu je nevyhnutné zdôvodniť v propagácii jedinečnosťou alebo mimoriadnou kvalitou produkta. V rámci prieskumu trhu sa preto ponúkne kúpa nového produktu vzorke potenciálnych zákazníkov, pričom sa produkt **diferencuje propagáciou od podobných produktov** konkurentov tým, že sa presvedčivo prezentuje jeho kvalita a úžitkové vlastnosti.

Podniková cenová stratégia je koncepcia, ako postupovať v rôznych situáciach cenového rozhodovania, napr. pri stanovovaní výšky ceny nového výrobku, pri rozhodovaní sa kedy a v akom rozsahu meniť ceny výrobkov, ktoré podnik už vyrába a predáva alebo pri rozhodovaní sa ako reagovať na zmeny ekonomických pravidiel a podmienok, na opatrenia regulátorov trhu a pod. Je súčasťou celkovej marketingovej stratégie podniku, v ktorej plní výhodiskovú poznávaciu a hodnotiacu funkciu a taktickú funkciu (cenové kritériá a alternatívy).

Cenová stratégia je zameraná na **prvý, úvodné stanovenie cien** – buď pre nový produkt, alebo pre existujúci produkt, ktorý uvádzame na nový trh. **Cenové taktiky** sú cenové zmeny, ktoré vyvoláva sám podnik s cieľom: a) zvýšiť ziskovosť predaja alebo podporiť objem predaja, b) reagovať na zmeny trhového prostredia – napr. na rast cien infláciou alebo na agresívne ceny konkurenta.

Cenová stratégia má byť neoddeliteľnou súčasťou **rozhodovania o pozícii na trhu** a do veľkej miery **závisí od celkovej podnikateľskej stratégie** a marketingových plánov podniku.

Pre tvorbu cenovej stratégie sú potrebné **najmä tieto údaje o jej základných činiteľoch**

- Aká **je povaha** (napr. sezónnosť) **a rozsah** existujúceho **dopytu** a tiež predpokladaného dopytu po výkonoch podniku?
- Aká je **činnosť konkurencie** a jej predpokladaný vývoj?
- Aké sú **základné ciele podniku**, hlavne: dlhodobý verzus krátkodobý zisk, maximizácia zisku sa nemusí viest' iba cez rast cien.
- Výsledky **analýzy nákladov výroby a odbytu** a vývoj ich jednotlivých položiek.

Tradičná cenová stratégia vychádza z cenovej kalkulácie, ktorej **podkladom sú náklady na výrobu a predaj**. Uplatňovala sa v podmienkach pomerne prehľadnej odbytovej konkurenčie od začiatku 20. storočia. V druhej polovici 20. storočia dochádza k zvyšovaniu zložitosti trhov a ich dynamiky, čo viedlo k postupnému značnému zvýšeniu významu marketingu a predaja v podnikoch.

Rástol tlak na **zohľadňovanie v cenovej stratégii predovšetkým trhové podmienky**, napr.: jednoduchá orientácia na platné trhové ceny v danom čase alebo orientácia na získanie určitého podielu na trhu pomocou ceny, a to bud' optimalizáciou výšky zisku nielen vzhľadom na náklady, ale aj na presadenie určitej výšky ceny, alebo cenovou pružnosťou počas cyklu životnosti výrobku, poskytovanie cenových zliav a pod.

Podľa spôsobu aplikácie cenovej stratégie na trhu je možné rozlišovať

- podniky s **aktívnu cenovou politikou**, ktoré sa snažia u zákazníkov vybudovať preferenciu pre svoje výrobky, napr. kvalitou, značkou, a tým si rozširujú priestor pre cenovú politiku;
- podniky s **adaptívnu cenovou politikou** sú podniky, ktoré neuspeli pri budovaní preferencie pre svoje výrobky u zákazníkov a sú nútené prispôsobiť sa trhovým cennám;
- podniky s **politikou jednotnej ceny** pre všetkých zákazníkov pri rovnakých podmienkach;
- podniky s **politikou flexibilnej ceny** ponúkajú rôzne množstvá rovnakého výrobku rôznym zákazníkom za rozdielne ceny, spravidla v rámci stanoveného rozpätia – ide pri nej o upevnenie vzťahov so zákazníkmi.

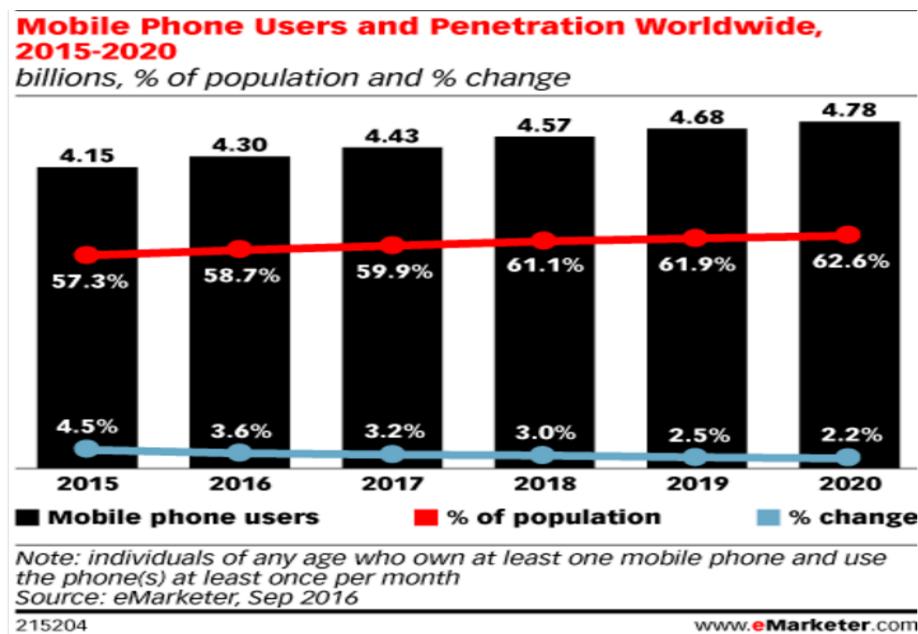
Okrem týchto prístupov **je potrebné v cenovej stratégii uvážiť aj:**

- politiku **výšky ceny počas cyklu trhovej životnosti** výrobku;
- politiku **osobitne výhodných cien** (prekračujú trojnásobne až štvornásobne úroveň nákladov), napr. pri začiatku uvádzania nového výrobku na trh so slabou konkurenciou;
- politiku **priekrových cien** zameranú na prinútenie celého trhu predávať určitý tovar za jednotnú nízku cenu, napr. pri začiatku uvádzania nového výrobku na trhu so silnou konkurenciou;
- politiku **konkurenčných cien**, ktorá zohľadňuje úroveň a zmeny cien konkurencie, napr. na dozrievajúcom trhu s prevažujúcou čistou konkurenciou.

4.7 Internetový marketing

Cieľom digitálneho typu marketingu je podobne ako pri klasickom marketingu v prvom rade udržať si zákazníkov a stimulovať predaj v budúcnosti. Vysoký počet používateľov mobilných telefónov (Obr. 19), príp. smartfónov (Tabuľka 10), ktorý v globálnom meradle neustále miernym tempom narastá, sprístupnil firmám lacný a rýchly komunikačný kanál v rámci integrovaného digitálneho marketingu, ktorým môžu komunikovať s verejnosťou.

Podľa štatistik uverejnených na portáli e Marketer bolo v r. 2016 na celom svete 4,3 miliardy používateľov mobilných telefónov, čo predstavuje 58,7 % svetovej populácie. Napriek tomu, že sa tempo rastu používateľov sa spomaľuje, podľa prognózy portálu sa počet používateľov mobilných telefónov v r. 2020 ešte zvýší na 4,78 miliardy používateľov (e Marketer, 2016).



Obr. 19 Prognózy počtu užívateľov mobilných telefónov do r. 2020 (e Marketer, 2016)

Podľa prognózy portálu Statista počet používateľov smartfónov bude rásť z 2,1 miliárd v roku 2016 na takmer 2,9 miliardy v roku 2020 (Tabuľka 10), pričom sa tiež zvýsi miera penetrácie smartfónov. Očakáva sa, že do r. 2018 bude smartfón používať viac ako 36 % svetovej populácie, zatiaľ čo v r. 2011 to bolo približne 10 % (Statista, 2016).

Tabuľka 10 Prognóza počtu užívateľov smartfónov do roku 2020

Rok	Počet používateľov smartfónov (mld.)
2014	1,57
2015	1,86
2016*	2,1
2017*	2,32
2018*	2,53
2019*	2,71
2020*	2,87

Zdroj: Statista, 2016

Podľa štatistik uverejnených na portáli e Marketer v trhovom podielu predaja smartfónov na celosvetovej úrovni dominuje spoločnosť Samsung, ktorá v priebehu druhého štvrtroka 2016 dosiahla na trhu smartfónov podiel 22,3 %, zatiaľ čo druhá najobľúbenejšia značka Apple dosiahla 12,9 %. Za týmito dominantnými hráčmi nasledovali tria čínski výrobcovia, Huawei, Oppo a Xiaomi.

Podľa prieskumu spoločnosti Gartner Marketer je najrozšírenejší mobilný operačný systém Android spoločnosti Google, pretože väčšina výrobcov smartfónov ho používa vo svojich zariadeniach. 86,2 % smartfónov predaných na celom svete počas druhého štvrtroka 2016 používalo systém Android, v porovnaní s 12,9 % predaja smartfónov s operačným systémom iOS spoločnosti Apple (e Marketer 2016).

Tabuľka 11 Používanie 4G / LTE internetu v globálnom meradle

4G Mobile Connections and Penetration Worldwide, by Region, 2015 & 2020						
	1 Asia-Pacific	2 Central & Eastern Europe	3 Latin America	4 Middle East & Africa	5 North America	6 Western Europe
	1	2	3	4	5	7
2015						
4G mobile connections (millions)	601.0	30.4	31.4	37.5	230.2	143.4 1,073.9
% of total mobile connections	15.0%	5.0%	4.0%	3.0%	47.0%	23.0% 14.0%
2020						
4G mobile connections (millions)	2,472.3	385.7	328.4	316.6	608.4	600.4 4,711.8
% of total mobile connections	43.0%	42.0%	32.0%	17.0%	59.0%	53.0% 40.0%
Source: Cisco Systems, "Cisco Visual Networking Index (VNI): Global Mobile Data Traffic Forecast Update, 2015-2020," Feb 3, 2016						
205348 www.emarketer.com						

Zdroj: e Marketer, 2016

Nástroje digitálnej komunikácie umožňujú vytvárať a budovať dlhodobé vzťahy so zákazníkmi aj vďaka masovejšiemu rozšíreniu rýchleho internetu (či už mobilného 4G/LTE alebo optického internetového pripojenia). Pokiaľ ide o používanie 4G/LTE internetu v globálnom meradle podľa štatistik, ktoré boli uverejnené na portáli e Marketer (Tabuľka 12) na čele rebríčka sú predovšetkým najviac rozvinuté trhy (Tabuľka 11). Podľa správy spoločnosti Cisco Systems z februára 2016 4G predstavovalo 47,0 % zo všetkých mobilných pripojení v Severnej Amerike v minulom roku. To je najvyšší podiel medzi meranými regiónmi. Západná Európa sa umiestnila na druhom mieste s mierou penetrácie 4G 23 % a po nej nasledovala ázijsko-pacifická oblasť (15,0 %).

4.7.1 Digitálny marketing a internetový marketing

Digitálny marketing je neoddeliteľnou súčasťou súčasnej marketingovej komunikácie. Je to širší pojem, ktorý nezahŕňa iba online komunikáciu na internete, ale celkovú marketingovú komunikáciu, ktorá využíva digitálne technológie, príp. nové médiá ako sú nástroje z oblasti internetu, mobilných komunikácií a digitálnych komunikačných prostriedkov či zariadení v outdoorovom a in-store prostredí⁵⁰, takzvaný digital signage⁵¹. Viaceré možno použiť aj bez pripojenia na internet, napr. RFID, bluetooth, SMS, MMS, Big Data a umelá inteligencia (Chaffey, Smite, 2017). Jeho súčasťami sú online marketing, mobilný marketing a sociálne

⁵⁰ In-store komunikácia – pôsobenie na zákazníka v mieste predaja prostredníctvom nástrojov osobného predaja, podpory predaja, merchandisingu a POP médií (stojany, displeje, regály, výdajné automaty, pútače, držiaky letákov, modely produktov, podlahové samolepky a pod.). V rámci tejto komunikácie vnútri predajne má nezastupiteľné miesto aj atmosféra predajne.

⁵¹ Digital signage – informácie alebo reklama v elektronickej (a podobnej) podobe, najmä elektronický plagát, predajný poradca v obchode, projekcia na veľkej obrazovke či digitálny štítok na dverach (nákupné strediská, stanice, letiská).

médiá. Vznikol s príchodom internetu a emailu a jeho počiatky siahajú do 90. rokov 20. storočia.

Pojem **elektronický marketing (e-marketing)** možno považovať s prihliadnutím na technologické špecifika za synonym termínu digitálny marketing, lebo každý aspekt elektronického marketingu je v súčasnosti spravidla digitálny. Znamená to, že ide o elektronické informácie, ktoré sa prenášajú na inteligentných mobilných telefónoch, nositeľných zariadeniach (nositeľné technológie, módne technológie, tech toys, príp. módna elektronika), stolných a prenosných počítačoch alebo iných elektronických zariadeniach.

Pre túto publikáciu sme vybrali päť charakteristických znakov digitálneho marketingu:

- **presná segmentácia zákazníkov** – potenciálni zákazníci môžu byť veľmi presne segmentovaní, napr. podľa atribútov vek, pohlavie súčasná poloha, ale hlavne podľa ich predchádzajúcej interakcie s webovými sídlami inzerentov (najmä prostredníctvom súborov cookies). Na základe charakteristických atribútov vybratého zákazníka možno v digitálnej marketingovej komunikácii prispôsobiť formu, intenzitu, jazyk a prostriedky špeciálne pre konkrétnego zákazníka. Digitálna marketingová komunikácia je preto oproti tradičným formám marketingovej komunikácie efektívnejšia hlavne z hľadiska zacielenia na potenciálneho zákazníka. Určitý typ webových stránok navštevuje špecifický typ návštevníkov a takto možno osloviť presne ten okruh potenciálnych zákazníkov, na ktorých inzerentovi záleží. Iné druhy marketingovej komunikácie sa snažia spravidla osloviť oveľa širšie a hlavne heterogénnejšie publikum, čím býva tento prístup zväčša menej efektívny.
- **interaktívnosť komunikácie** – digitálny marketing umožňuje obojsmernú komunikáciu s potenciálnym zákazníkom. Pomáha vytvárať dopyt prostredníctvom synergie upútania záujmu cielového publiku a využitia interaktívnych prvkov marketingovej kampane. Veľkou výhodou je aj rýchlosť informácií späťnej väzby o výsledkoch marketingovej kampane, čo umožňuje dosiahnuté výsledky digitálnej marketingovej komunikácie pomerne rýchlo vyhodnocovať.
- **vysoká dostupnosť informácií** – internet a mobilné telefóny sú dostupné 24 hodín denne počas 365 dní v roku, čo umožňuje prakticky nepretržitú obojsmernú komunikáciu so zákazníkmi pri propagácii značky, výrobku alebo služby.
- **vysoké pokrytie územia** – prostredníctvom digitálneho marketingu je možné osloviť možných zákazníkov na celom svete z jedného miesta rýchlo a s nízkymi nákladmi, s výnimkou štátov, kde je internet regulovaný štátou cenzúrou.
- **merateľnosť komunikácie** – v digitálnej marketingovej komunikácii je možné presne vidieť, aké výsledky dosahujú rôzne verzie jednej komunikačnej kampane. V digitálnej komunikačnej kampani možno pomerne presne merat' nielen čas cielového publiku strávený na internete, ale aj jeho pohyb v rámci jednotlivých podstránok. Zároveň je možné neustále upravovať mediálny mix v závislosti od toho, ktoré kanály prinášajú najväčší úžitok. Vďaka tomu môžu byť vyčlenené finančné prostriedky, ale aj obmedzený čas digitálnych marketérov na riadenie komunikačnej kampane čo najefektívnejšie využité. Pre poskytovateľov reklamného priestoru v digitálnych médiách je výhodou aj to, že každé jedno kliknutie cielového publiku možno presne merat' a objednávateľovi účtovať.

Internetový marketing, web marketing a online marketing sú synonymické pomenovania marketingu, ktorý sa uskutočňuje online a pomocou internetových technológií. Online komunikácia umožnila obísť médiá a komunikovať priamo so zákazníkom. Priamy marketing sa dnes nezaobíde bez rozosielania e-pošty, mnohé aktivity podpory predaja sú organizované

vo virtuálnom priestore, značky a podujatia majú svoje webové stránky, stránky na sociálnych médiách a PR sa nezaobídu bez blogov a online komunikačného servisu.

Prvá internetová reklama sa objavila v roku 1994 po uvedení a rozšírení prvých webových prehliadačov. Ich hlavným predstaviteľom bol Netscape Navigator, ktorý umožňoval zobrazenie internetových stránok, ktoré boli okrem samotného textového obsahu obohatené o možnosť zobrazovať spolu s textom aj obrázky, ktoré s ním súvisia. To bol podnet pre štart prvej internetovej reklamy, ktorá bola vo forme banneru firmy AT&T a umiestnili ju na webových stránkach elektronického vydania časopisu Hotwire.com. S jej príchodom sa rozbehla nová a dynamická éra reklamy na internete.

Internetový marketing zahrňuje rôzne druhy propagácie šírené prostredníctvom komunikačných kanálov, ktoré nie sú primárne určené na výmenu komerčných informácií, hoci v súčasnosti v nich tieto informácie prevládajú. V tejto súvislosti rozlišujeme⁵²:

- marketing prostredníctvom internetových stránok,
- marketing prostredníctvom emailov,
- marketing prostredníctvom mobilných telefónov,
- marketing prostredníctvom sociálnych médií.

Marketing prostredníctvom internetových stránok

Jeho základom sú tradičné internetové stránky. Podľa zamerania sa delia na **komerčné a nekomerčné**, pričom čisto komerčnými sú napr. e-obchody alebo prezentácie firiem. Nekomerčné stránky sú také, ktorých primárny cieľ nie je dosahovať zisk, avšak nie je to u nich ani vylúčené. Reklama teda môže byť priamo podstatou internetovej stránky alebo len jej doplnkom. U internetových stránok je marketing buď priamo v obsahu tejto stránky – napr. u **e-obchodu** alebo **e-predaja** alebo ju dopĺňuje. Ako doplnok je možné reklamu využiť na rôznych nekomerčných alebo spravodajských internetových stránkach, napr. vo forme tzv. bannerov. Veľmi účinná reklama sa dá využiť aj v tzv. vyhľadávačoch, napr. v Google, kde je možné zaplatiť si textovú reklamu priamo podľa toho, čo ľudia hľadajú a ide o **cielenú – kontextovú reklamu**.

Marketing prostredníctvom e-mailov

E-maily, pôvodne **elektronická pošta** vytvorená na komunikáciu cez internet, mali nahraďať klasické listy a poštu. Do veľkej miery sa im to podarilo, ale takmer od svojich začiatkov súvisia s nevyžiadanou reklamnou e-poštou, s tzv. spamom, ktorá zahlučuje elektronické poštové schránky po celom svete. Spam je aj dodnes stále veľkým problémom, no zároveň sa zvyšuje aj **objem legálnej reklamy**, ktorá sa takto rozosiela. Najmä v posledných rokoch sa znova e-mail dostáva do popredia. Najčastejšie sa používa táto forma digitálneho marketingu na udržiavanie už existujúcich zákazníkov, a to vo forme zasielania spravodajcu noviniek (newsletter). Je to veľmi jednoduchý typ reklamy, ktorý si pre globálne rozosielanie vyžaduje aj potrebnú technickú podporu.

Marketing prostredníctvom mobilných telefónov

Používanie mobilných telefónov sa začalo rozširovať takmer zároveň s využívaním internetu, ale pomerne dlho sa mobilné telefóny využívali iba na komunikáciu medzi ľuďmi. Bariérou tejto komunikačnej platformy boli dlho technické obmedzenia zariadení a komuni-

⁵² Spracované podľa <http://podnikam.webnoviny.sk/digitalny-marketing/>

kačnej siete. Po ich prekonaní a zlepšení pokrycia územia a najmä dostupnosťou internetu v mobilnom telefóne sa začal presadzovať aj marketing prostredníctvom mobilných telefónov – mobilný marketing (m-marketing), a to buď ako telefonický marketing, alebo ako SMS marketing.

Začiatky **telefonického marketingu** prostredníctvom mobilných telefónov siahajú ešte do obdobia tradičného telefonického marketingu. U tohto typu marketingu ide o osvedčené a tradičné reklamné hovory, ktorých cieľom je zvyčajne predstaviť potencionálnemu zákazníkovi výrobok a presvedčiť ho na kúpu. Podobne to funguje aj u služieb, hoci s príchodom modernejších komunikačných kanálov sa je táto forma mierne v úzadí. V telefonickom marketingu ide o jednoduchý postup, ktorý sa využíva na podporu predaja služieb alebo výrobkov. Vďaka rozšírenosti mobilných telefónov v ostatných rokoch táto najstaršia forma marketingu opäť mierne rastie, hoci je v pozadí iných komunikačných kanálov. Najčastejšie realizujú telefonickú reklamu tzv. call centrá, ktoré ponúkajú svoje služby menším aj väčším značkám a podnikateľom.

S príchodom služby krátkych textových správ – SMS (Short Message Service) koncom 20. storočia vzrástol aj význam **SMS marketingu**. Táto forma digitálnej reklamy zažívala v SR najväčší nárast počas prvej dekády 21. storočia, dnes je mierne v úzadí. Súvisí to s tým, že ľudia posielajú stále menej SMS správ a využívajú iné formy nehlásovej komunikácie prostredníctvom mobilných telefónov. V prípade SMS správ išlo tiež o reklamné správy nabádajúce na kúpu služby alebo tovaru.

- SMS správy sa využívali pri predaji bankových produktov, finančných a poistných produktov a upozorňovali najčastejšie na akcie a zľavy.
- Odoslanie je automatizované a vykonáva sa prostredníctvom výpočtovej techniky, pričom sa aplikuje súčasne na viac telefónnych čísel.
- Aj tieto marketingové služby poskytujú špecializované obchodné spoločnosti zamerané na digitálnu reklamu, a to na mieru pre každého zákazníka.

Mobilná reklama a marketing sa v súčasnosti uskutočňuje najmä aplikáciami pre inteligentné telefóny (smartfóny). Je to najnovšia forma mobilnej reklamy, ktorá cieli najmä na komunikačnú platformu aplikácií rôzneho druhu, ktoré poskytujú informácie alebo sprostredkujú nejaké služby pre používateľov mobilných telefónov. Prostredníctvom umiestnenia reklamnej správy alebo inej formy reklamného odkazu je možné zároveň finančovať aj rozvoj týchto aplikácií. V aplikáciách sa najčastejšie využíva tzv. **kontextová reklama**, t. j. presné cielenie typu a obsahu reklamy podľa typu a obsahu aplikácie. Táto reklama funguje samostatne, pričom aplikácie zväčša využívajú profesionálne firmy alebo jednotlivci a reklama sa do nich neskôr vkladá externe.

Marketing prostredníctvom sociálnych médií

Sociálne médiá vznikli v dôsledku technologického rozvoja internetu do fázy označovanej ako web 2.0., ktorá umožnila vznik a zdieľanie digitálneho obsahu vytváraného používateľmi. Sociálne médiá predstavujú súbor internetových sídel a aplikácií, ktoré umožňujú registrovaným používateľom jednotlivo alebo v spolupráci vytvárať, upravovať, zdieľať ich obsah, ktorý môže byť nielen textový, ale aj multimediálny. Tieto vlastnosti umožňujú budovanie vzťahov, distribúciu obsahu tvoreného používateľmi, hodnotenie a značenie obsahu a tiež zábavu. Medzi najrozšírenejšie čo do počtu aktívnych registrovaných používateľov za mesiac

patria Facebook, YouTube, Instagram, Twitter, LinkedIn a Reddit⁵³. Funkcie, ktoré bežne ponúkajú siete vytvárané sociálnymi médiami sú dôležité reklamné kanály, ktorými možno veľmi presne cieliť marketingové aktivity. Je ich teda možné využiť najmä na dosiahnutie týchto cieľov⁵⁴:

- budovanie vzťahov s verejnosťou a dobrého mena;
- tvorba komunity vašich priaznivcov;
- aktívna komunikácia s priaznivcami;
- priestor na publikovanie obsahu;
- reklamné kampane s presným cielením.

Sociálne médiá a komunitné stránky dávajú do rúk širokým masám možnosti, aké nikdy v histórii nemali. Napr. doteraz anonymní autori môžu nielen prezentovať vlastnú video a audio tvorbu obrovskej mase ľudí, ale aj spoločnosti ponúkajúce špecifické druhy tovarov a služieb tak môžu prostredníctvom sociálnych médií marketingovo osloviť svojho často menšinového zákazníka s minimálnymi nákladmi. Firmy takto využijú presné zacielenie na špecifického zákazníka, ktorý vyžaduje unikátne produkty. Ak dokáže firma prostredníctvom sociálnych médií osloviť vysoký počet špecifických zákazníkov, obchod sa pre ňu stáva zaujímavý vzhľadom na možnosť dosiahnuť rentabilnú výšku obratu. Preto spoločnosti vo svojich marketingových stratégiách na nasledujúce roky zaradujú sociálne médiá a komunitné internetové stránky na popredné miesta.

4.7.2 Digitálna marketingová stratégia

Digitálna marketingová stratégia vychádza z princípov tradičného marketingu a prispôsobuje ich príležitostiam a výzvam, ktoré ponúka digitálny svet. Keďže digitálna marketingová komunikácia umožňuje vytvoriť alebo dlhodobo budovať vzťah medzi výrobcom a zákazníkom, jej efektívou aplikáciou môže každá firma nielen ušetriť náklady na propagáciu, ale aj zvyšovať zisk spoločnosti prostredníctvom nárastu objemu predaja produktov v spoločnosti. Účelom digitálnej marketingovej stratégie je riešiť dopyt alebo problém, ktorý sa objavil na trhu alebo propagovať značku v digitálnom svete. V rámci svojej digitálnej marketingovej stratégie sa podniky snažia predovšetkým identifikovať nové príležitosti na trhu ako odraz meniacich sa potrieb a nákupných zvyklostí nových aj existujúcich zákazníkov. Na základe kvalitnej identifikácie nových trhových príležitostí potom riadiace zložky firmy vytvárajú digitálny marketingový plán, aby podnik čo najefektívnejšie dosahoval zisk v dynamicky sa meniacom digitálnom svete. Digitálna marketingová stratégia by sa mala neustále aktualizovať a vyvíjať.

Vzhľadom na to, že internet umožňuje takmer okamžitú spätnú väzbu a zhromažďovanie údajov, mali by digitálni marketéri neustále optimalizovať svoje aktivity v dynamicky sa meniacom vonkajšom prostredí, akým je digitálny svet. Digitálna marketingová stratégia ponúka v porovnaní s tradičným marketingom nielen mnoho nových komunikačných možností, ale najmä mnohé účinné spôsoby merania výsledkov zvolených stratégií. V digitálnom

⁵³ Údaje za júl 2017 - <http://www.ebizmba.com/articles/social-networking-websites>

⁵⁴ <http://marketing.krea.sk/clanky/socialne-siete/>

marketingovom svete možno skoro všetko odmerať: od správania sa potenciálnych zákazníkov až po dosiahnuté výsledky rôznych verzií jednej komunikačnej kampane merané prostredníctvom *rentability* investícií (Return of investment – ROI).

Analýza štruktúry konkurencie

Aby sme mohli vytvoriť plán digitálnej marketingovej stratégie, ktorý by mal byť v súlade s celkovými cieľmi firmy je potrebné vykonať analýzu štruktúry konkurencie. V praxi sa väčšinou realizuje iba ako podrobný prieskum konkurenčných internetových stránok. Výhodnejšie je, ak uskutočníme komplexnejšiu situačnú analýzu štruktúry konkurencie podľa Porterovho konkurenčného modelu piatich síl opísaného v podkapitole 4.2 Nízka bariéra vstupu do konkurenčného boja v digitálnom svete znamená, že sa tu objavuje mnoho nových spoločností, ktoré zákazníkom ponúkajú takmer nekonečné možnosti.

Návrh digitálnej marketingovej stratégie

Požadovaný výsledný návrh digitálnej marketingovej stratégie by mal byť v súlade s hlavnými cieľmi podniku v jeho oblasti podnikania alebo budovania značky. Väčšina podnikov si vytyčuje ako jeden zo svojich hlavných cieľov, že chce v určitom časovom období získať nových zákazníkov. V návrhu ich digitálnej marketingovej stratégie je preto jedným z viacerých cieľov digitálneho marketingu budovanie povedomia o ich značke v digitálnom svete.

Podnikateľ musí v digitálnom svete správne identifikovať a definovať svojich potenciálnych zákazníkov, ktorých chce osloviť. Zároveň sa musí pokúsiť segmentovať svojich potenciálnych zákazníkov aj prostredníctvom všeobecne zaužívaných trhových segmentov, ako napr. generácia Y, generácia X, generácia detí narodených v období 1946 až 1964 v USA (baby boomers) a pochopiť odlišnosti ich nákupného správania v digitálnom svete. Digitálne technológie v súčasnosti umožňujú väčšie možnosti interakcie a angažovanosti spotrebiteľov, ako to bolo možné v minulosti. Pri rozvíjaní svojho online podnikania napr. väčšina podnikov cieli svoje aktivity na podporu značky a kampane predovšetkým na generáciu Y a generáciu X a často zabúdajú aj na generáciu baby boomers.

Preto je dôležité dôslednejšie zvážiť spôsob, akým môže značka vytvárať interaktívne skúsenosti pre svojich potenciálnych zákazníkov vo všetkých pre podnikateľa zaujímaných trhových segmentoch. Efektívna digitálna marketingová stratégia zahŕňa uskutočnenie série dobre informovaných rozhodnutí o tom, ako by sa mala propagovať značka, produkt alebo služba. Ale značka, ktorá sa pokúša osloviť „všetkých ľudí“, riskuje, že stratí jasnosť svojej hodnotovej ponuky pre svojich cieľových zákazníkov. Budovanie značky v digitálnom svete má podnikom zabezpečiť predovšetkým viditeľnosť a aj dôveru prostredníctvom digitálneho obsahu distribuovaného cez digitálne komunikačné kanály. Budovanie značky v digitálnom svete môžeme chápať ako obojsmerný proces medzi podnikom a jeho zákazníkmi prebiehajúci po špirále. Výsledkom tohto nekončiaceho sa procesu by mal byť dlhotrvajúci lojálny vzťah medzi podnikom a jeho zákazníkmi. Z týchto úvah vyplýva, že podnikateľ musí pri budovaní značky v digitálnom svete:

- využívať digitálne komunikačné kanály,
- rozprávať príbeh digitálnej značky,
- rozvíjať dlhotrvajúci lojálny vzťah medzi ním a jeho zákazníkmi.

Za tri základné kategórie v tvorbe portfólia aktivít pri budovaní značky v digitálnom svete môžeme považovať tieto:

- funkcia a možnosti webových stránok podnikateľa,
- portfólio sociálnych médií,
- komunikačná stratégia alebo obsahová stratégia.

Vo výslednom návrhu konceptu tvorby portfólia aktivít pri budovaní značky v digitálnom svete by sme si mohli z hľadiska jednotlivých kategórií zvoliť tieto položky:

1. Funkcia a možnosti webových stránok podnikateľa

- a) internetové sídlo (website),
- b) verzia pre mobilné zariadenia alebo responzívny dizajn webu,
- c) e-obchod (e-shop).

2. Portfólio sociálnych médií

- a) profil Moja firma na Googli (Google My Business),
- b) Facebook, Google+, Snapchat, Twitter,
- c) YouTube, Vimeo,
- d) Instagram, Flickr, Pinterest.

3. Komunikačná stratégia alebo obsahová stratégia

- a) rozprávanie príbehu (story telling),
- b) novinky (news),
- c) e-spravodajca (newsletter),
- d) e-kniha (e-book).

V kategórii **Funkcia a možnosti webových stránok podnikateľa** považujeme za nevyhnutné, aby podnik používal ako jeden z hlavných kanálov komunikácie so zákazníkom svoju vlastnú webovú stránku. Webová stránka je určitá základňa podnikateľa alebo aspoň „pobočka“ značky na webe, kde môže každý zákazník nájsť najnovšie informácie o firme, produktoch, nových alebo akčných ponukách. Je zároveň detašovanou kanceláriou aj základňou a prevádzkou podnikateľskej činnosti v digitálnom svete. Pretože viac ako polovica vyhľadávaní na internete a návštěv firemných webových stránok sa uskutočňuje z mobilných zariadení, musí mať podnikateľ svoju vlastnú webovú stránku optimalizovanú pre mobilné zariadenia alebo musí používať responzívny dizajn webu⁵⁵. Posledným z nosných atribútov budovania značky v digitálnom svete, ktoré možno zaradiť do kategórie Funkcia a možnosti webových stránok podnikateľa je to, či daný podnik používa na svojej internetovej

⁵⁵ Spôsob štýlovania HTML dokumentu, ktorý zaručuje, že zobrazenie stránky bude optimalizované pre všetky druhy najrôznejších zariadení (mobily, notebooky, netbooky, tablety, atď.). Predovšetkým vďaka vlastnosti Media Queries, ktorá je zahrnutá v specifikácii CSS3, možno rozpoznať vlastnosti zariadenia, na ktorom sa stránka zobrazuje a prispôsobiť tak samotnú stránku.

stránke nejaké z riešení e-obchodu, napr. e-shop a pod. V ideálnom prípade je takéto riešenie e-obchodu integrované s obsahovou marketingovou stratégiou.

Pre návrh atribútov v kategórii **Portfólio sociálnych médií** by sme mohli uvažovať položky, ktoré predstavujú používanie jednotlivých sociálnych médií pri aktivitách budovania značky v digitálnom svete. Ako položky by sme mohli uvažovať, či konkrétny podnik má svoj profil⁵⁶ Moja firma na Googli (Google My Business profile). Ďalším atribútom by mohlo byť, či konkrétny podnik používa v komunikácii so svojimi zákazníkmi niektorú z najrozšírenejších sociálnych sietí, napr. Facebook, Google+, Snapchat alebo Twitter. Ďalej by sme mohli zvažovať, či podnik komunikuje so svojimi zákazníkmi prostredníctvom nejakých video kanálov na YouTube alebo Vimeo. Napokon aj to, či podnik používa pri budovaní značky v digitálnom svete možnosti niektoré z vizuálnych platform sociálnych médií, napr. Instagram, Flickr alebo Pinterest.

V poslednej kategórii **Komunikačná stratégia alebo obsahová stratégia** si zvolíme položky, ktoré považujeme za nevyhnutné, aby zákazníci pochopili, aké hodnoty konkrétny podnik alebo značka reprezentuje Nielen prostredníctvom svojich produktov, ale aj v širšom kontexte regiónu, v ktorom sa nachádza. Preto je dôležité, aby podnik nielen prostredníctvom neustáleho zverejňovania noviniek o svojich produktoch a aktuálnych informácií o svojich aktivitách, ale aj s využitím tzv. „rozprávania príbehu“ dokázal v ideálnom prípade budovať a komunikovať emocionálnu aj utilitárnu hodnotu svojich produktov. Podnik by sa mal v rámci svojej komunikačnej alebo obsahovej stratégie prezentovať aj prostredníctvom publikovania e-kníh, ktoré úzko súvisia s predmetom jeho podnikateľskej činnosti. Sú to pomerne silné nástroje obsahového marketingu, ktoré pomáhajú komunikovať značku alebo produkt svojou utilitárnou hodnotou. V súvislosti s komunikačnými aktivitami by bolo vhodné, ak by podnik využíval aj možnosť prihlásiť sa na odber newsletterov⁵⁷. Prostredníctvom e-mailu tak firma môže zabezpečiť pravidelnú komunikáciu podniku, so svojím cieľovým publikom. V konkrétnych podnikoch sa bude intenzita marketingových aktivít a používania jednotlivých položiek z troch vyššie uvedených kategórií pri budovaní značky v digitálnom svete špecificky lísiť v závislosti od typu podniku a druhu produktov, ktoré predáva.

Pri **stanovovaní digitálnych marketingových cielov** je potrebné pri tvorbe digitálnej marketingovej stratégie zvážiť štyri klúčové aspekty: klúčové ukazovatele výkonnosti, ich súlad s hlavnými cieľmi podniku, použitú taktiku implementácie digitálnej marketingovej stratégie a cielenie marketingových aktivít v digitálnom svete. V ďalšom texte sa budeme zaoberať digitálnym marketingom v rámci portfólia aktivít pri budovaní značky v digitálnom svete (Obr. 20).

⁵⁶ bezplatný a jednoduchý nástroj, prostredníctvom ktorého môžu firmy a organizácie spravovať svoj online profil na Googli, vrátane Vyhľadávania a Máp.

⁵⁷ Pravidelné spravodajstvo, na odber ktorého sa užívatelia dobrovoľne zaregistrujú (predovšetkým prostredníctvom formulára na internetovej stránke).



Obr. 20 Internetová stránka spoločnosti v centre aktivít digitálneho sveta

4.7.3 Návrh a tvorba internetovej stránky spoločnosti

Ako si navrhnuť a vytvoriť prispôsobenú stránku pre svoje podnikateľské aktivity a aké chyby pri tomto procese bežne vznikajú? Spravidla je jedným zo základných elementov každej digitálnej marketingovej stratégie vlastná webová stránka podnikateľa. Je to nielen akási vstupná brána návštevníka do spoločnosti vo virtuálnom prostredí internetu, ale aj prvé kontaktné miesto podnikateľa či firmy, prostredníctvom ktorého môže dosiahnuť kladný prvý dojem na potenciálneho zákazníka. Veľké množstvo spoločností si neuvedomuje tento podstatný fakt a necháva si vytvárať webové stránky preto, lebo ich má aj konkurencia. Aj v súčasnej dobe má ešte veľké množstvo internetových stránok práve takýto charakter. Na týchto webových stránkach, ktoré môžeme označiť ako webové prezentácie, sa vždy nachádza opis činnosti, alebo predmet podnikania spoločnosti, opis ponúkaných produktov a služieb a kontakt na sídlo firmy. Toto je teda akýsi základný obsah stránok. Je však jasné, že takto postavené stránky sú strohé a aj napriek veľkému množstvu relevantných informácií môžu vyvolať u návštevníka neprofesionálny alebo možno aj nedôveryhodný prvý dojem.

Pri vytváraní webových stránok je vhodné si hned' na začiatku tohto procesu definovať cieľ, prečo ich vytvárame. Väčšinou ide o niektorý z nasledujúcich dôvodov, alebo ich vzájomné kombinácie:

1. poskytovanie informácií o produktoch alebo službách svojim zákazníkom alebo obchodným partnerom;
2. predaj produktov alebo služieb priamo na internetovej stránke firmy formou e-obchodu;
3. budovanie mena obchodných značiek, ktoré spoločnosť vlastní; v tomto prípade sa často využívajú tzv. samostatné stránky venované jednotlivým značkám alebo špecifickým produktom (tzv. mikrostránky – microsites);

4. poskytovanie servisných informácií, prípadne zákaznícka podpora firemným produkтом;
5. získavanie informácií o zákazníckych preferenciách, prípadne skúsenostach s produktmi spoločnosti.

Po definovaní cieľov digitálnej marketingovej stratégie, ktorým majú firemné stránky slúžiť, je potrebné navrhnuť vhodnú stratégiu v závislosti od typu zákazníka, pre ktorého má byť webová prezentácia určená. Ďalším nemenej dôležitým krokom návrhu digitálnej marketingovej stratégie je podrobny prieskum konkurenčných webových stránok. Pri ňom podnik nielen získa prehľad, akú formu komunikácie využívajú protivníci, ale najmä zistí, akých chýb sa konkurenti dopustili pri budovaní svojho webového sídla a môže sa ich vyvarovať pri svojom návrhu webu.

Počas tvorby digitálnej marketingovej stratégii a v procese návrhu webovej stránky je dôležité uvedomiť si, že táto musí návštevníkovi priniesť určitý prospech, napr. že na nej nájde široký okruh informácií technického a ekonomickeho charakteru o tovaroch alebo službách, prípadne detailné dátá o produktoch firmy.

Na budovanie dôvery zákazníka počas návštevy webovej stránky spoločnosti je vhodné priamo na nej zobraziť fotografie konkrétnych osôb, s ktorými bude komunikovať, ak sa bude zaujímať o realizáciu obchodu a stručne ich predstaviť. Ide o špecifický druh marketingovej komunikácie, ktorá ponúka návštevníkovi možnosť spojiť určitý druh produktu s konkrétnou osobou, ktorá má na starosti jeho predaj, prípadne jeho zákazníku podporu.

4.7.4 Návrh úspešnej internetovej stránky spoločnosti

Jeden z možných prístupov k návrhu internetovej stránky predstavuje nasledujúca postupnosť krokov:

1. Definovanie cieľa vytváraných internetových stránok

V tejto fáze musíme presne definovať cieľ vytvárania internetových stránok. Chceme prostredníctvom nich budovať obchodné meno, poskytovať informácie o ponúkaných tovaroch a službách potenciálnym zákazníkom alebo chceme tieto produkty na svojej internetovej stránke priamo predávať koncovému klientovi? Musíme presne určiť, čo chceme dosiahnuť vytvorením firemných internetových stránok.

2. Príprava marketingovej stratégie, plánovanie metrik úspešnosti

Vo fáze plánovania je vhodné stanoviť metriky úspešnosti budúcej internetovej stránky. Ciele nesmú byť príliš všeobecné a nemerateľné, ale majú priamo súvisieť s príčinou tvorby internetovej stránky (krok 1). Takto stanovené ciele sa majú dať kvantifikovať metrikami, napr. zvýšenie počtu stiahnutí elektronickej verzie objednávkového formulára o 20 %. Dobre definované merateľné ciele sa potom budú dať ľahšie kontrolovať pri ich plnení.

3. Identifikácia cieľového používateľa

Ihneď na začiatku návrhu treba určiť zoznam cieľových skupín používateľov, ktorých chceme osloviť. Inak bude vyzerat internetová stránka pre koncového zákazníka (B2C) a iné budú internetové stránky určené pre firemných partnerov (B2B). Pre koncového zákazníka bude stránka koncipovaná v jednoduchšej štruktúre a informácie v nej budú stručnejšie. Je vhodné používať kratšie klúčové slová alebo výrazy zložené maximálne z troch slov.

Internetové stránky typu B2B budú komplexnejšie štruktúrované. Budú obsahovať kategórie určené technickej podpore, odborným fóram, otázky a odpovede pre partnerské organizácie a časi venované webovým seminárom a partnerským workshopom. Stránka pre firemných partnerov bude zároveň obsahovať podrobnejšie informácie všetkého druhu (technické, ekonomické, logistické a pod.) o produktoch. Na B2B stránkach sa budú používať v rámci optimalizácie pre vyhľadávače odbornejšie výrazy alebo kľúčové slová zložené z viacerých slov.

4. Analýza konkurencie

V nasledujúcim kroku je potrebné preskúmať internetové stránky konkurenčných spoločností. Treba identifikovať, kto sú naši hlavní konkurenti, aké tovary a služby prostredníctvom svojich stránok ponúkajú potenciálnym zákazníkom a čím sa ich produkty odlišujú od našich, prípadne aká je ich pridaná hodnota. Ďalej treba analyzovať, ako majú svoje stránky konkurenti vytvorené po technickej stránke, aké grafické prvky na nich používajú a akým štýlom majú na svojej stránke písané sprievodné texty. Pri analýze konkurencie je nutné preveriť, na akých pozících sa zobrazujú webové stránky konkurentov v najrozšírenejších internetových vyhľadávačoch a koľko spätných odkazov na nich smeruje z partnerských stránok (napr. od ich subdodávateľov, príp. obchodných partnerov).

Ak je to možné, je dôležité preskúmať aj to, aká je návštevnosť konkurenčných webových stránok. Ak ich návštevnosť konkurent monitoruje, napr. niektorým spôsobom s voľne prístupnými údajmi, ktoré sú prístupné online, ľahko môžeme zistiť počty ich návštev. V opačnom prípade sa snažíme údaje o návštevnosti konkurenčných internetových stránok aspoň nejako intuitívne odhadnúť využitím portálov, ktoré zbierajú údaje o návštevnosti internetových stránok, akým je napr. v globálnom meradle www.alexa.com. Odporúča sa vykonať aj kompletnú SWOT analýzu konkurenčných webových stránok, t. j. identifikovať ich silné stránky, z ktorých konkurentom plynú trhové príležitosti a preskúmať ich slabé stránky súvisiace s možnými rizikami, aby sme sa vyhli podobným chybám pri tvorbe našej stránky. Je vhodné uskutočniť aj SWOT analýzu našich internetových stránok, ak už nejaké máme.

5. Zber dát od budúcich používateľov

Ked' sme už definovali zoznam cielových skupín používateľov, ktorých chceme osloviť, musíme presne určiť, aké informácie naši používatelia potrebujú, akým spôsobom rozmýšľajú pri ich hľadaní a aké slovné spojenia a frázy pri tom používajú. Pri hľadaní slovných spojení a fráz využijeme nástroje, ktoré majú pomáhať pri tvorbe reklamných kampaní v systémoch PPC (pay per click), napr. v adwords.google.com.

6. Tvorba informačnej architektúry internetovej stránky

V tomto kroku zužitkujeme všetky informácie, ktoré sme už získali v predchádzajúcich krokoch. Na ich základe sa snažíme najprv vytvoriť návrh informačnej architektúry stránky a potom pomocou neho vytvoriť špecifický návrh navigačnej architektúry, ktorú bude obsahovať finálna verzia stránky. Základný návrh dobrej informačnej architektúry je ešte dôležitejší ako dobrý vizuálny dizajn webovej stránky. Je to často prehliadaná oblasť tvorby webových stránok. Príliš často si ich tvorcovia nechajú od zadávateľov diktovať, ako bude obsah stránky v rámci informačnej architektúry organizovaný, bez toho, aby spoločne vykonali používateľský výskum. Dobre navrhnutou informačnou architektúrou môže firma poskytnúť svojim potenciálnym zákazníkom rýchly prístup k informáciám, ktoré na jej stránke hľadajú, čo pomôže presvedčiť ich, že práve táto spoločnosť je tá, ktorú si majú návštevníci stránky pri svojom rozhodovaní vybrať. Bez návrhu informačnej architektúry stránky na základe používateľského výskumu, môžeme najhoršom prípade dosiahnuť, že pre niektorých používateľov budú určité časti obsahu stránok prakticky nedostupné.

Na prvotný návrh informačnej architektúry budúcej stránky možno použiť niekoľko rôznych prístupov. Jednou z najpopulárnejších metód je tzv. triedenie kariet. Triedenie kariet je jednoduchý spôsob, ako zistiť, ako najlepšie zoskupiť a usporiadať svoj obsah na základe jednoduchého používateľského výskumu využitím jeho dvoch modifikovaných variantov, ktoré sa označujú ako metóda otvoreného alebo uzatvoreného triedenia kariet. Vytváranie kategórií obsahu použitím metód triedenia kariet funguje tak, že sa na jednotlivé kartičky napíše názov každej podstránky webu s obsahom. Metódy otvoreného a uzatvoreného triedenia kariet sa navzájom líšia nasledujúcimi charakteristikami:

Metóda otvoreného triedenia kariet sa začína s kartami v náhodnom poradí. Potom sa používateľom nechá priestor, aby mohli kartičky voľne zoradovať do skupín. Úlohou účastníkov výskumu je zorganizovať témy z obsahu stránky do skupín (budúcich kategórií obsahu), ktoré im dávajú zmysel. Účastníci výskumu nakoniec popísu každú novovytvorenú skupinu (kategóriu obsahu). Používatelia týmto spôsobom vytvoria kategórie obsahu v závislosti od toho, ako si myslia, že by mal byť obsah na stránke kategorizovaný.

Metóda uzatvoreného triedenia kariet funguje tak, že sa používateľský výskum začína s vopred definovanou štruktúrou skupín (kategórií). Úlohou účastníkov výskumu je potom jednotlivé kartičky s názvom každej podstránky webu s obsahom roztriediť do vopred určených skupín (spravidla ide o kategórie obsahu už jestvujúceho webu). V praxi sa najčastejšie používa vzájomná kombinácia týchto dvoch metód triedenia kariet. Najskôr sa spravidla použije metóda otvoreného triedenia kariet na určenie kategórií obsahu a potom metóda uzatvoreného triedenia kariet na overenie priradenia obsahu do už existujúcej navrhnutej štruktúry kategórií obsahu internetovej stránky.

7. Návrh drôtového modelu alebo prototypu internetovej stránky

V tomto kroku opäť zužitkujeme všetky informácie získané v predchádzajúcich krokoch. Na základe nich sa snažíme vytvoriť prvotný návrh vzhladu a funkcionality budúcej stránky. Môžeme na to použiť niektorý z množstva softvérových nástrojov určených priamo na vytváranie drôtového modelu (wireframe) webovej stránky (Becker, Berkemeyer, 2002), napr. Aure RP, Balsamiq Mockups, WireframeSketcher atď., alebo univerzálne softvérové balíky na tvorbu vizuálnych schém, ako je napr. Microsoft Visio s knižnicou na tvorbu prototypu stránky. Výhodou špecializovaných softvérov je najmä to, že umožňujú nielen vytvoriť drôtový model stránky, ale aj do neho zakomponovať grafické prvky a obrázky, napr. logo spoločnosti, grafické označenie produktov, rôzne piktogramy a pod., ktoré bude obsahovať aj finálna verzia stránky. Takýmto spôsobom možno dosiahnuť lepšiu predstavu o konečnom výsledku. Ďalej možno pridať priamo do prototypu isté formy funkcií, ktoré budú kopírovať konečnú funkcionality finálnej stránky. Prostredníctvom drôtového modelu stránky si môžeme včas overiť náš návrh informačnej architektúry a navigácie.

8. Návrh a testovanie použiteľnosti prototypu internetovej stránky

Podstatným faktorom pri tvorbe stránok je aj ich používateľská prívetivosť a použiteľnosť. Podľa definície zahrnuje použiteľnosť webových stránok tieto aspekty: stupeň ich ovládania, rýchlosť orientácie používateľa na nej, pochopenie používateľom, jednoduchosť a nenáročnosť (Nielsen, 2002). Vo všeobecnosti použiteľnosť hovorí o tom, ako rýchlo sa nový používateľ dokáže zoznámiť so spôsobom ovládania stránky, ako rýchlo dosiahne svoj cieľ a ako je spokojný s týmto postupom dosiahnutia cieľa.

Najvýznamnejší priekopník a propagátor použiteľných internetových stránok je Jakov Nielsen, ktorý definoval (Nielsen, 2002), (Nielsen, Loranger, 2006) päť kvalitatívnych zložiek použiteľnej internetovej stránky:

1. naučiteľnosť – ako rýchlo používateľ pochopí a dokáže používať stránku, na ktorú prišiel prvýkrát;
2. výkonnosť – ako rýchlo a ľahko používateľ dosiahne svoj cieľ na stránke, ktorú už navštívil;
3. zapamäteľnosť – či si používateľ usporiadanie na stránke, ktorú už navštívil zapamätá a ako rýchlo sa mu vybaví jej ovládanie v prípade, ak sa po určitej dobe na ňu znova vráti;
4. chybovosť – ak používateľ urobí pri používaní stránky minimum chýb a vie sa s nimi rýchlo vysporiadať;
5. spokojnosť – ak je používateľovi používanie stránky príjemné a jej dizajn mu prináša príjemný zážitok.

Na základe týchto piatich požiadaviek môžeme definovať požiadavky na tvorbu prívetivého a použiteľného dizajnu stránky alebo jej grafického používateľského rozhrania.

Medzi významné faktory použiteľnosti patria:

- **Jednoduchosť**

Aj tu platí staré známe pravidlo – v jednoduchosti je krása a na internete to platí dvojnásobne. Preto sa pri návrhu internetových stránok treba snažiť o to, aby bola výsledná stránka jednoduchá, po dizajnovej stránke prehľadná a čistá. Nie je vhodné používať príliš veľa obrázkov a s citom treba zvažovať použitie zastaraných flashových prvkov, prípadne iných elementov, ktoré by mohli zvyšovať zložitosť použitia internetových stránok.

- **Reakčný čas stránky**

Reakčný čas stránky predstavuje dĺžku času, ktorý uplynie od zadania požadovanej stránky internetovému prehliadaču po okamih, keď sa zadaná stránka úplne načíta týmto prehliadačom. Tento atribút závisí najmä od rýchlosťi internetového pripojenia. Už pri procese návrhu internetových stránok ho môžeme ovplyvniť dôsledným uvážením nevyhnutnosti použitia veľkého počtu grafických prvkov, obrázkov, animácií alebo iných dátovo objemnejších elementov stránky.

- **Farby a geometrické tvary**

Farby sú jedným zo základných prvkov dizajnu internetových stránok. Ich správna voľba má pre používateľa veľmi veľký význam z psychologického hľadiska, lebo vytvára prvý pozitívny dojem z návštevy stránok. V niektorých prípadoch farby ovplyvňujú zákaznícke správanie a tiež vnímanie dôveryhodnosti vlastníka stránok. Voľba vhodnej kombinácie farieb spolu s geometrickými tvarmi podporuje uskutočnenie požadovanej akcie návštevníkom stránky.

- **Písmo a typografia**

Typografická úprava textu sa na stránkach často zanedbáva. Vhodne zvolené písmo, jeho formátovanie, použité typy písma a odstavce zabezpečia, že stránka bude pôsobiť profesionálnejším dojmom. Často sme svedkami toho, že sa na stránkach používajú rôzne typy písma a kombinácie veľkosti písma, najmä ak si texty na stránku kopírujú

priamo spoločnosti, ktoré ich vlastnia. Ich chybou je, že si nenechajú vypracovať od spoločností špecializovaných na návrh internetových stránok manuál, akú typografiu je vhodné používať pri určitom type informácií, ktoré sa na internetovú stránku vkladajú.

- **Možnosť zväčšovať veľkosť písma**

Túto funkcia privítajú určite najmä hendikepovaní návštevníci internetových stránok, pretože je to jeden zo znakov akejsi „bezbariérovosti“ firemného internetového sídla. Zároveň si tým spoločnosť môže budovať dôveru svojich zákazníkov.

- **Použitie štandardných elementov**

Na použiteľných stránkach je vhodné umiestňovať prvky a dodržiavať konvencie, na ktoré je ich bežný návštevník zvyknutý. Medzi tieto konvencie patrí najmä klikateľné logo, ktoré je umiestnené v hornej časti stránky a obsahuje odkaz pre návrat na hlavnú stránku, ďalej je to podčiarkovanie odkazov a prehľadná navigácia po bokoch stránky, prípadne v jej hornej časti.

- **Správny tok HTML dokumentu**

Časť týkajúca sa samotného obsahu webovej stránky by mala byť v HTML kóde čo možno najvyššie, aby sa načítala ako prvá, hlavne v prípade, ak sa na surfovanie po internete používajú mobilné zariadenia. Rovnako dôležité je to aj pre zrakovo postihnutých, ktorí na čítanie stránok používajú tzv. čítačky.

- **Navigácia a jednoznačnosť štruktúry stránky**

Návštevník webu sa najmä pri dlhších a hlbších návštevách webových stránok nie vždy vie rýchlo zorientovať na stránke. Preto je vhodné a aj odporúčané viacerými odborníkmi umiestňovať v hornej časti webovej stránky tzv. omrvinkovú navigáciu (tzv. breadcrumb navigátor), aby návštevník webu vždy vedel kde sa aktuálne nachádza, a mohol sa rýchlo dostať späť, alebo o úroveň vyššie.

- **Rovnaký vzhľad stránky v rôznych internetových prehliadačoch**

Na prezeranie si webových stránok používajú používatelia rozličné typy internetových prehliadačov. Preto je dôležité zabezpečiť, aby sa stránka rovnako zobrazovala aspoň v najčastejšie používaných prehliadačoch, akými sú Google Chrome, Mozilla FireFox, Internet Explorer, Safari, Opera a pod. Rovnako je podstatné overiť si funkčnosť webových stránok aj v starších verziach prehliadačov, ktoré sa ešte v pomerne vysokom počte využívajú a nie vždy podporujú najnovšie štandardy.

- **Vzhľad internetovej stránky na mobilných zariadeniach**

Tento bod úzko súvisí s predchádzajúcim. Pretože v súčasnosti prebieha obrovský rozmach inteligentných mobilných telefónov, treba otestovať vytvorené webové stránky v mobilných prehliadačoch na prenosných zariadeniach. Podobne je to napr. aj v prípade, ak je navigačné menu vytvorené nejakou technológiou, ktorá je slabo podporovaná na mobilných zariadeniach a návštevník nemá nainštalovanú jej aplikáciu pre svoje mobilné zariadenie.

V prípade potreby je vhodné uvažovať aj o vytvorení samostatnej verzie stránky pre mobilné zariadenia, najmä ak spoločnosť ponúka služby, ktoré by mohli jej zákazníci vyhľadávať prioritne na jasne zoznamovaných mobilných telefónov. Napr. ak bude firma prevádzkovať kľúčovú službu, tak v prípade zabuchnutých dverí bude webové stránky tejto firmy hľadať väčšina potenciálnych zákazníkov na mobilných zariadeniach.

Návrh použiteľnej stránky by mal v závislosti od vyššie uvedených faktorov prebiehať v určitých iteračných krokoch, prostredníctvom ktorých sa systematicky snažíme dosiahnuť čo najvyššiu použiteľnosť vytváanej stránky. Pripravený prototyp stránky z kroku 7 sa bude používať pri testovaní na reálnych používateľoch. Testujeme na ňom správnosť rozloženia jednotlivých ovládacích prvkov navigácie, logiku umiestnenia informačných elementov a vhodnosť zvolených kategórií pri triedení väčšieho objemu obsahu. Je vhodné vytvoriť viacero používateľských scenárov v závislosti od typu návštevníka, ktorého sme identifikovali v treťom kroku tejto postupnosti. Jednotlivé používateľské scenáre potom overíme na príslušnom type osôb. Pri overovaní použiteľnosti musíme zistiť, či navigačné menu nie sú príliš zložité alebo hierarchická štruktúra internetovej stránky nie je zbytočne široká. Používateľ sa aj pri hľbokej úrovni vnorenia má orientovať, kde sa práve nachádza a vedieť sa odiaľ vrátiť naspäť. Na základe zistených skutočností možno drôtový model webovej stránky ľahko modifikovať a pokračovať v testovaní jeho upravenej verzie.

9. Tvorba finálnej verzie internetovej stránky

Po otestovaní pripraveného prototypu stránky na reálnych používateľoch a jej modifikácii do konečnej podoby, vytvoríme jej finálnu verziu v spolupráci s web dizajnérskou firmou alebo vo vlastnej rezii, prostredníctvom IT oddelenia spoločnosti. Pri implementácii môžeme postupovať tak, že celú stránku vytvoríme od základu v niektorom z programových prostriedkov na tvorbu internetových aplikácií, akými sú napr. HTML 5 a CSS 3, PHP, Python, .net, Java alebo využitím rôznych frameworkov, napr. Symphony, Ruby on the Rails, Django a pod. Tiež možno pri tvorbe internetového sídla spoločnosti použiť hotový redakčný systém (Content Management System – CMS). Redakčný systém si môžeme vyberať napr. aj spomedzi slovenských komerčných riešení, napr. ActiveWeb od spoločnosti Lomtec, Buxus od i42, Weber od Intervaly, atď. Z nekomerčných riešení si môžeme na implementáciu vyberať z ešte širšej palety hotových redakčných systémov, akými sú napr. WordPress, Drupal, TYPO3, a pod. V príslušnom systéme, ktorý sme si zvolili na implementáciu vytvoríme kompletný dizajn vzhľadu s otestovaným členením informačnej a navigačnej architektúry stránky. Finálnu verziu stránky by sme mali ešte otestovať so zreteľom na vyššie uvedené aspekty tvorby použiteľnej stránky. Pri tvorbe finálnej verzie stránky by sme sa mali podobne ako v kroku 8 systematicky snažiť dosiahnuť čo najvyššiu použiteľnosť vytváanej stránky.

10. Tvorba sprievodných textov a napĺňanie obsahu internetovej stránky

V tejto fáze sa väčšina firiem spolieha na vlastné sily. Avšak aj pri písaní sprievodných textov je vhodné nechať si poradiť od odborníkov, ak sme ich tvorbu nevložili priamo do rúk špecializovaných spoločností, ktoré sa zaobrajú profesionálne copywritingom⁵⁸. Ak sú už sprievodné texty, ktoré charakterizujú ponúkané tovary či služby hotové, prichádza na rad ich vloženie do vytvorenej štruktúry internetovej stránky.

⁵⁸ Tvorba obsahovo zaujímavých a obchodne úspešných textov internetových stránok.

11. Aktualizácie internetovej stránky

V rámci svojej komunikačnej kampane na internete spoločnosti často podceňujú dôležitosť pravidelnej aktualizácie svojich webových sídiel. Ak návštevník webovej stránky nájde ne najnovšie noviniek informácie, ktoré sú niekoľko mesiacov staré, nepomáha to spoločnosti budovať si dobré meno, ani vytvárať dôveru v ponúkané produkty a služby, lebo zanedbáva aktualizáciu svojej stránky.

12. Propagácia a budovanie povedomia o internetovej stránke

Aby sme na firemné internetové stránky prilákali návštevníkov a mohli ich premeniť na potenciálnych zákazníkov, musíme sa zaoberať zvyšovaním povedomia o stránke a jej propagácií medzi internetovou komunitou. Využívajú sa na to všetky formy e-marketingových kampaní. Aby sme zabezpečili vyššie šance na úspech internetovej kampane, je potrebné zvoliť si vhodný druh reklamy s ohľadom na cieľového zákazníka. V rámci integrovaného marketingu na internete môžeme použiť kombináciu viacerých typov internetovej reklamy, ako napr. textová a kontextová reklama, PR články, SEM (Search Engine Marketing), SEO (Search Engine Optimization), grafická reklama, partnerské a vernostné programy, sponzoring rôznych internetových podujatí a pod.

4.7.5 Online reklama

Online reklama, je druh reklamy združujúci viaceré reklamné formáty, ktoré sa používajú na internete. Ide predovšetkým o nasledujúce typy reklamy:

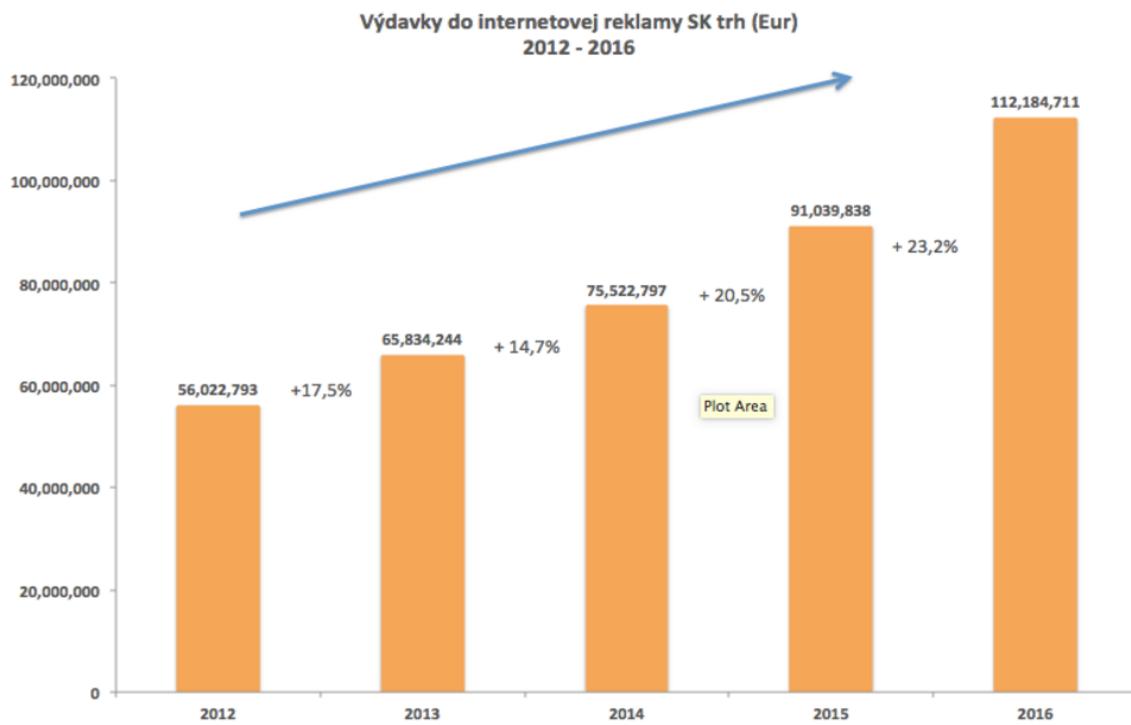
- reklamy na stránkach s výsledkami vyhľadávania;
- reklamy zobrazované nákupom plôch nachádzajúcich sa na webových stránkach;
- reklamy zobrazované nákupom plôch nachádzajúcich sa v mobilných aplikáciách;
- reklamy umiestnené na sociálnych sieťach;
- reklamy umiestnené v e-mailových správach;
- iné druhy reklamy.

Na zjednodušenie, reklama na internete zahŕňa okrem iných minoritných foriem, predovšetkým dva nosné reklamné formáty:

- reklama vo vyhľadávaní a kontextová reklama – Search;
- reklama prostredníctvom nákupu plôch – Display.

V súčasnosti je pre tieto reklamné formáty spoločné to, že sa pri nich začína viac používať reklama prostredníctvom nákupu publik (audience) podľa demografických ukazovateľov.

V roku 2016 internetová reklama na slovenskom trhu dosiahla celkovú sumu približne 112 mil. €. V porovnaní s výškou výdavkov na internetovú reklamu v roku 2015 je to nárast o 23,2 %. Pri pohľade na rast výdavkov na internetovú reklamu v rokoch 2012 – 2016 ide o najvyšší medziročný nárast výdavkov na internetovú reklamu, v r. 2015 sa dosiahol dovtedy najvyšší medziročný rast – 20,5% (Obr. 21).



Obr. 21 Vývoj výdavkov na internetovú reklamu v rokoch 2012 až 2016 (IAB Slovakia, 2016)

Na priblíženie najpoužívanejších reklamných formátov na Slovensku v nasledujúcom texte popíšeme aktuálny stav internetovej reklamy na našom trhu v závislosti od toho, ako sú rôzne formáty internetovej reklamy na Slovensku rozšírené a preferované inzerentmi, ako sa reklama využíva a vyuvíja na Slovensku a tiež v európskom kontexte. Využijeme pritom údaje tlačovej správy Interactive Advertising Bureau Slovakia⁵⁹ za r. 2016 (IAB Slovakia, 2016). IAB Slovakia vo svojej metodike merania rozdeľuje výdavky na internetovú reklamu podľa jednotlivých reklamných kategórií, ktoré zahŕňajú konkrétnie typy internetovej reklamy⁶⁰ podľa nasledujúceho rozdelenia:

Displejová reklama (Display)

- bannery (obdĺžnikové obrázky, animácie alebo interaktívne grafiky zobrazované zvyčajne na kraji obrazovky, najčastejší druh internetovej reklamy),
- buttony (tlačidlá – grafické prvky s určitou funkcionalitou),
- skyscrapery (úzky vysoký reklamný formát),
- overaly (druh pop up reklamy zobrazenej používateľovi na 15 až 30 sekúnd),
- interstitials (reklamný formát zobrazujúci sa medzi dvomi stránkami, známy aj ako prechodný reklamný formát, splashová stránka a flashová stránka),

⁵⁹ Interactive Advertising Bureau (IAB) Slovakia je najväčšie združenie právnických osôb podnikajúcich v internetovom segmente reklamy pôsobiace na digitálnom trhu SR. V súčasnosti má 39 členov, ktorími sú najväčší slovenskí vydavatelia, mediálne agentúry a ďalší významní hráči slovenského digitálneho trhu. Prevádzkuje AIMmonitor – jednotný nezávislý auditovaný rebríček návštevnosti slovenských internetových médií.

⁶⁰ <https://www.iabslovakia.sk/wp-content/uploads/2014/08/Slovn%C3%A1dk-internetovej-reklamy.pdf>

- pop upy (reklamy, ktoré sa vygenerujú v novom okne vo vrchnej časti a prekryjú obsah stránky),
- mobil display (zobrazovacia reklama na mobilných zariadeniach),
- video reklama;

Vecne triedená reklama a katalógy (Classifieds and direktoriek)

- kontextové PPC,
- katalógová reklama;

Platená reklama na základe vyhľadávania (Paid for search advertising)

- reklama zobrazovaná na základe vyhľadávania;

Iná reklama (Other)

- e-mail,
- newsletter (spravodajca noviniek),
- SMS/MMS,
- SEO,
- PR správy,
- natívna reklama,
- afiliačný marketing⁶¹ a sponzorstvo (od roku 2015).

Podiel jednotlivých reklamných kategórií na celkových výdavkoch do jednotlivých reklamných kategórií v absolútnej hodnote je uvedený v Tabuľke 12.

Tabuľka 12 Výdavky na internetovú reklamu v rokoch 2012 – 2016 podľa kategórií reklamy

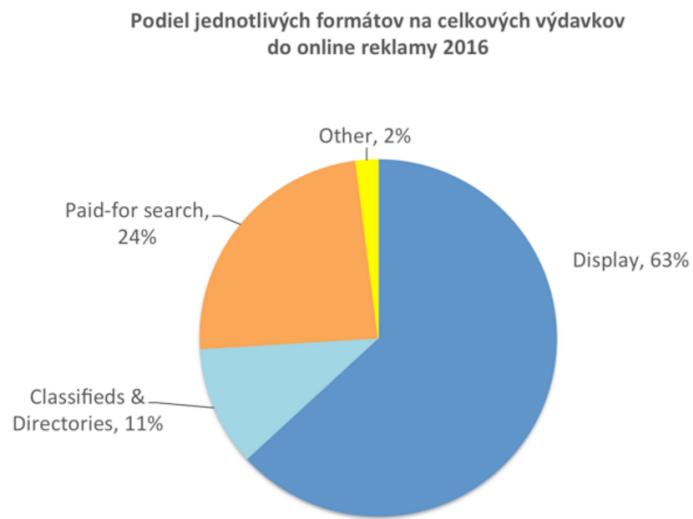
Rok /reklamná kategória	2012	2013	2014*	2015	2016	Rast 2016/2015
Display	21 330 188	23 607 076	36 032 224	55 179 393	70 857 796	28,4%
Classifieds & Directories	12 446 982	15 806 332	18 955 774	10 547 320	12 184 187	15,5%
Paid-for search	20 231 973	25 186 527	19 005 219	24 059 854	26 871 747	11,7%
Other	2 013 650	1 234 309	1 529 580	1 253 272	2 270 982	81,2%
Total v Eur	56 022 793	65 834 244	75 522 797	91 039 838	112 184 711	23,2%

Zdroj: IAB Slovakia, 2016

Vo výsledkoch merania IAB Slovakia v roku 2016 v jednotlivých reklamných kategóriách na slovenskom trhu internetovej reklamy dominuje medzi reklamnými formátmi typ Iná reklama s rastom 81,2 %. Sú v nej zahrnuté viaceré formy reklamy, z ktorých najviac výdavkov smeruje do natívnej reklamy, PR článkov a afilovaného marketingu. Natívna reklama dosiahla medzi členskými médiami rast 90 % v porovnaní s rokom 2015. Najvyššie nárasty v absolútnej hodnote zaznamenala medzi reklamnými formátmi displejová reklama s rastom

⁶¹ Afiliačný (affiliate) marketing – dohoda medzi dvoma portálmi, kde jeden portál (afiliačný) súhlasí s publikovaním obsahu alebo reklamného formátu iného portálu, aby zvýšil svoju návštevnosť a prilákal návštěvníkov inému portálu. Afiliačný portál získava províziu za návštevy alebo nákupy týchto návštěvníkov na inom portáli.

28,4 %, k čomu každý rok prispieva predovšetkým vysoký nárast programatickej reklamy⁶², videí a mobilnej reklamy.



Obr. 22 Percentuálny podiel jednotlivých reklamných kategórií na celkových výdavkoch na reklamu v r. 2016 (IAB Slovakia, 2016)

Tento trend je zachytený aj v deklaráciách členských médií: programatická reklama zaznamenala rast o 47 %, mobilná displejová reklama rast o 46 % a video reklama rast o 29% v porovnaní s rokom 2015. Celkovo však tieto tri typy reklamy v r. 2016 tvorili len 30 % podiel na displejovej reklame deklarovanej členmi IAB Slovakia. **Paid for search** reklama si od roku 2013, keď bola na prvom mieste, udržiava druhú pozíciu, ale jej celkový podiel na reklamných výdavkoch v porovnaní s predošlým rokom trochu klesol. Čo sa týka trhového podielu jednotlivých reklamných kategórií na slovenskom trhu internetovej reklamy, v r. 2016 dominuje medzi reklamnými formátm dispejová reklama. Táto reklama predstavuje 63,0 % zo všetkých výdavkov na jednotlivé reklamné kategórie. Za ňou nasleduje **Paid for search** reklama s 24 % a **Classifieds and directories** reklama s 11 % zo všetkých výdavkov na jednotlivé reklamné kategórie. Iné typy reklamy sa na celkových výdavkoch do jednotlivých reklamných kategórií podieľali iba 2%. Percentuálny podiel jednotlivých reklamných kategórií na celkových výdavkoch do jednotlivých reklamných kategórií je znázornený na Obr. 22.

Údaje o výške výdavkov na internetovú reklamu na Slovensku možno porovnať s výdavkami na internetovú reklamu v Európe za rok 2016 zozbieranými združením IAB Europe v 27 európskych krajinách. V porovnaní s rokom 2015 výdavky na internetovú reklamu v 27 európskych krajinách zaznamenali nárast o 12,2 % a v absolútnych číslach dosiahli výšku 41,8 mld. € (Obr. 23).

⁶² Programatická reklama (programmatic advertising) – využitie softvéru na nákup reklamného priestoru pre digitálnu reklamu prostredníctvom automatizovaných aukcií, umiestňovanie a optimalizáciu tejto reklamy. Výrazne medziročne rastie. Reklamné kampane sú tým efektívnejšie kvôli ich presnejšiemu zacieleniu na subjekty, čas a priestor reklamy (podľa <http://www.stateofdigital.com>).



Obr. 23 Výdavky na internetovú reklamu v Európe v rokoch 2006 až 2016
(IAB Slovakia, 2016)

Slovensko bude s najväčšou pravdepodobnosťou aj ďalej kopírovať svetové dianie, a preto podniky spravidla upriamujú pozornosť na vo svete preferované typy modernej formy displejovej reklamy alebo reklamy vo vyhľadávačoch (tzv. search advertising). Digitálny marketing je o zvyšovaní predajov, budovaní značky a získavaní potenciálnych zákazníkov, ktorí vyhľadávajú na internete odpovede na svoje otázky. To, aké konkrétné formy reklamy použijeme a aký bude podiel jednotlivých reklamných kategórií, závisí od potrieb publika v rôznych fázach nákupného správania zákazníkov.

Podniky pri návrhu marketingových komunikačných kampaní na internete a počas riadenia ich priebehu postupujú chronologicky, zväčša podľa nasledujúcich siedmich základných krokov:

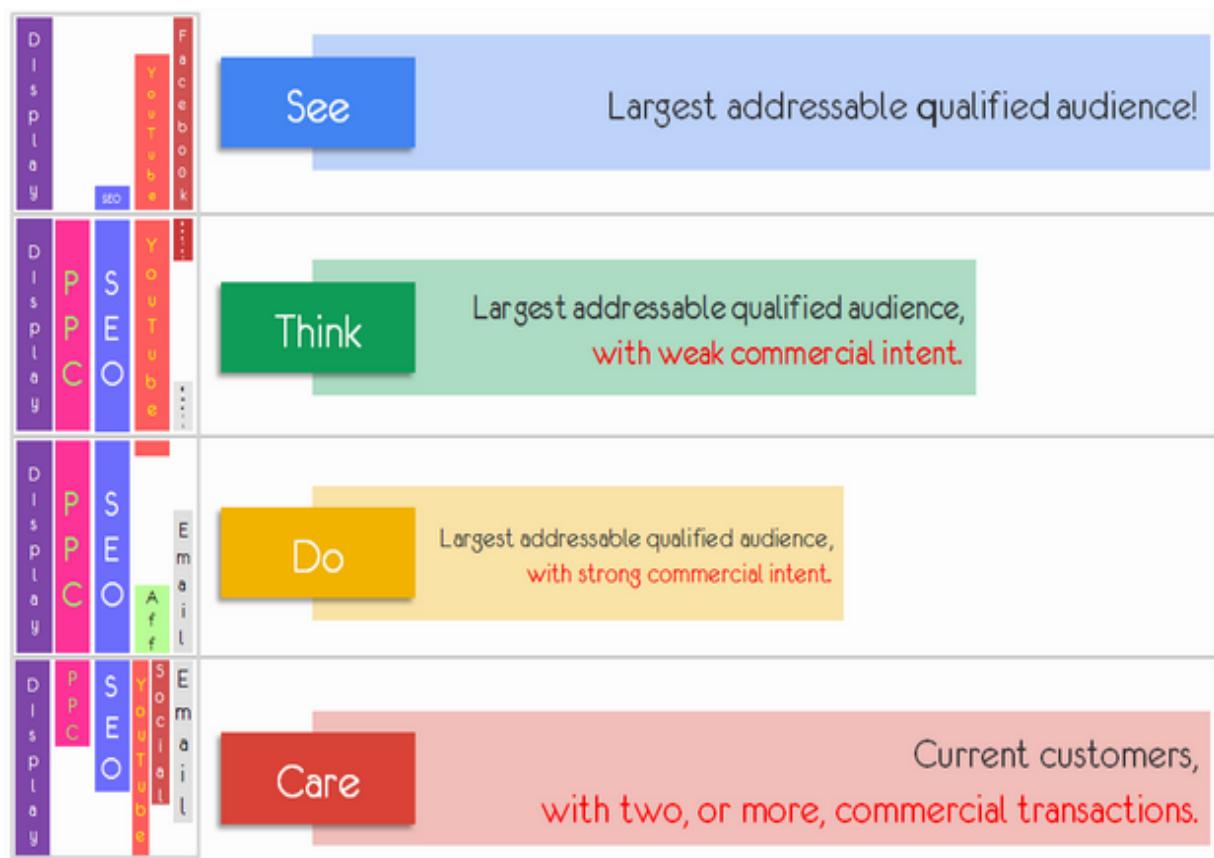
1. marketingové plánovanie kampane
2. prerozdelenie finančných a personálnych zdrojov na kampaň
3. návrh komunikačnej kampane
4. implementácia kampane
5. meranie výsledkov na základe zvolených metrík
6. analýza a vyhodnotenie kampane
7. modifikácia formy a obsahu kampane.

Najznámejšia koncepcia nákupného správania zákazníkov **SEE THINK DO CARE** od Avinasha Kaushika (Kaushik, 2016), ktorá vymedzuje 4 nákupné fázy zákazníka (Obr. 24):

1. Fáza **See** – špecifickými marketingovými postupmi oslovujeme najširšie relevantné publikum, ktoré značku alebo produkt ešte nepozná.
2. Fáza **Think** – špecifickými marketingovými postupmi oslovujeme relevantné publikum so slabými nákupnými úmyslami, ktoré porovnáva značku alebo produkt s konkurenciou.
3. Fáza **Do** – špecifickými marketingovými postupmi oslovujeme relevantné publikum so silnými nákupnými úmyslami – konverziou (registrácia, nákup).

4. Fáza **Care** – špecifickými marketingovými postupmi oslovujeme zákazníkov, ktorí si značku alebo produkt viackrát kúpili a môžu sa stať alebo byť jej advokátmi (popredajná starostlivosť).

V ľavej časti obrázka sú špecifické aktivity digitálneho marketingu odporúčané pre príslušnú nákupnú fázu zákazníka: display reklama, PPC, SEO, YouTube, Aff (afiliačný marketing)⁶³, sociálne siete, Facebook a e-mails.



Obr. 24 Koncepcia SEE THINK DO CARE (Kaushik, 2016)

Tvorba digitálnej marketingovej stratégie podľa koncepcie SEE THINK DO CARE (Kaushik, A., 2016) sa zameriava na tri hlavné aspekty: kľúčové ukazovatele výkonnosti (KUV): povedomie o značke, dopyty na značku, konverzie, predaj a zisk ich súlad s hlavnými cieľmi podniku (Objective), použitú taktiku v rámci implementácie digitálnej marketingovej stratégie (How) a na cielenie marketingových aktivít v digitálnom svete (Tab. 13).

⁶³ Vo fáze DO je portál, ktorý sprostredkuje kúpu produktu spravidla odmenený formou provízie z predaja. Vo svete fungujú rôzne afiliačné siete, na Slovensku patrí medzi najznámejšie afiliačný program siete Dognet.

Tabuľka 13 Tvorba digitálnej marketingovej stratégie podľa koncepcie SEE THINK DO CARE

Fáza	Publikum	CIEL	AKO NA TO?	KÚV
SEE	Max. rozsah relevantného publiku	Dozvedieť sa o spoločnosti	Vyvolať povedomie, inšpirovať, zabávať a informovať	Povedomie o značke
THINK	Publikum s určitým nákupným úmyslom	Hľadať spoločnosť	Vyvolať úvahu, vzdelávať, informovať a inšpirovať k činu	Dopyty na značku
DO	Publikum so silným nákupným úmyslom	Kupovať od spoločnosti	Vyvolať konverziu, umožniť hladký predaj	Miera konverzie, Tržby, Zisk
CARE	Súčasní zákazníci	Opakovane kupovať od spoločnosti	Vyvolať lojalitu, prekvapenie, potešenie a odmeniť	Miera opakovanej konverzie, Hodnota doby životnosti zákazníka,

Zdroj: Vizien, 2016, upravené

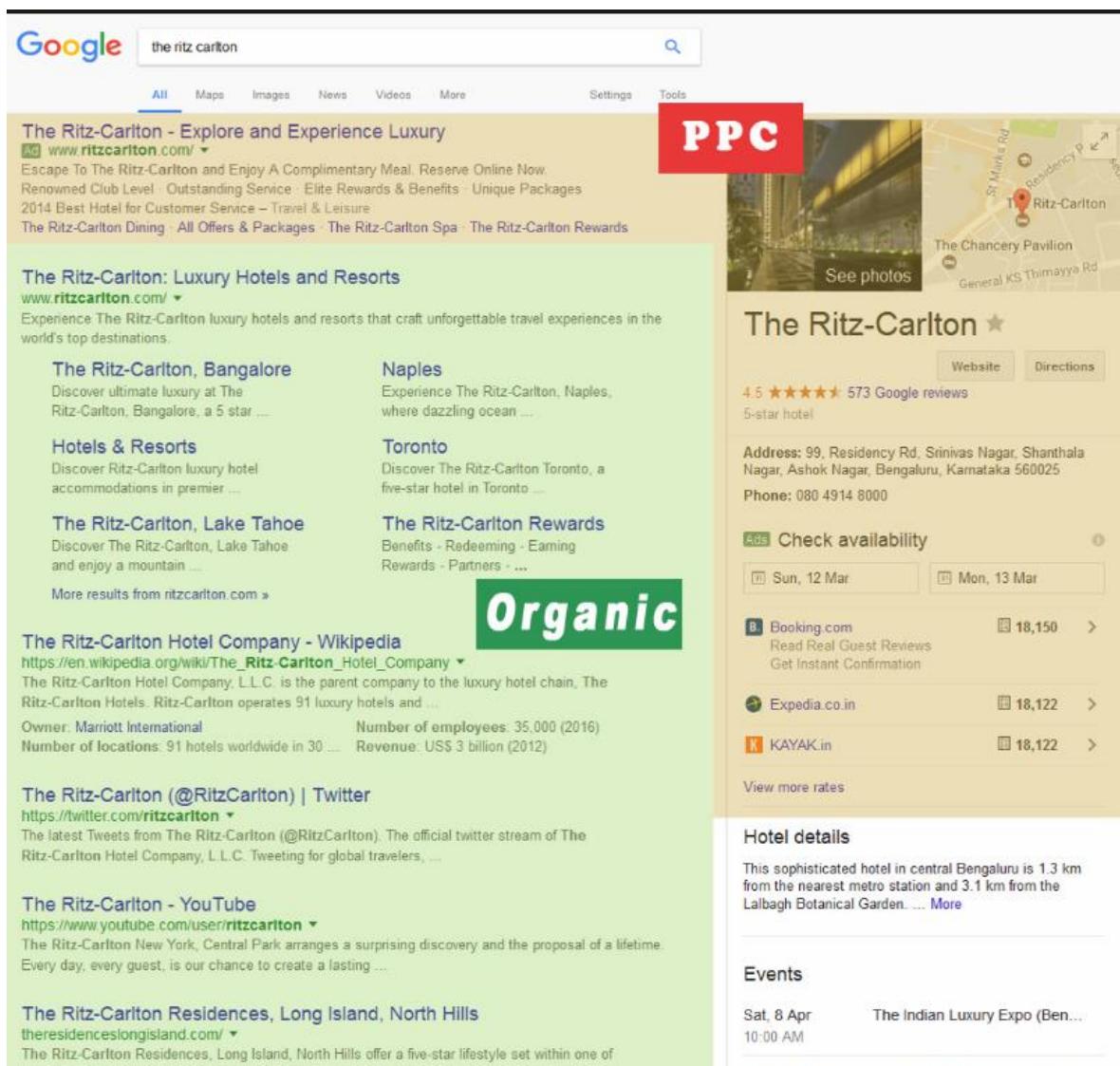
V súčasnosti si už spoločnosti uvedomujú niektoré dôležité výhody použitia online reklamy vo svojom mediálnom mixe, ktorými sú najmä:

- interaktívnosť internetovej reklamy a možnosť ihneď reagovať na podnety zákazníkov v kampani;
- komplexnosť formy a obsahu kampane, ktorá môže byť zameraná na odlišné zákaznícke segmenty;
- nepretržitosť, kampaň na internete je aktívna 24 hodín každý deň v týždni;

možnosť monitorovať a analyzovať úspešnosť internetovej kampane v reálnom čase. V internetovej komunikačnej kampani veľkých nadnárodných spoločností alebo startupov, môžeme pozorovať spoločný prvok – snahu ukázať zákazníkovi cestu alebo spôsob, ako sa dostane k produktu spoločnosti (typ „pull“). Je to hlavný rozdiel oproti tradičným nátlakovým reklamným kampaniam (typ „push“), ktoré sa snažia ponúkať produkty všetkým zákazníkom, teda aj tým, ktorí o daný typ výrobkov či služieb nemajú záujem. V digitálnom marketingu sa tradičná reklamná kampaň (typ „push“), používa predovšetkým v SEE fáze nákupu zákazníka.

4.7.6 Marketing vo vyhľadávačoch

Nasledujúca podkapitola je venovaná problematike optimalizácie internetových stránok pre vyhľadávače – SEO (Search Engine Optimization). Dajú sa takto zlepšiť výsledky vyhľadávania stránky spoločnosti v internetových vyhľadávačoch. Vyhľadávanie nástroje zobrazujú výsledky hľadania dopytov na základe vlastných algoritmov. Každý veľký vyhľadávač používa vlastný vzorec na určenie výsledkov.



Obr. 25 Rozdiel medzi organickou návštěvnosťou a PPC na stránke s výsledkami vyhľadávania Google (Pixelznet.com)

Najznámejším predstaviteľom katalógového vyhľadávača bol v minulosti Yahoo.com. Ten v súčasnej dobe už nerozvíja svoje aktivity aj na poli fulltextového vyhľadávania pretože využíva vyhľadávanie Bing od Microsoftu. Vsúčasnosti vyhľadávač Google patrí medzi najvýznamnejšie celosvetové fulltextové vyhľadávače s trhovým podielom okolo 80 % (Obr. 25). Problematike tvorby marketingových kampaní v internetových vyhľadávačoch sa venuje samostatný odbor – marketing vo vyhľadávačoch – SEM (Search Engine Marketing), ktorý zahŕňa SEO a PPC.

Reklama s platbou za kliknutie⁶⁴

Spolu s rozširovaním internetu rástla aj oblúbenosť internetových vyhľadávačov a ich význam pri získavaní informácií z internetu. Internetové vyhľadávače výrazne uľahčili návštěvníkom orientáciu v rozsiahлом virtuálnom priestore údajov a informácií umiestnených na

⁶⁴ Reklamy Payment per Click (PPC)

webe. Na druhej strane možno povedať, že aj vďaka možnosti okamžite získat' požadované informácie prostredníctvom vyhľadávačov, počet používateľov internetu rýchlo a výrazne narastol.

The screenshot shows a Google search results page for the query "knihkupectva". The top result is a PPC advertisement for "Kníhkupectvo - Moderné Umenie, Obrazy a Grafiky - danubiana.sk". The ad includes the text "Reklama www.danubiana.sk/art-shop 02/625 285 01", "Navštívte Art Shop v Danubiane!", "> 250.000 Návštěvníkov · Top SK a Svetoví umelci", and "Kontakt a Adresa · Art Shop". Below the ad is a map of Bratislava showing the locations of several bookstores. Three results are listed below the map:

- Panta Rhei**: 4,3 stars, Vysoká 7490/2A, 02/546 413 25. Open until 20:00. Includes a small photo of the interior.
- Kníhkupectvo Martinus**: 4,8 stars, Obchodná 516/26, 02/326 603 66. Open until 21:00. Includes a small photo of the interior.
- Kníhkupectvo ACADEMIA - Knihomol.sk**: 4,9 stars, Štúrova 22/9, 02/529 687 72. Open until 18:00. Includes a small photo of the interior.

Obr. 26 PPC na stránke s výsledkami vyhľadávania Google (<http://searchengineland.com>)

Reklama vo vyhľadávaní, nazývaná tiež **reklama s platbou za kliknutie (PPC)**, je spôsob, ako inzerovať svoju spoločnosť alebo produkt priamo na stránkach s výsledkami vyhľadávačov, kde inzerent zaplatí len za každé kliknutie na ich inzerát (Obr. 26). Reklamy vo vyhľadávaní sa nadálej vyvíjajú a dostupné formáty sa pohybujú od jednoduchých textových inzerátov až po bohaté mediálne bannery a dokonca aj videoreklamy. PPC reklama priniesla revolúciu v odvetví online reklamy. Reklamy vo vyhľadávacích nástrojoch sa dajú ľahko identifikovať – sú jasne označené ako reklamy a sú oddelené od organických výsledkov vyhľadávania. Môžu sa zobrazovať v hornej časti stránky s výsledkami, zvyčajne v rámečku a tiež na pravej strane stránky s výsledkami vyhľadávania (Obr. 27).

[abcknihy.sk -skutočné online kníhkupectvo](#)

[www.abcknihy.sk/](#) ▾

ABC Knihy - skutočné online kníhkupectvo. 0948 845 626. 0800 888 888. prac. dni 08:00 - 16:00.

Prázdný. 0,00 €. Kontakty Prečo nakupovať u nás Registrácia.

[Kníhkupectvá Oxford Bookshop | Megabooks SK - Bratislava](#)

[https://www.megabooks.sk/oxfordbookshop](#) ▾

Oxford Bookshop BANSKÁ BYSTRICA. Dolná 8, 975 90 Banská Bystrica 04 - 84 12 41 65 -

banska.bystrica@megabooks.sk ...

[Kníhkupectvo - Gorila.sk](#)

[Reklama](#) [www.gorila.sk/Knihy](#) ▾ 02/330 023 33

Najširší výber knižných titulov na Slovensku. Nakupujte za najvhodnejšie ceny!

Horúce novinky · Najširší výber kníh · Bestsellery za super ceny · Poštovné nad 39 € zadarmo

Typy: Bestsellery, Beletrie, Biografie, Audioknihy, Literatúra faktu, Encyklopédie, Humor, Pre deti, Slov...

📍 Námestie SNP 30, Bratislava

[Internetové Kníhkupectvo](#)

[Reklama](#) [www.zapmeta.sk/Internetové+Kníhkupectvo](#) ▾

Vyhľadat Internetové Kníhkupectvo Získajte výsledky zo 6 nástrojov

Informácie 24/7 · Overili milióny · 100+ miliónov návštěv · Kompletný prehľad · Wiki, správy atď

Viac info · Vyhľadávanie · Súvisiace · Hľadajte teraz

PPC

[Kníhkupectvo Panta Rhei - Miesto, kde je Dôvod čítať](#)

[Reklama](#) [www.pantarhei.sk/](#) ▾ 0800 333 000

Objednajte z pohodlia domova. Akcie a zľavy v e-shope Panta Rhei.

Najnovšie knihy · Pripravujeme · Najpredávanejšie tituly · Akcie a zľavy

Vyhľadávania súvisiace s výrazom kníhkupectva

[knihkupectvo bratislava obchodna ulica](#)

[panta rhei bratislava](#)

[knihkupectvo martinus bratislava](#)

[oxford bookshop bratislava](#)

[knihkupectvo bratislava štúrova ulica](#)

[knihkupectvo senec](#)

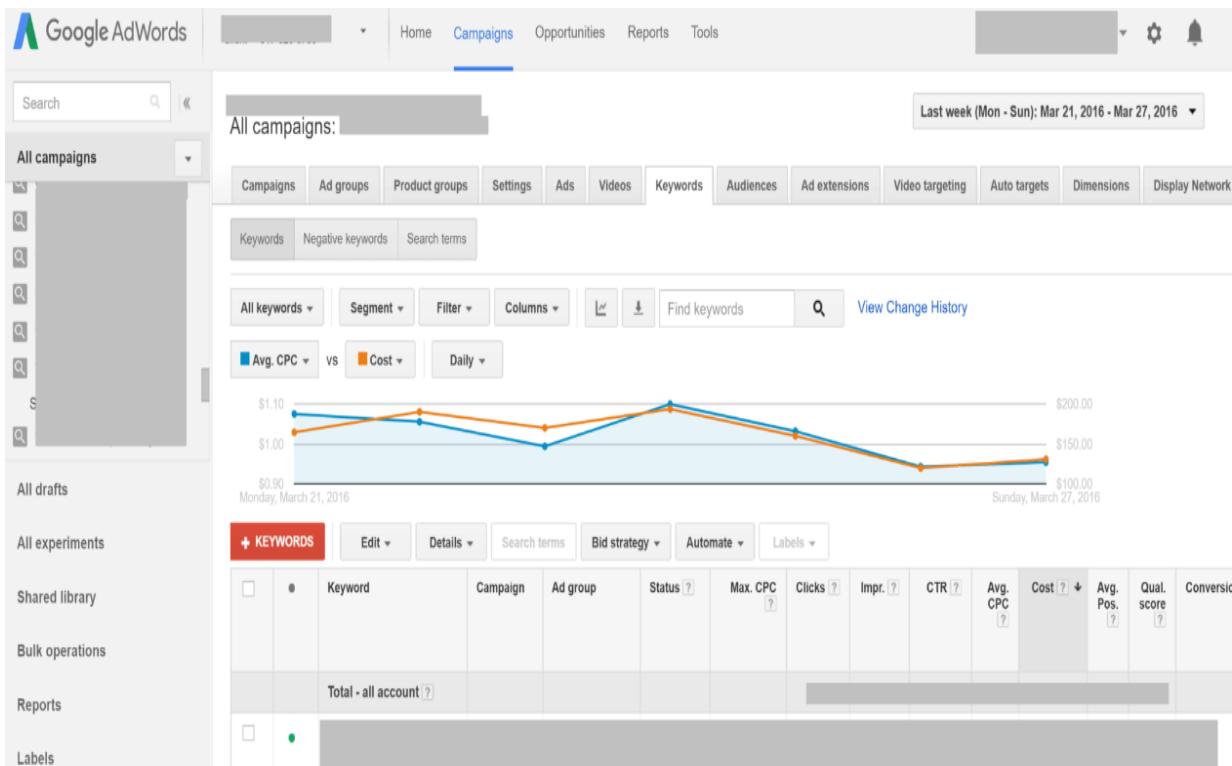
[knihkupectvo bratislava stare mesto](#)

[eurobooks bratislava](#)



Obr. 27 PPC na stránke s výsledkami vyhľadávania Google

Google AdWords je najznámejší nástroj PPC reklamy. Umožňuje používateľom inzerovať, že previazaný na komplexné analytické nástroje a ponúka vzdelenacie programy a certifikácie. Google AdWords má v súčasnosti najlepšie kontextové a geografické zacielenie na svete, hoci geografické zacielenie ponúkajú aj reklamy Bing, reklamy Facebook, reklamy LinkedIn alebo videoreklamy YouTube (ktoré sú úzko prepojené so službou AdWords). Pri hľadaní slovných spojení a fráz pri tvorbe PPC kampaní využijeme nástroje, ktoré majú pomáhať pri tvorbe reklamných kampaní v PPC systéme adwords.google.com. Uvedené nástroje sú voľne dostupné po registrácii a vytvorení reklamného účtu inzerenta (Obr. 28). V niektorých špecifických prípadoch treba na účet vložiť aspoň minimálny vstupný poplatok vo výške niekoľkých eur. Ak v rámci reklamného účtu inzerenta nie sú vložené finančné prostriedky na kampaň, potom sú pre jednotlivé výrazy, ktoré používajú návštěvníci pri vyhľadávaní na internete pomocou klúčového slova, zobrazené vedľa klúčového slova iba veľmi približné počty vyhľadávaní.



Obr. 28 Používateľské rozhranie Google AdWords (<http://searchengineland.com>)

V prípade viacslovných kľúčových slov Google AdWords ponúka možnosť zvoliť si preferovaný typ zhody pri vyhľadávaní slovných spojení a frázy a či majú byť zobrazené výsledky pre **voľný, presný alebo frázový typ zhody**. Na začiatok je možné ponechať nastavený voľný typ zhody, aby sme videli, aké iné výrazy používajú návštěvníci pri vyhľadávaní na internete v súvislosti s kľúčovým slovom. Tieto ďalšie výrazy, ktoré ľudia používajú pri vyhľadávaní, sú zobrazené pod kľúčovým slovom v časti nápady pre kľúčové slová. Pri každom z nich vidno aj to, aká silná je konkurenčia v prípade konkrétneho kľúčového slova (Obr. 29).

Dalej môžeme preveriť koľkokrát bolo príslušné kľúčové slovo vyhľadávané na celom svete alebo na lokálnom trhu, ktorý si možno predtým nastaviť (v našom prípade sme mali nastavené Slovensko). Jej základom je aukčný princíp radenia reklám, kde sa konkrétna pozícia reklamy vypočítava znova pri každom vyhľadávaní. Výpočet pozicie prebieha na princípe:

Pozícia reklamy Google AdWords = ponúknutá CPC x skóre kvality.

Pri PPC reklame monitorujeme najmä tieto metriky:

1. kliknutia na reklamu – počet kliknutí na reklamu;
2. impresie – počet zobrazení reklamy;
3. CPC – cena za kliknutie;
4. CTR – miera prekliknutia – %-ný pomer medzi zobrazeniami a kliknutiami;
5. konverzie – počet konverzií (objednávok);
6. konverzný pomer – %-ný pomer medzi kliknutiami a konverziami;
7. CPA – cena za konverziu;
8. hodnota konverzie – hodnota objednávok.

The screenshot shows the Google AdWords Keyword Planner interface. On the left, there are several filter panels: 'Zacielenie' (Targeting) with 'Všetky polohy', 'Všetky jazyky', 'Google', and 'Vyučujúce klúčové slová'; 'Rozsah dátumov' (Date range) with 'Zobrazit priem. mesačný počet vyhľadávaní v rozsahu: posledné mesiace (12)'; 'Prispôsobenie vyhľadávania' (Search modification) with 'Filtre klúčových slov' and 'Možnosti klúčových slov' (including 'Zobrazit všeobecne súvisiace nárazy', 'Zobrazit klúčové slová v mojom úcte', 'Zobrazit klúčové slová v mojom pláne', 'Zobrazit nárazy pre dospelých', and 'Klúčové slová na zahrnutie'); and 'Klúčové slová' (Keywords) with 'Všetky polohy', 'Všetky jazyky', 'Google', and 'Vyučujúce klúčové slová'. The main area displays search volume statistics: 'Priemerný mesačný počet vyhľadávaní pre všetky nárazy' (Average monthly search volume for all queries) is '1 tis. – 10 tis.' Below this, two tabs are visible: 'Nárazy na reklamné skupiny' (Impressions for ad groups) and 'Nárazy na klúčové slová' (Impressions for keywords). The table lists keyword suggestions with their average monthly search volume, competition level, and suggested bid:

Klúčové slovo (podľa relevantnosti)	Priem. počet vyhľadávaní za mesiac	Konkurenčia	Navrhovaná cenová ponuka	Podiel zobr. reklamy	Pridať do plánu
knihkupectvo bratislava	100 – 1 tis.	Stredná	0,19 €	–	»
nákup knih	10 – 100	Vysoká	0,20 €	–	»
knihkupectvo	1 tis. – 10 tis.	Stredná	0,17 €	–	»
predaj knih	100 – 1 tis.	Vysoká	0,17 €	–	»
knihkupectvo Ružinov	– –		–	–	»
knihkupectvo Tomášikova	– –		–	–	»
knihy predajňa	– –		–	–	»

Obr. 29 Google AdWords – približné počty vyhľadávaní klúčového slova

Pri PPC reklame monitorujeme najmä tieto metriky:

9. kliknutia na reklamu – počet kliknutí na reklamu;
10. impresie – počet zobrazení reklamy;
11. CPC – cena za kliknutie;
12. CTR – miera prekliknutia – %-ný pomer medzi zobrazeniami a kliknutiami;
13. konverzie – počet konverzií (objednávok);
14. konverzný pomer – %-ný pomer medzi kliknutiami a konverziami;
15. CPA – cena za konverziu;
16. hodnota konverzie – hodnota objednávok.

Poznatky z tejto oblasti firme zabezpečia čo najlepšie využívanie možností vyhľadávacích služieb pre účely integrovaného internetového marketingu. Pri optimalizácii webových stránok a tvorbe mediálneho mixu pre umiestnenie PPC reklamy, sa treba prioritne zaoberať internetovým vyhľadávačom Google a následne vybratými zástupcami lokálnych vyhľadávačov (napr. Seznam v Českej republike, Yandex v Rusku alebo Baidoo v Číne). Ak chce firma predávať svoje produkty alebo ponúkať poskytované služby prostredníctvom svojej internetovej stránky, je pre ňu nesmierne dôležité dobré umiestnenie vo výsledkoch vyhľadávania. Umiestnenie sa na vysokých pozíciah vo výsledkoch vyhľadávania si môže firma zabezpečiť dvoma spôsobmi: buď prostredníctvom optimalizácie svojich stránok pre vyhľadávače, tzv. SEO (Search Engine Optimization) alebo využitím kontextovej reklamy umiestnenej vo výsledkoch vyhľadávania.

Optimalizácie internetových stránok pre vyhľadávače SEO

Poradie umiestnenia stránok spoločnosti vo výsledkoch vyhľadávania môžu ovplyvňovať viaceré aspekty:

- počet konkurentov v danom sektore podnikania,
- popularita kľúčových slov používaných pri vyhľadávaní,
- úroveň optimalizácie konkurenčných stránok pre vyhľadávače,
- vek konkurenčných webových stránok.

Vo fáze plánovania a návrhu marketingu vo vyhľadávačoch sa spoločnosti snažia aplikovať jednotlivé metódy marketingu vyhľadávacích služieb, aby prostredníctvom ich realizácie dosiahli zaradenie odkazov na firemnú stránku medzi prvé výsledky vyhľadávania. V prvom kroku musí firma identifikovať relevantné platené aj neplatené katalógové vyhľadávače a zaregistrovať v nich svoje webové stránky. Ak ide o platené katalógy, ktoré tvoria rozvetvené stromy kategórií, môžeme zaplatením určitého poplatku za prednostné umiestnenie dosiahnuť, že odkaz na internetové stránky bude zaradený medzi najvyššie výsledky vyhľadávania. Odkaz na internetové stránky možno umiestniť aj do viacerých kategórií naraz. Týmto krokom si zabezpečíme hned' na začiatku aj minimálne množstvo spätných odkazov na stránku spoločnosti, ktoré sú nevyhnutné pre optimalizáciu stránok vo vyhľadávačoch (SEO). Po vykonaní úspešnej SEO optimalizácie bude potom zaručený stály prírastok počtu návštěvníkov na internetovej stránke spoločnosti.

Search Engine Optimization (SEO) je proces, v rámci ktorého prostredníctvom optimalizačných postupov priamo na webovej stránke spoločnosti a aj mimo nej zabezpečíme, aby dosahovala čo najlepšie výsledky pri fulltextovom vyhľadávaní. Podstatné je uvedomiť si, že optimalizácia firemných stránok pre vyhľadávače je „beh na dlhé trate“. Dokonca by sa dalo povedať, že tento proces nemá koniec, pretože vyhľadávacie algoritmy sa neustále menia a vylepšujú, aby mohli internetové vyhľadávače ponúkať používateľom na ich otázky pokial' možno najrelevantnejšie výsledky. Konkurenčné webové stránky ich správcovia neustále vylepšujú a prispôsobujú aktuálnym požiadavkám vyhľadávačov. Preto ak chce firma uspiet' so svojou stránkou a zobrazovať sa medzi poprednými výsledkami vyhľadávania, musí sa neustále snažiť zlepšovať všetky aspekty, ktoré majú na umiestnenie vo vyhľadávačoch vplyv. Optimalizačné procesy SEO sa pôvodne delili na dva základné typy (v súčasnosti sa už viac hovorí o inbound a outbound marketingu⁶⁵):

- metódy aplikované na stránke – on page SEO
- metódy aplikované mimo stránky – off page SEO.

On page SEO

Medzi on page faktory patria všetky faktory, ktoré firma vie ovplyvňovať priamo na svojej webovej stránke. Už v samotnom zdrojovom kóde stránky by sa preto mali jeho tvorcovia snažiť o to, aby sa v ňom vyskytovalo čo najmenej chýb v porovnaní so štandardom konzorcia W3C. Pri on page optimalizácii firemných stránok pre vyhľadávače sa pracuje

⁶⁵ Inbound marketing – súbor činností, ktoré charakterizuje snaha dostať sa do povedomia príslušnej cieľovej skupiny nenásilným a nevtieravým spôsobom. Jeho cieľom je vytvoriť obsah prospešný pre používateľa a získať si jeho pozornosť. Jeho opakom je outbound marketing – reklama v TV, rádiu a banerová reklama.

s textami a parametrami, ktoré sú umiestnené v nadpisoch, hlavičkách, texte stránky, odka- zoch vnútri stránky a pod. Klúčové slová použité na firemnej stránke majú rozličnú váhu podľa toho, v ktorých elementoch sú umiestnené. V nasledujúcom teste uvádzame najdôležitejšie atribúty, s ktorými pracujeme pri implementácii metód optimalizácie (SEO) na firemnej internetovej stránke.

Kvalitný obsah – najdôležitejší atribút, s ktorým sa pracuje pri on page optimalizácii na firemnej internetovej stránke. Preto by mala byť v rámci tzv. inbound marketingu prvoradá optimalizácia pre návštevníkov a až potom pre vyhľadávače.

Titulok stránky (Html tag title) – má z pohľadu SEO značnú váhu, je to významný on page faktor vo všetkých známych vyhľadávačov. Názov by mal obsahovať klúčové slová, pre ktoré je stránka optimalizovaná a musí byť jedinečný pre každú stránku. Nadpis stránky by mal presne špecifikovať, čo je obsahom príslušnej internetovej stránky. Takisto by jeho dĺžka nemala presahovať približne 70 znakov, čo je dĺžka, ktorá sa zobrazuje vo výsledkoch vyhľadávania.

URL adresa internetovej stránky je ďalší dôležitý faktor. Väčšina vyhľadávačov prikladá URL adresu veľký význam, a preto je dobré mať v nej niekoľko klúčových slov. Mnoho stránok má stále URL adresu s dynamicky generovanými parametrami za otáznikom. Takéto URL adresy sa používateľovi ľahšie čítajú, pretože mu ich tvar nič nenapovie o zameraní príslušnej stránky. Preto aj keď vyhľadávače dokážu indexovať takéto URL adresy, je lepšie, ak sa URL adresa s parametrami, napr. pomocou funkcie ModReWrite servera Apache, prepíše na tzv. čistú URL adresu s klúčovými slovami, ktoré sú navzájom oddelené pomlčkami.

Veľký vplyv na výsledky vyhľadávania má doménové meno a čím je slovo v URL viacej napravo, tým má menšiu váhu. Doménové meno býva väčšinou názov spoločnosti, ale na tomto mieste je vhodné uvažovať aj o použití najdôležitejších klúčových slov. Pri hodnotení vplyvu domény na umiestnenie vo vyhľadávačoch má významný vplyv aj vek domény. Preto nám nepomôže zaregistrovať doménu s najvýznamnejšími klúčovými slovami, ak ešte nemá žiadnu história. Takáto doména nám pri optimalizácii (SEO) pomôže až po určitom čase jej aktívnej prevádzky.

Vnútorné odkazy a ich vzájomné previazanie na stránke je potrebné pre optimalizáciu stránok. Hned pri tvorbe je potrebné zabezpečiť, aby mala stránka spoločnosti prístupnú navigáciu nielen pre užívateľa, ale aj pre vyhľadávač. Opatrne treba zvažovať najmä použitie interaktívnych grafických internetových technológií, napr. flash pri tvorbe navigačného menu, pretože nie všetky vyhľadávače sú schopné ho správne indexovať. Oveľa lepšou alternatívou je použiť technológie HTML 5 a CSS 3.

Off page SEO

Medzi tieto faktory optimalizácie pre vyhľadávače patria všetky tie, ktoré nie je možné ovplyvňovať priamo na vytváranej stránke, lebo pri hodnotení stránky fulltextovými vyhľadávačmi majú práve tieto faktory zásadný význam. V rámci off page optimalizácie sa berú pri hodnotení internetovej stránky internetovými vyhľadávačmi do úvahy najmä tieto parametre:

- množstvo odkazov na našu stránku na iných stránkach,
- kvalita odkazov na našu stránku na iných stránkach.

Aby sme dosiahli čo najlepšie hodnotenie je dôležité sústrediť sa pri realizácii off page optimalizácie na nasledujúce činnosti:

V rámci **vzájomnej výmeny odkazov s inými stránkami** je nevyhnutné nájsť stránky, ktorých obsah a zameranie je relevantné pre stránku, ktorú chceme optimalizovať.

Text a okolie odkazu je významný faktor pri hodnotení stránok. Je vhodné, ak text odkazov obsahuje priamo kľúčové slová, pre ktoré chceme firemnú stránku optimalizovať. Toto platí to aj o vnútorných odkazoch v rámci samotnej firemnej stránky. Okolie na stránke, kde je spätný odkaz umiestnený, je taktiež určujúcim faktorom kvality odkazu. Hodnotnejší je spätný odkaz, ktorý je umiestnený vo významovom kontexte relevantnom pre obsah odkazovanej stránky. Preto sú odkazy umiestnené na podobne zameraných stránkach, najdôležitejšie z hľadiska úspešnosti optimalizácie firemnej webovej stránky.

4.7.7 Meranie výsledkov návštevnosti internetových stránok

Dynamické online prostredie je charakteristické širokými možnosťami získavania údajov o návštevníkoch internetových stránok. Potreba merania online aktivít a vyhodnocovanie získaných údajov pre analytické štatistiky internetových portálov je dôležitý proces, ktorý predchádza monitoringu a kvalitatívnej analýze správania sa návštevníkov na jednotlivých podstránkach internetového portálu. Samotný proces získavania a následnej komplexnej analýzy podrobnych štatistických údajov, ktoré sme získali z merania návštevnosti možno rozčleniť na šesť nasledujúcich podprocesov, ktoré môžu existovať relatívne samostatne:

1. získavanie údajov,
2. meranie údajov,
3. zber údajov,
4. analýza údajov,
5. reportovanie údajov,
6. uchovávanie údajov.

Tradičné metriky vychádzajú prevažne z tokov ziskov a strát a ani zdľaleka nezobrazujú úplný obraz správania sa zákazníka, aký by sme potrebovali na popísanie zákazníckeho správania sa na internete. Tieto metriky v podstate vychádzajú iba zo zhromažďovania transakcií v čase predaja. Metriky pre internetové stránky alebo tiež tzv. e-metriky ponúkajú príležitosť monitorovať viac ako len konečnú transakciu, ktorá je ukončená procesom nákupu tovaru alebo služby koncovým zákazníkom. V komerčnom prostredí sa analýza zameriava najmä na dátá získané z prevádzky webovej stránky, aby určila, ktoré aspekty webovej stránky podporujú podnikateľské ciele prevádzkovateľa stránky, napr. ktoré podstránky webovej prezentácie prinášajú najviac nákupov. Na zbieranie štatistických dát potrebných na meranie návštevnosti webových stránok existuje veľké množstvo rôznych technologických prístupov.

Na internete sa nachádza veľa platených, ale aj neplatených služieb, ktoré poskytujú monitoring stránok. Tento monitoring sa vykonáva vložením meracieho kódu na stránky. Cieľom monitorovania návštevnosti webových stránok je predovšetkým poskytovať vlastníkovi stránky okrem iných aj tieto typy informácií o stránke:

1. Prehľad počtom návštev webovej stránky za obdobie (deň, mesiac...)

- i) Počet unikátnych návštevníkov za obdobie

- ii) Počet návštev
- iii) Počet zobrazených stránok (vrátane podstránok)
- iv) Počet unikátnych IP adres
- v) Prehľad návštevnosti podľa času v rámci dňa

2. Z akých geografických lokalít návštevníci pochádzajú

- i) Prehľad podľa krajiny pôvodu
- ii) Prehľad podľa domény najvyššej úrovne
- iii) Prehľad podľa poskytovateľa pripojenia

3. Odkiaľ návštevníci prichádzajú (odkazy, vyhľadávače, priama návštevnosť)

- i) Z ktorých vyhľadávačov prichádzajú návštevníci
- ii) Prehľad odkazov, z ktorých návštevníci prichádzajú
- iii) Prehľad vyhľadávacích fráz (klúčových slov)

4. Prehľad správania sa návštevníkov na stránke

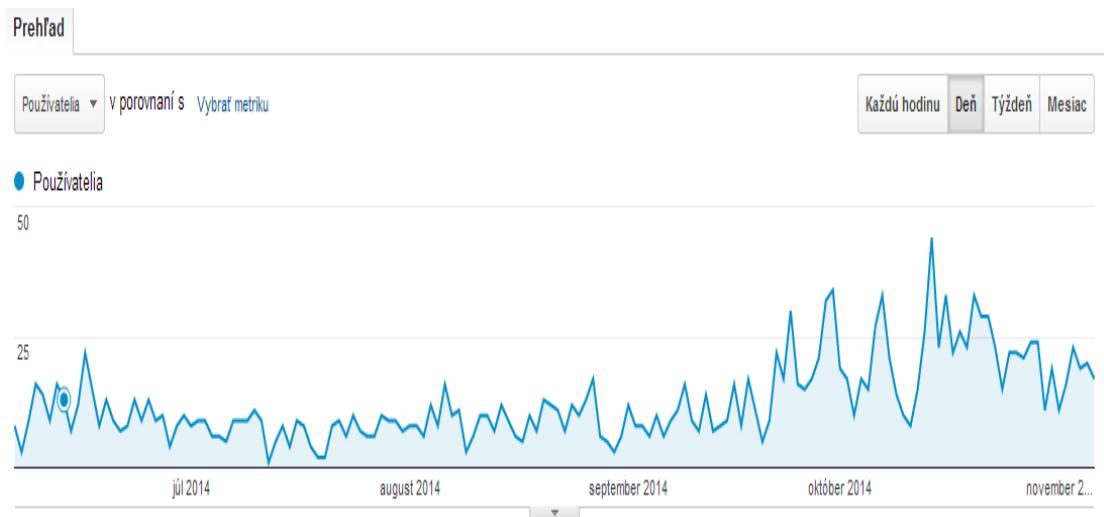
- i) Počty návštev na návštevníka (podľa skupín, napr. 1, 2 až 4, a pod.)
- ii) Frekvencia návštev
- iii) Hĺbka návštev (počet zobrazených podstránok)

5. Štatistiky podstránok a sekcií

- i) Najnavštevovanejšie stránky na monitorovanom serveri
- ii) Vstupné stránky (landing pages)
- iii) Výstupné stránky (exit pages)
- iv) Najdlhšie zobrazované stránky
- v) Návštevnosť podstránok podľa sekcií
- vi) Najčastejšie cesty medzi podstránkami.

Na základe získaných údajov o trendoch správania sa používateľov budeme mať dôležité informácie na vykonanie rôznych opatrení, akými sú napr. zmena dizajnu alebo obsahu na vstupných stránkach používateľov, zmena alebo pridanie položky navigácie webu a pod.

V súčasnosti vieme získať najpresnejšie informácie o návštevnosti webových stránok využitím služieb niektorého z dostupných monitorovacích nástrojov. Jedným z najvýznamnejších je aplikácia Google Analytics, ktorá umožňuje získavať, merať a zbierať údaje z internetu. Google Analytics získava a zbiera dáta z internetového portálu prostredníctvom označenia jednotlivých stránok vložením sledovacieho kódu na báze JavaScriptu do zdrojového kódu každej podstránky portálu. Tento nami vložený sledovací kód pri každom jednotlivom načítaní podstránky odošle množinu dát na príslušný server Google, ktorý je určený na zber údajov z jednotlivých meraných webových stránok.



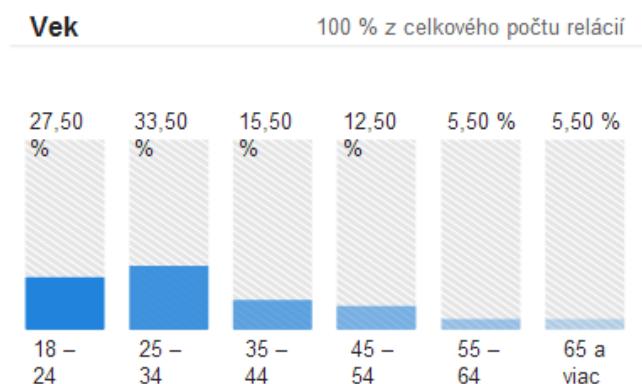
Obr. 30 Google Analytics – prehľad všetkých používateľov podľa jednotlivých dní
(www.google.com/analytics)

Prvou z metrík, o ktorej sa v tejto podkapitole zmienime, je *prehľad všetkých používateľov, ktorí mali aspoň jednu reláciu v rámci zadaného rozsahu dátumov*. Táto metrika zahŕňa nových aj vracajúcich sa používateľov, ktorí sú detegovaní službou GoogleAnalytics (Obr. 30).

Druhá metrika je *celkový počet relácií v rámci zadaného rozsahu dátumov*. Relácia sa pre účely tejto metriky chápe ako časový úsek, počas ktorého používateľ aktívne pracuje alebo interaguje s konkrétnou webovou stránkou. Všetky ďalšie detailné údaje o používaní (napr. zobrazenia obrazovky, zaznamenané udalosti a pod.), ktoré môžeme získať z nameraných dát prostredníctvom služby Google Analytics, sú priradené k určitej konkrétnnej relácii, ktorá sa uskutočnila v rámci aktivity používateľov nášho webu.

Treťou z metrík, o ktorej sa v tejto podkapitole zmienime, je *celkový počet zobrazených stránok* v súvislosti s návštavami všetkých používateľov. V rámci tejto metriky sa započítavajú aj opakované zobrazenia jednej stránky.

Štvrtá metrika je pomerová veličina definovaná ako *suma všetkých zobrazených stránok, ktoré pripadajú na jednu reláciu* (tzv. priemerná hĺbka návštevy stránky), pričom sa do sumy všetkých zobrazených stránok počítajú aj všetky opakované zobrazenia jednej stránky. Táto metrika vlastne predstavuje priemerný počet stránok zobrazených počas relácie. Treba však uviesť, že priemerná dĺžka relácie je špeciálna metrika, pretože je to časová veličina, ktorá je do istej miery skreslená v súvislosti s metodikou získavania príslušných dát, ktoré vstupujú do tohto výpočtu. Toto skreslenie spočíva najmä v tom, že pri všetkých posledných podstránkach, z ktorých používateľ ukončil návštavu, sa ako dĺžka stráveného času používateľa na poslednej podstránke príslušnej relácie započítá nula sekúnd (analogicky to platí aj pre relácie, pri ktorých používateľ navštívi iba jednu podstránku a ako dĺžka stráveného času používateľa na príslušnej podstránke sa započítá nula sekúnd).



Obr. 31 Prehľad používateľov podľa vekových skupín

Na základe pridaných analytických funkcionálít internetového štatistického nástroja Google Analytics môžeme zobrazovať štatistické odhady, ktoré nám Google Analytics v súčasnosti poskytuje aj pre sekcie akými sú napr. demografické údaje a záujmy používateľov (Obr. 31).



Obr. 32 Prehľad používateľov podľa oblasti záujmov

Uvedené sekcie zahŕňajú súhrnné prehľady, ale aj nové prehľady štatistických odhadov uskutočnených službou Google Analytics, ktorá zobrazuje štatistické údaje o používateľoch podľa jednotlivých vekových skupín, pohlavia či kategórií záujmov (Obr. 32). Tieto odhady, ktoré sú realizované službou Google Analytics nám umožňujú lepšie pochopiť, kto sú naši typickí používatelia, alebo aké sú hlavné oblasti záujmov typických návštěvníkov.

4.7.8 Všeobecné nariadenie Európskej únie o ochrane osobných údajov

S meraním výsledkov návštěvnosti internetových stránok, ale aj nákupného správania sa používateľov v online priestore úzko súvisí aj ochrana osobných údajov. Digitálne prostredie je charakteristické širokými možnosťami získavania údajov o používateľoch online aplikácií a internetových stránok. Z týchto dôvodov je nevyhnutné vo zvýšenej miere bráť do úvahy požiadavky legislatívnej regulácie ochrany osobných údajov. Od 25. mája 2018 bude vo

všetkých členských krajinách EÚ účinné Všeobecné nariadenie o ochrane osobných údajov (európske nariadenie č. 2016/679 – General Data Protection Regulation, ďalej len GDPR). Toto nariadenie má prednosť pred zákonmi o ochrane osobných údajov platnými v jednotlivých členských krajinách EÚ.

V porovnaní s predchádzajúcimi právnymi úpravami GDPR nanovo vymedzuje niektoré pojmy z oblasti ochrany osobných údajov, napr.:

- **osobné údaje** sú akékoľvek informácie týkajúce sa identifikovanej alebo identifikovateľnej fyzickej osoby (nariadenie ju označuje ako „dotknutú osobu“);
- **identifikovateľná fyzická osoba** je osoba, ktorú možno identifikovať priamo alebo nepriamo, najmä odkazom na identifikátor, ako je meno, identifikačné číslo, lokalačné údaje, online identifikátor, alebo odkazom na jeden či viaceré prvky, ktoré sú špecifické pre fyzickú, fyziologickú, genetickú, mentálnu, ekonomickú, kultúrnu alebo sociálnu identitu tejto fyzickej osoby;
- **spracovanie** je operácia alebo súbor operácií s osobnými údajmi alebo súbormi osobných údajov, napr. získavanie, zaznamenávanie, usporadúvanie, štruktúrovanie, uchovávanie, prepracovanie alebo zmena, vyhľadávanie, prehliadanie, využívanie, poskytovanie prenosom, šírením alebo poskytovanie iným spôsobom, preskupovanie alebo kombinovanie, obmedzenie, vymazanie alebo likvidácia, bez ohľadu na to, či sa vykonávajú automatizovanými alebo neautomatizovanými prostriedkami (týka sa teda aj rôznych foriem podnikovej evidencie v papierovej forme);
- **profilovanie** je akákoľvek forma automatizovaného spracovania osobných údajov, pri ktorej sa tieto osobné údaje používajú na vyhodnotenie určitých osobných aspektov týkajúcich sa fyzickej osoby, predovšetkým analýzy alebo predvídania aspektov dotknutej fyzickej osoby súvisiacich s výkonnosťou v práci, majetkovými pomermi, zdravím, osobnými preferenciemi, záujmami, spoľahlivosťou, správaním, polohou alebo pohybom;
- **pseudonymizácia** je spracovanie osobných údajov takým spôsobom, aby osobné údaje už nebolo možné priradiť konkrétnej dotknutej osobe bez použitia dodatočných informácií, pokiaľ sa takéto dodatočné informácie uchovávajú oddelene a vzťahujú sa na ne technické a organizačné opatrenia s cieľom zabezpečiť, aby osobné údaje neboli priradené identifikovanej alebo identifikovateľnej fyzickej osobe;
- **informačný systém** je akýkoľvek usporiadaný súbor osobných údajov, ktoré sú prístupné podľa určených kritérií, bez ohľadu na to, či ide o systém centralizovaný, decentralizovaný alebo distribuovaný na funkčnom alebo geografickom základe.

Ako je zrejmé z vyššie uvedených vymedzení niektorých pojmov, podľa GDPR sa definícia osobných údajov, vrátane vymedzenia dotknutej osoby oproti predchádzajúcim právnym úpravám výrazne rozšírila. Za určitých okolností budú považované za osobné údaje aj údaje technického charakteru (online identifikátory pridelené fyzickej osobe) ako IP adresy, e-mailové adresy, cookies, lokalizačné údaje, RFID a pod.

Ustanovenia v nariadení zavádzajú niekoľko nových zásad ochrany osobných údajov, ich spracovania a osobitnú ochranu osobných údajov detí do 16 rokov (len so súhlasom ich zákonného zástupcu). Nové predpisy GDPR vyžadujú prísnejšie pravidlá pre udelenie, preukázanie, ale aj odvolanie súhlasu so spracovaním osobných údajov, ktorý by mal byť po novom konkrétny, slobodný, informovaný a jednoznačný (t. j. súhlas nemôže byť obsiahnutý v obchodných podmienkach). Práva osôb, ktorých údaje sa spracúvajú, sú v rámci Všeobecného nariadenia o ochrane osobných údajov výrazne zvýšené (vrátane práva na prístup k údajom, práva na opravu a doplnenie údajov, práva na prenosnosť údajov od jedného prevádzkovateľa

druhému prevádzkovateľovi a práva na zabudnutie). GDPR zároveň stanovujú nové pravidlá pre prevádzkovateľa a aj sprostredkovateľov spracovania osobných údajov a povinnosť určiť osobu zodpovednú za ochranu dát organizáciám, ktoré, pravidelne systematicky a vo veľkom rozsahu monitorujú dotknuté osoby.

Na subjekty, ktoré spracúvajú osobné údaje sa podľa nariadenia č. 2016/679 vzťahujú viaceré povinnosti týkajúce sa poskytovania technických a organizačných prostriedkov na ochranu osobných údajov (ako sú predovšetkým šifrovanie, pseudonymizácia, schopnosť včas obnoviť dostupnosť údajov, zavedenie potrebných smerníc a pod.). Tým vyžadujú od podnikov, aby dôkladne preskúmali interné procesy spracovania osobných údajov s cieľom čo najlepšie dodržiavať právne, technické a organizačné usmernenia. Zaroveň majú povinné subjekty aj povinnosť nahlásovať bezpečnostné incidenty do 72 hodín Úradu na ochranu osobných údajov a dotknutým osobám.

Nariadenie č. 2016/679 ukladá aj sankcie. Za nesplnenie povinností môže byť vyrubená pokuta do výšky 20 mil. €, prípadne až do výšky 4 % celkových (celosvetových) výnosov spoločnosti za minulé účtovné obdobie. Okrem toho budú mať jednotlivci podľa nariadenia č. 2016/679 nárok na náhradu škody prostredníctvom súdov.

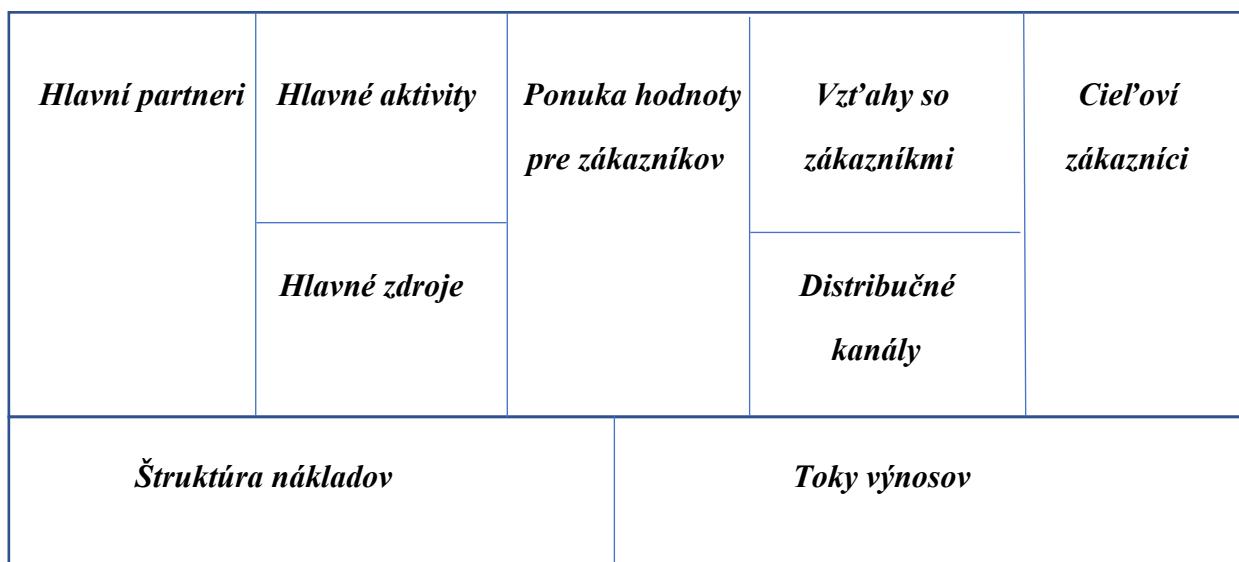
5 MODELY PODNIKANIA

„Starajte sa, aby ste dostali to, čo sa vám páči, inak budete nútení, aby sa vám páčilo to, čo dostanete.“ (George Bernard Shaw, britský dramatik).

„Väčšina spoločností je vybudovaná tak, aby realizovali svoj súčasný model podnikania, a nie aby objavovali svoj budúci.“ (Scott D. Anthony).

Existuje široký okruh neformálnych a formálnych modelov podnikania, ktoré podniky používajú na znázornenie rôznych aspektov podnikania: jeho účelu, podnikovej ponuky, stratégií, infraštruktúry, organizačnej štruktúry, obchodných praktík, prevádzkových (operačných) procesov a politík. Model podnikania spoločnosti je výsledok jej dôležitých rozhodnutí o tom, ako bude spoločnosť dosahovať tržby za svoje výrobky a služby, s akou výškou nákladov a ako bude riadiť svoje riziká. Umožňuje vyjadriť logiku podnikania spoločnosti, jej konkurenčnú výhodu a je významný vo vývoji podnikania startupu, ktorý ho môže viackrát zmeniť s ohľadom na výsledky testovania jeho životoschopnosti v praxi podnikania. Životoschopný model podnikania je taký, ktorý vedie k dosahovaniu výnosov z podnikania, ktoré v miere očakávanej zakladateľmi, príp. vyššej, prevyšujú náklady na podnikanie.

Model podnikania sa sústredí na tieto kľúčové aspekty podnikania spoločnosti: popis hodnoty, ktorú spoločnosť ponúka jednému alebo viacerým segmentom zákazníkov, jej zdroje, činnosti a siet partnerov pri vytváraní tejto hodnoty ako aj siet zákazníkov, distribučných kanálov a vzťahového kapitálu, ktoré majú slúžiť na dosahovanie ziskových a udržateľných tokov výnosov. A. Osterwalder (2004) vykonal syntézu značného počtu rôznych konceptualizácií modelov podnikania do jediného **referenčného modelu podnikania**, ktorý sa značne rozšíril pod názvom **Business Model Canvas (BMC)**. Štruktúra grafického nástroja BMC je znázornená na Obr. 33.



Obr. 33 Bloky metódy Business Model Canvas

Skladá sa z deviatich blokov, ktoré navzájom súvisia a týkajú sa štyroch oblastí spoločnosti:

- infraštruktúry (3 bloky),
- ponuky spoločnosti (1 blok),
- zákazníkov (3 bloky),
- financií (2 bloky).

5.1 Hlavné bloky metódy Business Model Canvas

5.1.1 Ponuka hodnoty pre zákazníkov

Blok odpovedá na otázku: „**ČO pritiahe zákazníkov?**“, ktorá sa ďalej upresňuje odpoveďami na nasledujúce otázky:

1. Akú hodnotu poskytujeme zákazníkovi?
2. Ktorý z problémov zákazníka pomáham riešiť?
3. Aké súbory výrobkov a služieb ponúkame jednotlivým segmentom cieľových zákazníkov?
4. Ktoré potreby zákazníkov uspokojujeme?
5. Čo bude tvoriť minimálny životoschopný produkt?

Ponuka hodnoty pre zákazníkov (customer value proposition) je úderný súhrn prínosov a úžitkov z výrobkov a služieb spoločnosti pre cieľových zákazníkov na trhu, napr.

- novosť, výkonnosť, zákaznícka úprava, (mobilné telefóny),
- spoľahlivosť funkcií (letecký motor Rolls Royce), dizajn (spotrebna elektronika), značka a jej spoločenský status (obuv Nike, kozmetika Dior, iPhone Apple...)
- atraktívna cena, nižšie prevádzkové náklady, záruky zákazníkom (japonské autá)

Spoločnosť by sa mala touto hodnotou diferencovať od konkurencie. Je kľúčová pre úspešný marketing, lebo z nej vyplývajú **dôvody** (unique selling proposition), **pre ktoré cieľoví zákazníci budú preferovať produkty spoločnosti pred konkurenčnými**.

Klasický príklad ponuky hodnoty pre zákazníkov je slogan spoločnosti Domino Pizza:

„*Čerstvá horúca pizza pred vašimi dverami do 30 minút, inak bude zadarmo.*“

Na formuláciu ponuky hodnoty pre zákazníkov je vhodné využiť **metódu NABC**. Je to akronym odvodený z jej anglického názvu: Need, Approach, Benefit, Competition. Metóda sa používa na popis a komunikáciu vyvíjajúcej sa predstavy o ponuke hodnoty. Vedie uvažovanie podnikateľa nasledujúcim smerom:

1. vymedzenie **potreby** – problému zákazníka, ktorý si vyžaduje riešenie a predstavuje príležitosť,
2. návrh špecifického **prístupu** k riešeniu problému a uspokojeniu potreby zákazníka,
3. určenie **prínosov** vyriešeného problému pre zákazníka v porovnaní s vynaloženými nákladmi,
4. zistenie konkurenčných riešení a **konkrétnych konkurentov**.

Využíva sa predovšetkým na získanie informácií späťnej väzby v diskusii o uvažovanej ponuke hodnoty pre zákazníka. Pri jej aplikácii je dôležité, aby všetkým jej prvkom bola venovaná vyvážená pozornosť. Nemalo by to skíznut' do nABC alebo na nABC, keď sa riešitelia sústredia na iba prístup k riešeniu problému alebo na tento prístup a prínosy riešenia, ani na NabC, keď preváži orientácia na zákazníka. Každý z riešiteľov vo vymedzenom čase spracuje svoju ponuku hodnoty pomocou NABC, ktorú prednesie v krátkej prezentácii (napr. 3 minúty). O prednesených návrhoch ponuky účastníci vo viacerých kolách (iteráciach riešenia) organizovane diskutujú s cieľom otestovať ich, hľadať ich slabé a silné miesta a napokon ich integrovať do výslednej ponuky hodnoty.

5.1.2 Zákazníci

Tri bloky zákazníkov odpovedajú na otázku: **KTO bude kupovať našu ponuku?**

Cieloví zákazníci (client segments): segmenty cielových zákazníkov pre produkty a služby spoločnosti. Upresňujú ich odpovede na nasledujúce otázky:

1. Pre koho vytvárame hodnotu?
2. Kto sú naši najdôležitejší zákazníci?
3. Aké sú naše hlavné typy zákazníkov?

Distribučné kanály (distribution channels): komunikačné, distribučné a predajné kanály, pomocou ktorých spoločnosť udržiava kontakty so zákazníkmi a dodáva im produkty a služby. V etablovej spoločnosti vychádzajú z jej marketingovej a distribučnej stratégie. Startupy spravidla začínajú s ľubovoľným kanálom k zákazníkovi. Učia sa ho vytvárať, používať a neskôr testovať a škálovať. Najviac sa dá naučiť priamym predajom zákazníkom, ale neskôr automatizácia predaja prináša jeho vyššiu efektívnosť.

Odpovede na nasledujúce otázky pomáhajú upresniť si distribučné kanály:

1. Prostredníctvom ktorých kanálov chcú byť zákazníci oslovenaní a chcú s nami komunikovať?
2. Ako teraz komunikujú iné spoločnosti so zákazníkmi?
3. Ktoré kanály (distribučné, komunikačné a predajné) fungujú najlepšie?
4. Koľko stoja a ktoré kanály sú najrentabilnejšie (pomer efektov a nákladov)?
5. Ako integrujeme kanály s ďalšími postupmi práce so zákazníkmi?
6. Budú tieto kanály škálovateľné?

Jedna z najčastejších príčin neúspechu startupov je podcenenie alebo chyby pri vytváraní spoľahlivej cesty produktu k „dostatočnému počtu“ zákazníkov.

Vzťahy so zákazníkmi (client relationships): riadený proces vytvárania prepojení spoločnosti so svojimi rôznymi segmentmi zákazníkov. Ciel – dosiahnuť riadením vzťahov so zákazníkmi maximálne výnosy, ziskovosť pre spoločnosť a zároveň maximálnu spokojnosť zákazníkov.

Upresňujú ich odpovede na nasledujúce otázky:

1. Ako získame, udržíme si a zvýšime počet zákazníkov?
2. Ktoré vzťahy so zákazníkmi sme si vytvorili?
3. Ako sú tieto vzťahy integrované so zvyškom modelu podnikania?
4. Aké sú náklady na tieto vzťahy?

5.1.3 Infraštruktúra

Tri bloky infraštruktúry odpovedajú na otázku: **AKO dodáme našu ponuku?**

Hlavné zdroje (key resources): hlavné zdroje, schopnosti a kompetencie nevyhnutné na realizáciu modelu podnikania spoločnosti.

Upresňujú ich odpovede na nasledujúce otázky:

1. Ktoré hlavné zdroje sú nevyhnutné pre našu ponuku hodnoty?
2. Ktoré distribučné kanály sú nevyhnutné pre našu ponuku hodnoty?
3. Ktoré vzťahy so zákazníkmi kanály sú nevyhnutné pre našu ponuku hodnoty?
4. Ktoré hlavné zdroje sú nevyhnutné pre naše toky výnosov?

Siet' hlavných partnerov (key partner network): siet' zmlúv o spolupráci s inými spoločnosťami pri podnikaní, napr. podnikateľské aliancie, outsourcing a akvizícia určitých zdrojov alebo aktivít.

Upresňujú ich odpovede na nasledujúce otázky:

1. Kto sú naši hlavní partneri?
2. Kto sú naši hlavní dodávatelia?
3. Ktoré hlavné zdroje získavame od našich partnerov?
4. Ktoré hlavné aktivity vykonávajú naši partneri?

Hlavné aktivity (key activities): hlavné aktivity, ktoré je nevyhnutné vykonať pri implementácii modelu podnikania.

Upresňujú ich odpovede na nasledujúce otázky:

1. Aké hlavné aktivity si vyžaduje naša ponuka hodnoty?
2. Aké hlavné aktivity si vyžadujú distribučné kanály?
3. Aké hlavné aktivity si vyžadujú naše vzťahy so zákazníkmi?
4. Aké hlavné aktivity si vyžadujú naše toky výnosov?

5.1.4 Financie

Dva bloky odpovedajú na otázku: **Bude to ZISKOVÝ podnikateľský projekt?** Nie je pritom účelné začať s predpoveďami na tri až päť rokov, ale na bežné obdobie a prvé kroky podnikania, nákladmi na MVP a jeho cenou. Platba za produkt je prvou formou overenia jeho akceptácie zákazníkmi.

Toky výnosov (revenue flows): spôsob ako spoločnosť dosahuje toky výnosov od zákazníkov – zdroje jej zisku. Bloky Ponuka hodnoty zákazníkov Cieľoví zákazníci a Distribučné kanály súvisia s výškou výnosov spoločnosti a ich štruktúrou. Kritickým bodom je stanovenie primeranej ceny produktu, pričom „primeranost“ cenovej kalkulácie môže byť výsledkom rozhovorov so zákazníkmi ešte vo fáze vývoja produktu (MVP), ak sa v tejto interakcii podarí upútať najprv pozornosť zákazníka, potom v ňom vzbudit záujem a tento pretvoriť na túžbu po produkte. AIDA je akronym užitočnej marketingovej metodiky na štruktúrovanie rozborov so zákazníkmi o riešení MVP. Uskutočňuje sa 4 krokmi: 1. získanie pozornosti (Attention), 2. upútanie záujmu (Interest), 3. vzbudenie túžby po produkте (Desire) a 4. získanie ústneho alebo písomného záväzku o kúpe produktu (Action).

Na týchto poznatkoch a výsledkoch testov možno neskôr budovať marketingovú kampaň dokončeného produktu.

Odpovede na nasledujúce otázky umožňujú upresniť si vznik a udržiavanie výnosov:

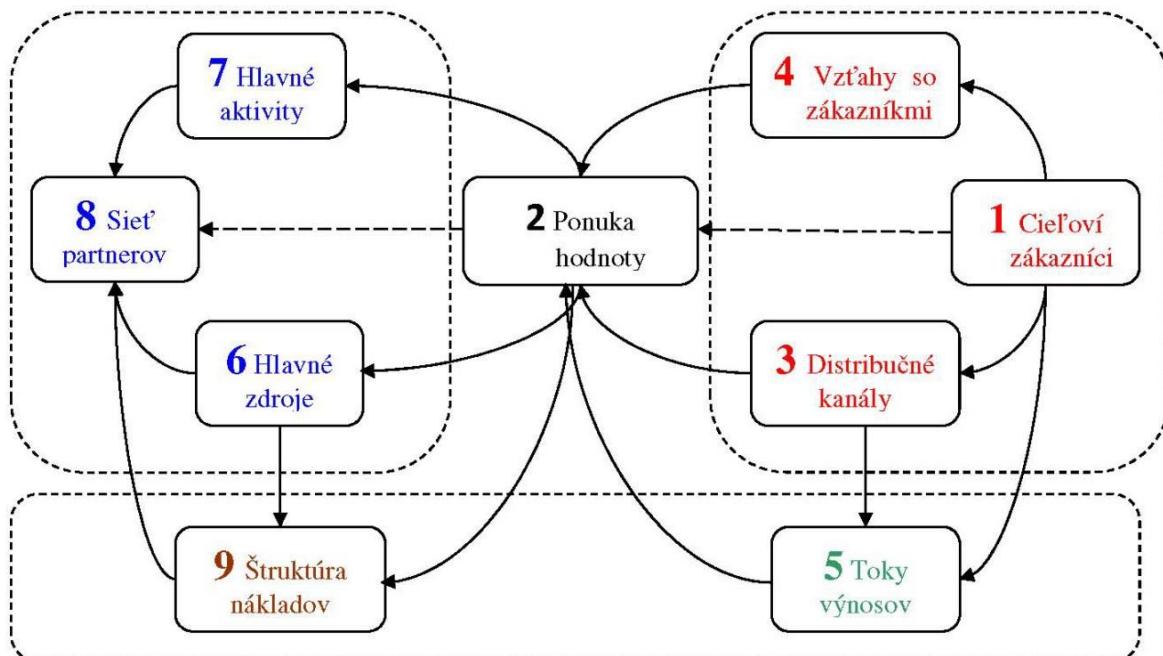
1. Za akú hodnotu sú zákazníci skutočne ochotní platiť?
2. Za čo platia v súčasnosti?
3. Z čoho a ako dosahujeme naše výnosy (aký je náš model výnosov)?
4. Aké cenové taktiky používame?

Štruktúra nákladov (cost structure): peňažné dôsledky využívania blokov Hlavné zdroje, Hlavné aktivity, Sieť partnerov a tiež blokov Distribučné kanály a Vzťahy so zákazníkmi vytvorených a využívaných v modeli podnikania sa prejavujú vo výške a štruktúre nákladov spoločnosti.

Upresňujú ich odpovede na nasledujúce otázky:

1. Ktoré najdôležitejšie položky nákladov si vyžaduje náš model podnikania?
2. Aké sú náklady na získanie zákazníka (základnícov)?
3. Aké sú náklady na udržanie zákazníkov?
4. Aké sú náklady na distribúciu, na hosting služieb, pracovníkov ...?
5. Ktoré hlavné zdroje sú najdrahšie?
6. Ktoré hlavné aktivity sú najdrahšie?
7. Ktoré z bežných mesačných nákladov budú fixné a ktoré variabilné?

Vzťahy medzi blokmi v rámci metódy Business Model Canvas a postup ich navrhovania sú znázornené na Obr. 34.



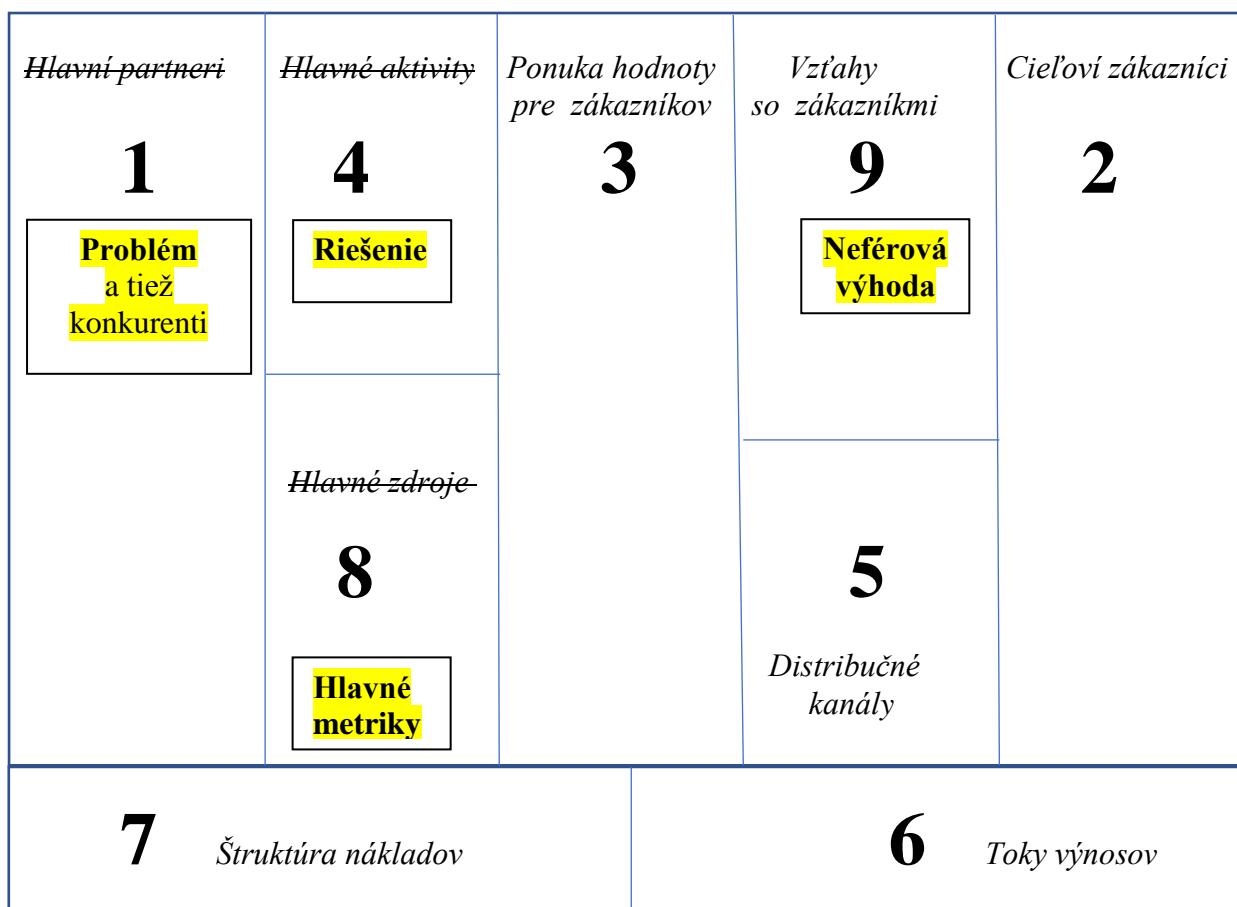
Obr. 34 Metóda Business Model Canvas – vzťahy medzi jej blokmi

Metóda Business Model Canvas (BMC) usmerňuje úvahy podnikateľa o modeli podnikania spoločnosti. Je účelné navrhovať obsah jej jednotlivých blokov v tomto poradí:

1. Cieľoví zákazníci → 2. Ponuka hodnoty → 3. Distribučné kanály → 4. Vzťahy so zákazníkmi → 5. Toky výnosov
6. Hlavné zdroje → 7. Hlavné aktivity → 8. Siet partnerov → 9. Štruktúra nákladov.

5.2 Hlavné bloky metódy Lean Canvas

Ash Maurya využil Osterwalderovu metódu navrhovania modelu podnikania Business Model Canvas a princípy štíhleho startupu (Lean Startup) Riesa a Blanka na vytvorenie vlastného nástroja na navrhovanie modelu podnikania vhodnejšieho pre startupy. Nazval ho **Lean Canvas** (Obr. 35) a jeho zámerom bolo umožniť startuperom zobraziť v návrhu modelu podnikania startupu najmä tie aspekty modelu, ktoré sú vystavené najvyššej neurčitosti, a teda aj riziku. Na obrázku sú upravené názvy týchto blokov zvýraznené. Odporúčaná postupnosť vyplňovania obsahu jednotlivých blokov je vyjadená číslicami (A. Maurya, 2016).



Obr. 35 Transformácie grafického nástroja metódy Business Model Canvas na nástroj metódy Lean Canvas (A. Maurya, 2012)

5.2.1 Blok Problém

Blok nahradzuje blok Hlavní partneri z BMC. Blok Hlavní partneri podáva outsiderom zbytočné informácie o tom, čo startup robí. Ak startup prichádza s produkтом, ktorý ešte nie je otestovaný, uvažovanie o hlavných partnerov už v jeho začiatkoch nie je produktívne. *Hlavný problém startupu je riziko neúspechu preto, že premrhá čas a peniaze na budovanie nesprávneho výrobusu* v dôsledku toho, že startuperi už na začiatku nepochopili správne problém zákazníka. Ako to povedal Ch. Kettering: „*Problém, ktorý je dobre sformulovaný, je problém napoly vyriešený*“. V rámci tohto bloku sa uvádzajú aj hlavní konkurenti, ale nie z hľadiska podnikateľa, ale z hľadiska zákazníkov. Obsah tohto bloku veľmi úzko súvisí s blokom Cieľoví zákazníci a zväčša určuje aj obsah ostatných blokov. *Odporuča sa uviesť v ňom jeden až tri hlavné problémy, ktoré zákazníci potrebujú vyriešiť*.

Nahradenie bloku Hlavní partneri môže byť diskutabilné, lebo úspech niektorých druhov produktov často závisí od toho, či si startup nájde správnych hlavných partnerov, napr. budovanie fotovoltaickej elektrárne si vyžaduje značné investície a splnenie regulačných požiadaviek, na čo je potrebné včas získať partnerov. Partneri sa ale stávajú dôležití pri optimalizácii modelu podnikania. Tu je však väčším rizikom neefektívna štruktúra nákladov a neefektívne distribučné kanály, čo by sa malo odraziť v revízii obsahu týchto blokov modelu podnikania.

5.2.2 Blok Riešenie

Blok nahradzuje blok Hlavné aktivity z BMC. Po správnom pochopení problému sú startuperi najlepšie schopní definovať jeho možné riešenie. Je to tiež aspekt, na ktorý sa najviac a najradšej zameriavajú. Možným rizikom je, že sa príliš nadchnú prvým riešením, čo im emocionálne bráni uvažovať o iných. Blok má zámerne menší priestor ako blok Problém, má riešiteľov nútiť, aby boli koncizní vo svojich formuláciach. *Riešenie nemusí byť od začiatku úplné a definitívne, čo je aj v súlade s požiadavkami minimálneho životaschopného produktu (MVP)*. Jednoznačne ho spojte s Problémom radšej čo najneskôr.

Blok Hlavné aktivity, podobne ako blok Hlavní partneri, podáva outsiderom zbytočné informácie o tom, čo startup robí. Hlavné aktivity by sa skôr mali odvodzovať od obsahu bloku Riešenie až potom, keď MVP úspešne absolvoval začiatocné testovanie a validáciu.

5.2.3 Blok Hlavné metriky

Blok nahradzuje blok Hlavné zdroje z BMC. Startupy sa často utápajú v mori rôznych čísel, v ktorých hľadajú pomoc pri zvládaní neurčitosti podnikateľskej príležitosti. Ale v každom časovom bode vývoja startupu je naozaj závažných iba niekoľko ukazovateľov (metrík). N. Kagan to sformuloval takto: „*Startup sa môže zameriť iba na jednu metriku. Preto sa treba rozhodnúť, ktorá to je a ignorovať ostatné*“. Nie je to však bez rizika, lebo *orientácia na nesprávnu metriku opäť vedie k mrhaniu času a peňazí*. Spočiatku by sa mali tieto ukazovatele zameriavať na hodnotu pre zákazníka a neskôr sa môžu posunúť na hlavné motory rastu startupu.

Blok Hlavné zdroje je dôležitejší, ak ide o fyzické zdroje nevyhnutné pre podnikanie. Je však menej dôležitý v odvetví informačných technológií v podmienkach internetu, open source softvéru, cloud computingu a globalizácie, keď sú na uvedenie produktu na trh

nevyhnutné podstatne menšie zdroje. Niektoré hlavné zdroje sa môžu omnoho viac týkať bloku Neférová výhoda.

5.2.4 Blok Neférová výhoda

Blok nahradzuje blok Vzťahy so zákazníkmi z BMC. Je to možno trochu provokačné označenie **pre hlavnú konkurenčnú výhodu a bariér proti jej imitácii** inými. Motiváciou pre tento názov bol výrok J. Cohena: „*Skutočná neférová výhoda je niečo, čo sa nedá ľahko skopírovať alebo kúpiť*“. Ak sa totiž startupu začne v podnikaní daríť, nevyhnutne to príťahuje pozornosť konkurentov a imitátorov, aby vstúpili na jeho cieľový trh. Bez účinnej obrany proti nim hrozí startupu riziko zániku kvôli týmto rýchlym nasledovníkom.

Pre napredovanie startupu v akejkoľvek oblasti podnikania sú najdôležitejšie a nezastupiteľné bezprostredné kontakty so zákazníkmi, rozhovory s nimi a ich pozorovanie. Ak by v tomto bloku malo ísť o budovanie rozsiahlejších a hlbších vzťahov so zákazníkmi, je vhodnejšie ich zachytiť v bloku Distribučné kanály.

5.2.5 Blok Ponuka hodnoty pre zákazníkov

Podobne ako v metóde BMC sa tu výstižne a stručne formuluje jedinečná ponuka hodnoty (unique value proposition) pre potreby marketingu a upútanie pozornosti zákazníkov. Má to byť jednoduchá, zrozumiteľná a presvedčivá formulácia o tom, čím sa váš produkt líši od iných a prečo sa ho oplatí kúpiť (pozrite si preto aj 5.1.1). Napr. pre Facebook by bolo možné sformulovať obsah Ponuky pre zákazníkov: „Spájať ľudí vyskytujúcich sa vo vašom živote a zdieľať s nimi informácie“, zatiaľ čo obsah Neférovej výhody by bol: „Veľké sietové efekty“. *Je to odlišný obsah ako v bloku Neférová výhoda.*

5.3 Príklady modelov podnikania

Medzi najčastejšie používané modely podnikania patria: a) novšie, napr. predplatné a freemium⁶⁶, b) tradičné: návnada a háčik, viazanie v obchode a franšíza. Model podnikania na základe franšízy je načrtnutý v podkapitole 1.3. Ostatné budú podrobnejšie objasnené v tejto podkapitole.

5.3.1 Model podnikania „Predplatné“

Účel: podporiť prechod od jednorazových predajov produktu bez záruky ich opakovania k opakovanému predaju na základe zmluvy (formálneho súhlasu zmluvných strán) medzi výrobcom (dodávateľom) a kupujúcim. Umožňuje budovať vernosť značke.

Použitie: kdekolvek, kde používateľ môže, ale nemusí mať status predplatiteľa. Obnovenie predplatného môže prebiehať periodicky a automaticky platbou platobnou alebo úverovou kartou, príp. z bežného účtu. Tento model podnikania (MP) zaviedli časopisy a noviny, ale v súčasnosti ho využívajú aj iné podniky a internetové sídla. Analógie: členské v niektorých organizáciách, napr. odbory, kluby, komunity používateľov alebo zákazníkov.

⁶⁶ Freemium business model – angl. zložené slovo zo zložiek „free“ a „premium“.

Cenová štruktúra predplatného môže uľahčovať platby za nákladné veci (séria čiastkových platieb v čase), čím sa produkt javí ľahšie dosiahnuteľný. Avšak predplatné novín a časopisov predstavuje prevažne platbu vopred, čo môže prípadných zákazníkov odradzovať. Neobmedzené využívanie predplatenej služby za fixnú cenu – výhoda pre spotrebiteľa, ktorý ju často využíva; možná nevýhoda pre zákazníka, ktorý službu nevyužíva často. Záväzok platiť za balík (služieb) môže byť takto menej výhodný ako ich jednotlivé nákupy.

Typy predplatného

1. Predplatné na vopred dohodnutý súbor tovarov alebo služieb, napr. 1 ks časopisu za stanovený časový úsek.
2. Predplatné na neobmedzené používanie služby/súboru služieb, pričom používanie môže byť a) osobné a neprenosné, b) pre rodinu alebo c) za určitých okolností pre súčasné skupinové využitie služby (permanentky plavární, posilovní, klubov, kúpa alebo predplatenie firemnej železničnej permanentky – railpass, platobnej alebo úverovej karty alebo cestovného poistenia spoločnosťou nemusí byť individualizované, ale môže slúžiť pre jej všetkých zamestnancov).

Príklady:

Pôvodne – predplatné na noviny a časopisy, permanentky na športové alebo kultúrne podujatia, knižné a filmové kluby, kluby gramoplatní.

Súčasnosť: telekomunikační/mobilní operátori, poskytovatelia káblovej TV, internetu, platených TV kanálov, poskytovatelia aplikačného softvéru, balíky služieb finančných inštitúcií, rôzne služby (wellness, fitness,...), prístupy do dátabáz alebo archívov článkov, patentov, filmov; **zriedkavé:** pri tovaroch neobmedzenej spotreby a mnohých luxusných službách.

3. Predplatné na základný prístup k službe alebo na minimálny rozsah služby plus ďalšie poplatky v závislosti od rozsahu jej využívania, napr. telefónny poplatok = určený poplatok (paušálny) za mesačné používanie a ďalšie poplatky za dodatočné služby (napr. hovory do iných sietí, pripojenie na mobilný internet).

Platba za dodávky energií = paušál (inštalácia merača spotreby) + úhrada v závislosti od spotreby.

Efekty pre zákazníka

- Zákazník uvažuje, že bude kupovať výrobok opakovane alebo pravidelne a pritom ušetrí na nákladoch a na svojom čase.
- Predplatné za účelom podpory klubov a organizácií – umožňuje zákazníkom stať sa „členmi klubu alebo skupiny“ a získať prístup do skupiny s podobnými záujmami, napr. Ecopress benefit klub.
- Model môže byť výhodný pre kupujúceho softvéru, ak núti dodávateľa zlepšovať svoj produkt kvôli momentu obnovy predplatného zákazníkom. Toto nenastáva u dodávateľa pri jednorazových predajoch zákazníkom, lebo ak je zákazník s dodávateľom nespokojný, odíde od neho.
- Predplatné by malo viac zosúladíť záujmy dodávateľa a zákazníka na spoločných vzájomne výhodných cieľoch. Zákazník, presvedčený o hodnote predplatného, si ho skôr obnoví aj pri jeho prípadnom zvýšení. V konkurenčnom prostredí dodávateľ často ponúka zákazníkovi pri obnove predplatného na ďalšie obdobie aj rôzne darčeky

(knihy, spotrebiteľskú elektroniku a pod.) diferencované podľa dĺžky doby predplatného, napr. viaceré noviny a časopisy v SR.

Efekty pre dodávateľa

- zvyšuje možnosť pripútať si zákazníka, vytvoriť nadmernú závislosť na dodávateľovi (vendor lock-in, proprietary lock-in) pričom opakované platby môžu spotrebiteľa považovať za jeho jednostrannú výhodu;
- umožňuje podnikateľovi získať značný rozsah informácií o zákazníkoch, z čoho môžu vzniknúť otázky o ochrane ich osobných údajov;
- zabezpečuje stály tok tržieb od jednotlivých predplatiteľov počas doby platnosti predplatiteľskej zmluvy;
- značne znižuje neistotu a riziko podnikania, často zabezpečuje platby vopred (časopisy, lístky na koncerty);
 - zároveň to podporuje zvyk zákazníka používať výrobok alebo službu, a tým aj ochotu predlžiť si zmluvu na nasledujúce obdobie po vypršaní súčasnej;
 - klesajú náklady na akvizíciu zákazníkov a podporuje sa personalizovaný priamy marketing alebo databázový marketing;
 - systém si však vyžaduje, aby podnik mal presný spoľahlivý a včasný spôsob riadenia a sledovania predplatného;
 - možnosť rozšíriť predplatné o vernostný systém odmeňovania predplatiteľov (vernostné zľavy, extra služby alebo darčeky);
 - dodávateľ pozná počet aktuálne aktívnych (zmluvných) zákazníkov a marketingovo-vému analytikovi značne uľahčuje riadenie vzťahov so zákazníkmi (CRM);
 - v schémach predplatného (napr. časopisov) sa zvyšuje predaj tým, že predplatitelia nemajú možnosť prijať alebo odmietnuť špecifické čísla.

5.3.2 Model podnikania „Freemium“

Názov modelu podnikania, ktorý vznikol zo slov „free“ a „premium“ naznačuje, že ide o model podnikania, pri ktorom sa ponúkaný výrobok alebo služba rozdelí na dve časti. Na časť, ktorá sa poskytuje zákazníkovi zadarmo, aby ho prilákala a aby si ju vyskúšal a na prémiovú časť, obsahujúcu rozšírené vlastnosti, ktoré sa zákazníkovi sprístupnia po zaplatení jednorazového alebo opakovaného poplatku. Ako prvý ho takto výstižne pomenoval Fred Wilson v marci 2006 a označenie sa uchytilo. Vtedy vyslovil aj nasledujúce odporúčanie: „Rozdávajte svoju službu zadarmo, pričom si môžete pomôcť aj reklamou, získajte veľa zákazníkov na základe vzájomného si odporúčania medzi nimi, využitia optimalizácie pre internetové vyhľadávače a tejto zákazníckej báze potom ponúknite vylepšenú alebo obohatenú službu.“

Z tohto vyplýva, že Freemium je veľmi vhodné využiť na produkty vytvorené informačnými technológiami. Do kategórie Freemium možno zaradiť tiež programy šírené pod licenciou shareware, ako aj rôzne čisto internetové služby.

Efekty pre zákazníka

F. Wilson odporúča čo najúčinnejšie prilákať zákazníka a následnú opatrnosť v konaní, aby sme ho nestratili:

- vytvoriť jednoduché prehľadné prostredie, v ktorom je zákazník vzdialený od produkta len na „jedno kliknutie“;

- netlačiť zákazníka do platenej verzie, nezaťažovať ho informáciami o cenách, nevnucovať mu rozhodnutie o verzii ktorú chce – to všetko pomôže vytvoriť si s ním dobrý vzťah;
- nevyžadovať veľa údajov počas prvej registrácie;
- nepožadovať žiadne informácie o kreditnej karte, na to bude dosť času neskôr;
- pokial' je to možné, nevyžadovať stahovanie súborov;
- podporovať všetky platformy (operačné systémy, prehliadače), nevyžadovať plug-iny, t. j. eliminovať potenciálne bariéry pre zákazníka;
- dobre si premyslieť, čo bude zadarmo (free) a čo pridaná hodnota (premium), nikdy nespoplatniť službu už raz ponúkanú zadarmo, lebo to môže viest' k dramatickému poklesu dôvery zákazníka.

Efekty pre dodávateľa

Aby dodávateľ získal čo najviac platiacich zákazníkov:

- ponuku treba sformulovať tak, aby si zákazník sám uvedomil, čo a prečo patrí do platenej verzie, napr. funkciu vysokej kapacity pre ukladanie údajov, ktorá stojí poskytovateľa peniaze;
- zadarmo treba ponúkať naozaj kvalitný produkt či službu, aby zabrala u zákazníkov, udržala ich;
- do platenej verzie treba dať relevantné zlepšenia, ktoré presvedčia zákazníka, že sa mu jednoznačne oplatia. Jednoduché kozmetické úpravy základnej verzie nemajú takmer žiadny zmysel.

Príklady:

Skype. Skype Technologies S.A., ktorá je v súčasnosti divíziou Microsoftu, vyvinula komunikačný peer-to-peer softvér, ktorý umožňuje prevádzkovat' internetovú telefóniu (VoIP). Základnou službou Skype je ponúkať zákazníkom internetovú telefóniu v rámci internetu a tiež do klasických sietí – bezplatné hovory v rámci internetu, prenos videa, videokonferencie, instant messaging, prenos súborov: Medzi platené služby patria: a) SkypeOut – ponuka telefonovanie do tradičných telekomunikačných sieti; b) SkypeIn – služba, pri ktorej si zákazník kúpi klasické telefónne číslo dostupné z klasickej telefónnej siete, ale tieto hovory bude prijímať pomocou programu Skype na svojom počítači; c) SkypeVoice je platená služba poskytujúca hlasovú odkazovú schránku.

Flickr. Flickr je v súčasnosti súčasťou spoločnosti Yahoo. Je to internetová platforma zameraná na zdieľanie, spracovanie, organizovanie a ukladanie obrázkov (sekvenčný prúd fotografií), videí a tagov (popisných dát). Tagy umožňujú vyhľadávanie a organizovanie obrázkov, prípadne ich umiestňovanie na „mapu“ v spolupráci s Yahoo maps. Flickr ponúka tri typy účtov – služieb. U bezplatných služieb (Free) umožňuje používateľom využívať 1 TB úložiska fotografií s max. veľkosťou 200 MB a 1 GB úložiska videí s max. dĺžkou 3 minúty. Platená služba bez reklám (AdFree) umožňuje predplatiteľom používať služby bez reklám za ročný poplatok. Platená služba Doublr umožňuje predplatiteľom používať dvojnásobné kapacity úložísk ako pri službe Free. Neaktívne účty sa po 90 dňoch vymazávajú.

Dropbox. Internetová platforma spoločnosti ponúka službu správy súborov, ich archivácie, zdieľania a vzdialený prístup k nim. Do kapacity úložiska 1GB kapacity a súborov s max. veľkosťou 10 MB je služba bezplatná. Používateelia riadia možnosť zdieľania súborov. Väčšie nároky na veľkosť ukladaných súborov uspokojuje na základe predplatného. Od r. 2012 integroval svoje služby s Facebookom, aby ich mohli využívať facebookové skupiny. Od r.

2014 rozbehlo partnerstvo Microsoftom – integráciu svojich služieb a aplikácií Microsoftu pod operačnými systémami iOS, Android a v Office 365.

5.3.3 Model podnikania „Návnada a háčik“

Návnada je opakovane využívaný a trvanlivý produkt, ktorý je lacný a predáva sa za výrobné náklady alebo so stratou, napr. holiaci strojček. Háčik – určitý materiál, súčiastka alebo zásoba, ktoré sa opakovane spotrebúvajú pri používaní produktu zákazníkom, napr. žiletky. Zisk spoločnosti plynne z predaja týchto spotrebovaných alebo opotrebúvaných súčiastok využívaných v produkte, ktorým kryje aj náklady na „návnadu“.

Účel: v MP sa uplatňuje značkový (proprietárny) prístup, ktorého zámerom je zabezpečiť, aby iba pôvodný výrobca získaval zisk z predaja spotrebnej položky a vylúčil konkurentov. Napr. atramentové počítačové tlačiarne a ich náplne. Je tu čiastočná analógia s MP Predplatné, ale nevyžaduje si formálny súhlás oboch strán. Zámerom je pripútať zákazníka k dodávateľovi (vendor lock-in, proprietary lock-in), vytvoriť jeho nadmernú závislosť od dodávateľa.

Výskum potvrdil, že viazanie je veľmi efektívne u digitálnych „informačných tovarov“ (filmy, hudba, hovorené slovo a pod. na CD, DVD), kde sú marginálne náklady takýchto výrobkov blízke nule. Viazanie v sektore IKT sa realizuje cez obmedzenia kompatibility a interoperability hardvéru a softvéru.

Efekty pre zákazníka

Riziko modelu je, že zákazníci môžu opakované platby dodávateľovi považovať za jednostrannú výhodu pre dodávateľa, ktorá umožňuje podnikateľovi získať značný rozsah informácií o zákazníkoch, z čoho môžu vzniknúť otázky o ochrane ich osobných údajov.

Efekty pre dodávateľa

Hlavným efektom je pripútanie zákazníkov ku konkrétnemu dodávateľovi výrobkov alebo služieb. Model možno kombinovať s programami vernosti zákazníkov dodávateľovi, napr. odmeny za nalietané km častých zákazníkov aerolínií (frequent flyer miles); body za nákupy pohonných hmôt, ďalších produktov a služieb (motorové oleje, autokozmetika, umývanie áut) na čerpadlách spoločnosti – dodávateľov pohonných hmôt; body alebo výhry v zlosovaní za využívanie platobných alebo kreditných kariet konkrétnej banky.

Príklad: dodávatelia atramentových tlačiarí a atramentových náplní.

Tlačiarne sa predávajú za výrobnú cenu alebo pod ňu, ale cena značkových atramentových kaziet (aj s tlačovými hlavicami) je značne vysoká, hoci ich výrobné náklady sú nízke.

Niektoří výrobcovia atramentových tlačiarí si vynucujú viazanie produktov tým, že v kazetách používajú mikročipy (f-a Epson), aby zabránili zákazníkom využiť iného dodávateľa alebo nové naplnenie kaziet atramentom. Mikročipy fungujú ako registrátory zostatkového atramentu v priebehu tlače, príp. expiračných dátumov atramentu. Napriek doplneniu atramentu do práznej kazety bude mikročip stále signalizovať vyčerpanie atramentu (u niektorých tlačiarí je to možné resetovať – circuit flashers). Niektoří výrobcovia boli obvinení zákazníkmi alebo konkurentmi, že kazeta signalizuje vyčerpanie náplne, hoci je v nej ešte značné množstvo atramentu.

Alternatívy zákazníkov: lacnejšie kompatibilné atramentové kazety konkurenčných výrobcov alebo doplnované, príp. repasované použité kazety, ak sú na to k dispozícii doplnovacie pomôcky (refill kits). Pre veľké cenové rozdiely (marže originálnych výrobcov – OEM) sa veľa spoločností specializuje na tieto alternatívne atramentové kazety. Väčšina OEM od týchto alternatív odrádzajú zákazníkov (strata výnosov) kvôli nízkej kvalite tlače – rozdielna viskozita atramentu, možné poškodenie tlačovej hlavice.

EK posúdila takéto praktiky výrobcov (OEM) voči svojim konkurentom ako obmedzovanie konkurencie v rámci EÚ. Odvolací súd v USA ale rozhodol, že praktiky konkurentov OEM neporušujú ani patenty, ani autorské práva.

R. 2007 – spoločnosť Eastman Kodak vstúpila na trh atramentových tlačiarí s novým sortimentom „All-In-One“ tlačiarí a uplatnila odlišný marketingový model od predošej praxe tohto MP. Aby zabránila predaju lacnejších kópií atramentových kaziet znížila ich ceny a oznamila, že zákazníci ušetria až 50 % nákladov na tlač, ak budú používať jej nízkonákladové kazety plnené značkovým atramentom.

5.3.4 Model podnikania „Viazanie v obchode“

Je to postup, pri ktorom sa predaj určitého výrobku (viažuceho výrobku) urobí závislý de facto alebo de jure od podmienky, že zákazník kúpi iný konkrétny výrobok (viazaný výrobok). Klasický príklad viazania predaja de facto je predaj holiacich strojčekov so stratou a tvorba zisku z predaja žiletiek na holenie. Často sa viazanie považuje za protizákonné, ak medzi produktami nie je prirodzená súvislosť, napr. viazanie kúpy bestselleru na kúpu knihy „ležiaka“.

Účel: veľmi úspešný obchodný postup, ak vedie **k úsporám z rozsahu produkcie alebo k úsporám z rozsahu distribúcie**, ak sú náklady na získanie nového zákazníka vysoké alebo ak zákazníci oceňujú zjednodušenie nákupných rozhodnutí a majú prínos z kombinovaného produktu. Najvýhodnejší je u výrobkov s vysokou maržou, ktoré sa predávajú vo veľkom objeme.

Typy viazania

Horizontálne viazanie – prax požadovania od zákazníkov, aby platili za výrobky alebo služby, ktoré nesúvisia s nimi požadovaným produkтом (napr. prepisovacie perá Bic a zapalovače Bic).

Vertikálne viazanie – prax požadovania od zákazníkov, aby platili za výrobky alebo služby súvisiacich produktov od tej istej spoločnosti.

Príklad: a) automobil výrobcu funguje iba na jej značkové palivo alebo oleje, príp. môže byť kvalitne opravený iba v jej značkovom servise a jej značkovými náhradnými dielmi,

b) na konzolách pre videohry beží iba softvér licencovaný ich výrobcom, na čo sa využívajú špeciálne tokeny.

Obmedzenie tejto praxe – zákon vyžaduje, aby platili záruky na automobily aj pre servisné výkony od iných poskytovateľov.

Čisté viazanie produktov – ak kupujúci môže kúpiť iba viazané produkty alebo nič. Varianty: a) 2 výrobky sa ponúkajú za 1 viazanú cenu, b) vedúci výrobok sa ponúka za cenu so zľavou, ak si kupujúci kúpi aj viazaný výrobok.

Zmiešané viazanie produktov – ak kupujúci má voľbu medzi kúpou viazaného produktu alebo jeho jednotlivých produktových zložiek.

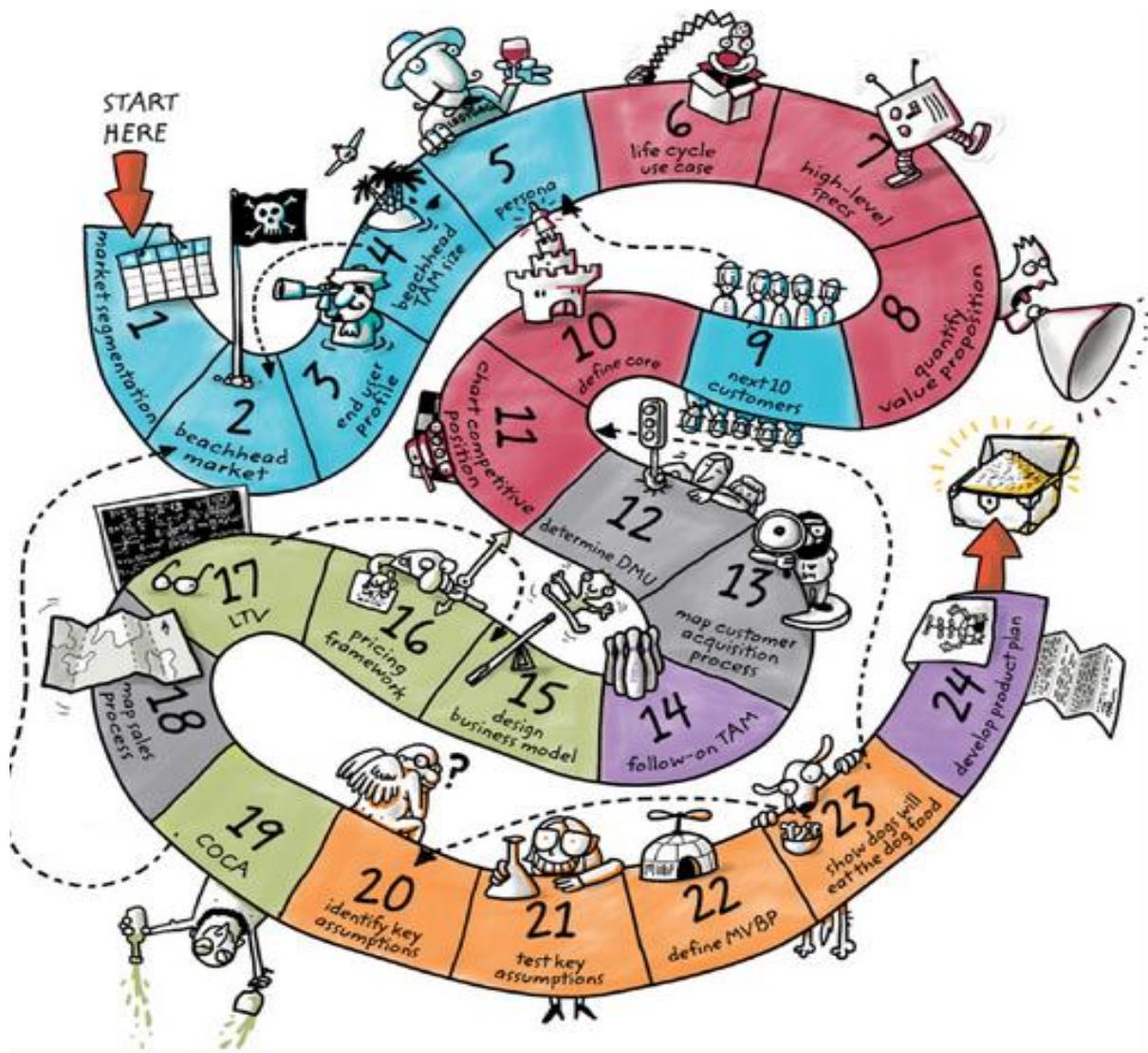
Darčekové nákupné poukážky predstavujú viazanie na určitú reťaz obchodov alebo značky výrobcov. **Poukážky na voľný čas** ako zamestnanecké benefity (financované zo sociálneho fondu) sú zamerané na určité obchody – klasické príklady modelu Viazanie obchode.

6 DISCIPLINOVANÉ PODNIKANIE

„Softvérová inovácia, podobne ako takmer každý druh inovácie, si vyžaduje schopnosť spolupracovať a zdieľať nápady s inými ľuďmi, sadnúť si so zákazníkmi a hovoriť s nimi, získať od nich spätné informácie a porozumieť ich potrebám“ (Bill Gates, Microsoft).

„Proces vytvárania štihleho startupu (Lean Startup) umožňuje efektívne vytvárať nové podniky. Skladá sa z troch súčasťí: z návrhu modelu podnikania – na formulovanie hypotéz, zo zákazníckeho vývoja – aby ste vyšli z kancelárie a otestovali tieto hypotézy a z agilného prototypovania – aby ste vytvárali minimálne životaschopné produkty“ (Steve Blank, podnikateľ).

Disciplinované podnikanie predstavuje ďalší krok vo vývoji postupov a pojmov zavedených E. Riesom a S. Blankom, ktorého autorom je B. Aulet – riaditeľ centra Martin Center for MIT Entrepreneurship na Massachusetts Institute of Technology.



Obr. 36 Postupnosť krokov pri zakladaní inovačného startupu v Disciplinovanom podnikaní (B. Aulet, 2013)

Je to postupnosť 24 krokov s viacerými iteračnými cyklami, ktorá vede zakladateľov inovačných startupov v procese rozbiehania nového podnikania s cieľom zvýšiť šance ich prežitia a úspechu. Kľúčový predpoklad úspechu je dosiahnuť maximálny možný súlad medzi produkтом a trhom.

Kroky sú zoskupené do šiestich tematických skupín (Obr. 36):

1. Kto je váš zákazník? (6 krokov),
2. Čo môžete urobiť pre vášho zákazníka? (5 krokov),
3. Ako získa zákazník váš produkt? (3 kroky),
4. Ako zarábate na vašom produkte? (4 kroky),
5. Ako navrhujete a budujete váš produkt? (4 kroky),
6. Ako škálujete vaše podnikanie? (2 kroky).

6.1 Kto je váš zákazník? Kroky 1 až 5

Skupina 1 sa začína **Krokom 1 – Segmentácia trhu**. Identifikuje všetky potenciálne trhy, ktoré by sa mali zúžiť na zoznam 6 až 10, ktoré sú osobitne zaujímavé. Každý z nich by mal byť charakterizovaný pomocou týchto kategórií: koneční používateelia produktu, používanie produktu konečným používateľom a úžitky pre neho, vedúci zákazníci, plusy a mínusy trhu, možní partneri a konkurenti na trhu, veľkosť trhu a komplementárne aktíva požadované pre konečného používateľa, aby mohol plne využiť funkcionality produktu. Preferuje sa, aby tento krok vychádzal z primárneho výskumu trhu vrátane priamych rozhovorov so zákazníkmi a ich pozorovania.

Krok 2 – Výber trhu, na ktorom začnete (beachhead market) je pokračovanie procesu segmentácie s cieľom *zamerat' sa* na dobre definovanú a homogénnu životoschopnú trhovú príležitosť. Toto je prvý trh, na ktorom bude nová spoločnosť predávať. Je to významný zdroj učenia sa a skúseností pre spoluzakladateľov, a tak je vhodnejší začiatočný trh menšej veľkosti. Kľúčovým slovom v tomto kroku je „*zamerat' sa*“.

Krok 3 – Budovanie profilu konečného používateľa je kritický krok analýzy cieľového zákazníka. Spočíva v d'alošom spracovaní výsledkov primárneho výskumu trhu na vypracovanie podrobnejšieho popisu koncového používateľa špecifických demografických znakov, ktoré postačujú na výpočet celkovej oslovitel'nej veľkosti zvoleného trhu, na ktorom začnete podnikať. Predpokladá to, že vo všeobecnosti sa *každý zákazník skladá z konečného používateľa a rozhodovacej jednotky* (primárny ekonomický kupujúci alebo ovplyvňovateľ rozhodnutia), pričom tieto dve zložky nemusia byť nevyhnutne zhodné.

Krok 4 – Výpočet celkovej oslovitel'nej veľkosti (TAM – Total Addressable Market) trhu, kde začnete sa zakladá na demografických údajoch z profilu konečného používateľa a z vypočítanej veľkosti trhu. Pomáha *určiť, či je potrebná d'alsia segmentácia trhu*. Ukazovateľ TAM indikuje ročný výnos spoločnosti, ak dosiahne trhový podiel 100%. Táto analýza by mala prebiehať zdola nahor (extrapolácia zákazníkov identifikovaných počas primárneho výskumu trhu na rozsiahlejší trh) a byť validovaná postupom zhora nadol (od správ o analýze trhu smerom ku konkrétnym zákazníkom).

Krok 5 – Podrobný popis Persóny predstavuje dopracovanie profilu konečného používateľa vybraného spomedzi potenciálnych zákazníkov. *Údaje o Persóne sa líšia od profilu konečného používateľa*, ktoré vychádzajú zo súhrnu cieľových zákazníkov. Persóna predstavuje príklad, jednotlivca spomedzi primárnych zákazníkov začiatočného trhu, zameriava sa najmä na ich nákupné priority. Do tohto kroku by mali byť zapojení všetci spoluzakladatelia

spoločnosti, aby sa tu dosiahla tímová zhoda. Môže to byť konečný krok identifikácie zákazníka, ak sa nevyskytne naliehavá potreba revidovať ju v nasledujúcich krococh. Čím lepšie spoluzakladatelia pochopia potreby, správanie sa a motiváciu ich Persóny, tým úspešnejší budú v tom, aby jej nimi vytváraný produkt dobre slúžil.

6.2 Čo môžete urobiť pre vášho zákazníka? Kroky 6 až 11

Skupina 2 sa začína **Krokom 6 – Úplný životný cyklus používania produktu**. Je to podrobny popis ako Persóna zistí, že má nesplnenú potrebu, potom nájde produkt, zhodnotí ho, získa ho, používa ho, má z neho úžitok, zaplatí naň, dostáva podporu pri používaní produktu, kupuje si ďalší a/alebo povie o produkte iným. Krok môže zahrňovať vizuálne znázornenie tohto úplného životného cyklu. Hlavnou požiadavkou v tomto kroku je *pohľad na produkt očami zákazníka* a nie očami spoluzakladateľa spoločnosti.

Krok 7 – Vytvorenie hrubej špecifikácie produktu predstavuje vizuálne zobrazenie produktu, napr. diagramy hardvéru a softvéru) doplnené popisom rôznych funkcií produktu a prínosov plynúcich z každého z nich pre zákazníka. *Je to veľmi dôležité spoločné cvičenie pre zakladateľský tím*, ktorým sa majú vyriešiť ich rôzne predstavy a rozpory o produkte. Výstupom tohto kroku môže byť marketingová brožúra produktu. Výstup je možné tiež poskytnúť potenciálnym zákazníkom na validáciu podnikateľského nápadu. Udržiavanie hrubého stupňa tejto špecifikácie šetrí náklady v tomto kroku a uľahčuje vykonávanie ďalších zmien a zlepšení. Táto špecifikácia produktu sa bude postupne spresňovať v nasledujúcich krococh.

Krok 8 – Kvantifikácia navrhovanej hodnoty pre zákazníka by mala viesť ku konkrétnemu pochopeniu prínosov produktu pre Persónu (cieľových zákazníkov) vyjadrených pomocou metriky, ktorá vychádza z ich hlavných priorít. Môže to byť porovnanie súčasného stavu s produkтом, ktorý bude vyvinutý (pomocou Úplného životného cyklu produktu z Kroku 6) do anticipovaného stavu, keď zákazník používa riešenie zobrazené jasne a jednoducho na posúdenie cieľovým zákazníkom. Diagram na jednu stranu je najlepší výstup pre potreby validácie.

Skupina 1 sa končí **Krokom 9 – Identifikácia ďalších 10 zákazníkov**. Sú to ďalší zákazníci s vysokým nákupným potenciálom, ktorí vyhovujú profilu konečného používateľa (z Kroku 5) a Persóny, aby sa validovala ich podobnosť s nimi a ochota zákazníka kúpiť produkt. Môže to pomôcť *prehľbiť presvedčenie spoluzakladateľov, že doposiaľ vykonané kroky boli správne, že podnikateľská príležitosť je škálovateľná* a tiež zvýšiť ich dôveryhodnosť u zákazníkov. Ak sa v tomto kroku vyskytnú problémy, umožňuje vrátiť sa, zistíť nedostatky v predchádzajúcich krococh a napraviť ich ešte pred ďalším napredovaním. Stupeň podrobnosti spätných informácií od zákazníkov, aj keď sú záporné, môže signalizovať ich záujem o produkt. Záporné spätné informácie sú osobitne cenné. Výstup z tohto kroku pomáha významne znížiť riziko nového podnikania a potvrdiť smerovanie k úspechu.

Skupina 2 pokračuje **Krokom 10 – Definujte jadro vášho riešenia**. Jadro riešenia je *to, čo odlišuje produkt od konkurenčných produktov a čo sa oplatí aj trvale chrániť* a zdokonalovať. Je to podstatný krok k maximalizácii hodnoty nového podnikania. Nie je to ľahká úloha a len čo sa spoluzakladatelia dohodnú na jadre, toto by sa nemalo meniť bez starostlivého zváženia navrhovaných zmien. Efektívne vykonávanie tejto aktivity si môže využadovať špecifickú formu ochrany duševného vlastníctva. Efektívnosť ochrany duševného vlastníctva značne závisí od odvetvia podnikania.

Skupina 2 sa končí **Krokom 11 – Definovanie pozície voči konkurencii**, ktorý spočíva vo vypracovaní grafu konkurenčnej pozície. Graf znázorňuje *porovnanie ako produkt spĺňa dve hlavné priority Persóny so súčasným stavom*. Je to prepojenie medzi prioritami jadra riešenia (Krok 10) a Persónou, ktoré komunikuje navrhovanú kvalitatívnu hodnotu cieľovému zákazníkovi. Graf by sa mal *preveriť rozhovorom s cieľovými zákazníkmi*, aby sa od nich získali spätné informácie a zlepšovaný dovtedy, kým nevyjadruje presne svoj účel. Najlepší výsledok znamená splnenie dvoch hlavných priorít Persóny. Ak sa nedosiahne, produkt by sa mal posúdiť znova, aby sa zlepšil stupeň splnenia priorít alebo aby sa opustil, ak zlepšenie nie je možné. Je to účinný prostriedok validácie produktu v porovnaní s konkurenčnými produktami a so súčasným stavom.

6.3 Ako získa zákazník váš produkt? Kroky 12 až 14

Skupina 3 sa začína **Krokom 12 – Určenie rozhodovacej jednotky zákazníka (DMU)**. Analyzujú sa v ňom podrobnosti rozhodovacích právomocí a vplyvov v nákupnom procese Persóny a ďalších 10 zákazníkov, najmä to, *koho treba presvedčiť, že sa produkt oplatí kúpiť*. Pochopenie rozhodovacej jednotky cieľového zákazníka umožňuje určiť ako produkt vyvíjať, stanoviť jeho pozíciu na trhu a predávať ho. Vzťahy v rámci nákupného procesu je možné vysvetliť ich grafickým znázornením a *preveriť so zákazníkmi*, čím získame od nich spätné informácie.

Krok 13 – Mapovanie procesu získania platiaceho zákazníka prehľbuje pochopenie interného nákupného mechanizmu u cieľového zákazníka pomocou informácií o Úplnom životnom cykle používania produktu (Krok 6). Sú to *ďalšie podrobnosti o tom, ako rozhodovacia jednotka zákazníka robí rozhodnutia*, ako dlho trvajú kroky nákupu a aké skryté prekážky sú v nákupnom procese. Odhady o nákupnom procese majú byť konzervatívne a validované.

Krok 14 – Výpočet celkovej osloviteľnej veľkosti trhu (TAM) pre nasledujúce trhy predstavuje *rýchlu validáciu, či jesťvujú iné podobné trhy*, na ktorých je možné produkt predávať, napr. upselling⁶⁷ alebo predaj toho istého produktu na nových „susedných trhoch“ a výpočet ich veľkosti. Ak takéto ďalšie trhy existujú, zvyšuje to dlhodobý potenciál podnikania, čo je relevantné pre investorov a zakladateľský tím. Tu možno použiť metodiku výpočtu celkovej osloviteľnej veľkosti trhu (TAM) z Koku 4. *Krok 14 je súčasťou skupiny 6*.

6.4 Ako zarábate na vašom produkte? Kroky 15 až 19

Skupina 4 sa začína **Krokom 15 – Návrh modelu podnikania**. Model podnikania je postup, pomocou ktorého nové podnikanie získava od zákazníkov časť hodnoty, ktorú im prináša produkt. Robí sa to *preverovaním modelov podnikania používaných v rôznych odvetviach a vyberie sa hybridný model podnikania s ohľadom na špecifické podmienky alebo sa vymyslí nový model podnikania*. Najlepší je taký model podnikania, ktorý novú spoločnosť odliší od jej konkurentov a môže byť zdrojom konkurenčnej výhody voči nim. Je to mimoriadne dôležité rozhodnutie, ktorému sa oplatí venovať dostatok času a námahy zo strany spoluzakladateľov, pretože determinuje ziskovosť podnikania meranú pomocou pre-

⁶⁷ Snaha predať drahšie riešenie problému zákazníka, napr. vyššieho modelu výrobku.

menných Hodnota životnosti získaného zákazníka (LTV) a Náklady na získanie zákazníka (COCA)⁶⁸. Model podnikania sa veľmi ľahko mení, keď si spoločnosť už vytvorí bázu svojich zákazníkov.

Krok 16 – Nastavenie postupu tvorby cien spočíva vo využití kvantifikovaného návrhu hodnoty pre zákazníka (Krok 8) a modelu podnikania (Krok 14) pri nastavovaní vhodného postupu tvorby cien. Ovplyvňuje ziskovosť podnikania a je nevyhnutný pre výpočet premenných LTV a COCA v nasledujúcich krococh. Na postup tvorby cien sa možno dívať ako na kompromis medzi dosahovaním maximálnych výnosov z tržieb a získaním maximálneho počtu zákazníkov. Mal by vychádzať skôr z hodnoty, ktorú zákazník získa z produktu (kvantifikovanej hodnoty pre zákazníka z Koku 8) ako z výšky vynaložených nákladov na produkt. Mal by tiež zohľadňovať rozhodovaciu jednotku zákazníka (DMU z Koku 12) a proces získavania platiaceho zákazníka (Krok 13), aby sa zistili možné hranice ceny a aby bolo možné diferencovať ceny so zreteľom na špecifické zákaznícke segmenty⁶⁹. Tvorba cien by tiež mala byť dostatočne flexibilná s ohľadom na skorých testovačov produktu a tzv. „majákových zákazníkov“⁷⁰.

Krok 17 – Výpočet hodnoty životnosti (LTV – LifeTime Value) získaného zákazníka. Ukazovateľ *LTV* je priemerný zisk, ktorý poskytne nový zákazník. Je diskontovaný, aby odrážal vysoké náklady na získanie kapitálu pre startup, t. j. predstavuje čistú súčasnú hodnotu ziskov spoločnosti počas obdobia 5 rokov vyjadrený v EUR/USD na zákazníka. Pre každý tok výnosov sa použijú ukazovatele hrubá marža⁷¹ a miera udržania si zákazníkov⁷², výsledný zisk bude diskontovaný, aby sa získala jeho súčasná hodnota. Súčasné hodnoty všetkých ročných ziskov sa sčítajú a budú predstavovať Hodnotu životnosti získaného zákazníka (*LTV*), ktorú je potom možné porovnať s Nákladmi na získanie zákazníka (*COCA*). Pomer týchto dvoch premenných pre potenciálne úspešný startup by mal byť 3 ku 1 alebo vyšší. Pomáha merat dlhodobú životoschopnosť nového podnikania.

Krok 18 – Mapovanie procesu predaja pri získaní zákazníka je posledný krok skupiny 3. Zaoberá sa výpočtom nákladov na tržby (kanály predaja) potrebných na získanie nového zákazníka. Proces predaja sa mení v čase, a preto sú potrebné jeho krátkodobé, strednodobé a dlhodobé analýzy. Konečným cieľom tohto kroku je dospiť k nákladovo priateľnej dlhodobej stratégii získavania zákazníkov.

Krok 19 – Výpočet nákladov na získanie zákazníka (COCA – Cost of Customer Acquisition) logicky nasleduje po Koku 18 a zároveň je to záverečný krok skupiny 4. Výpočet by mal prebiehať postupom zhora nadol: najprv vyčísliť súhrnné tržby a náklady na marketing za daný časový úsek a tieto deliť počtom nových zákazníkov získaných za tento čas.

⁶⁸ Hodnota životnosti získaného zákazníka (LTV) a Náklady na získanie zákazníka (COCA) sa vysvetľujú v krocích 17 a 19.

⁶⁹ Geoffrey A. Moore definoval päť segmentov zákazníkov podľa ich reakcie na nový produkt na trhu: technologickí nadšenci, skorí používateľia, väčšina skorých používateľov, väčšina neskorých používateľov a oneskorenci (skeptici).

⁷⁰ Skorí testovači výrobku – zákazníci spolupracujúci so spoločnosťou na zdokonaľovaní produktu.

„Majákoví zákazníci“ (lighthouse customers) – zákazníci, ktorí dokážu silne ovplyvniť nákupné rozhodnutia ostatných zákazníkov v odvetví.

⁷¹ Hrubá marža = (výnosy z tržieb minus náklady na predané výrobky)/výnosy z tržieb.

⁷² Miera udržania si zákazníkov – percento zákazníkov z celkového počtu zákazníkov, ktorí si za hodnotené obdobie znova kúpili produkt.

Premenná môže variovať v čase, a preto by sa mal počítať za päť za sebou nasledujúcich období, aby bol porovnateľný s premennou LTV. Analýza premenných LTV a COCA umožňuje identifikovať možné finančné problémy nového podnikania ešte v procese jeho vzniku a neskôr udržiavať optimálny pomer LTV ku COCA.

6.5 Ako navrhujete a budujete váš produkt? Kroky 20 až 23

Skupina 5 sa začína **Krokom 20 – Identifikácia hlavných predpokladov** správneho fungovania nového podnikania je krok, ktorý sú podnikatelia náchyní vynechávať a spoliehajú sa na svoju intuíciu alebo na predchádzajúci výskum trhu. *Tieto predpoklady vychádzajú z výsledkov primárneho výskumu trhu a boli stanovené v predchádzajúcich krokoch*, napr. hlavné priority Persóny, návrh hodnoty pre zákazníka, odhady hrubých marží, identifikácia ďalších 10 zákazníkov a ich dôležitosti (záujem máme najmä o „majákových zákazníkov“). Tieto predpoklady je treba dekomponovať na špecifické úzke výroky – hypotézy, ktoré sa dajú empiricky testovať v ďalších krokoch.

Krok 21 – Testovanie hlavných predpokladov spočíva v *návrhu a výkone empirických testov na preverenie platnosti predpokladov* sformulovaných v predchádzajúcom kroku. Testy by mali byť lacné a jednoducho vykonateľné, napr. prieskumy, žiadosti dodávateľom o cenové ponuky. Účelom testovania je znížiť riziko podnikania startupu.

Krok 22 – Definovanie minimálneho životaschopného obchodného produkta (MVBP). MVBP je *realizácia vybratých najdôležitejších predpokladov do jedného integrovaného produkta, ktorý je možné predávať*, čo umožňuje otestovať, či zákazníci budú ochotní za produkt zaplatiť. Je to systémový test produktu, ktorý by mal vyhovovať nasledujúcim trom podmienkam: 1. zákazník získa hodnotu používaním produktu, 2. zákazník zaplatí za produkt a 3. produkt je v podobe postačujúcej na získavanie spätných informácií o ňom od zákazníkov a jeho iteratívne zlepšovanie. Je to širší a presnejší pojem ako minimálny životaschopný produkt (MVP).

Skupina 5 sa končí **Krokom 23 – Verifikácia záujmu zákazníka o minimálny životaschopný obchodný produkt (MVBP)**. Tento krok zahrnuje, že *MVBP vezmeme k cieľovému zákazníkovi, aby sme sa presvedčili, či skutočne bude používať produkt a zaplatí zaň*. Zahŕňa zber údajov o používaní MVBP a jeho ústnej propagácii medzi ľuďmi, ako aj ich analýzu za účelom zistiť trendy a pochopiť činitele, ktoré ovplyvňujú záujem zákazníkov.

6.6 Ako škálujete vaše podnikanie? Krok 24

Skupina 6 sa končí **Krokom 24 – Vývoj plánu produkta**. MVBP obsahoval iba minimum zo súboru vlastností produktu. Plán produktu bude výsledkom úvahy, *které vlastnosti produktu, ktoré neboli zahrnuté do MVBP, by mali byť opäť včlenené do produktu, aby vyuvoval potrebám Persóny*.

Disciplinované podnikanie je integrovaný postup, ktorý sa dá aplikovať nielen na vytváranie softvéru, ale aj na hybridné inovácie (hardvér, procesy a modely podnikania). Stavia na postupoch budovania startupov Štíhly startup a Zákaznícky vývoj a rozširuje ich:

- a) o kvantitatívne metódy používané v Krokoch 4, 8, 14, 17 a 19, kde sú realistické výpočty premenných LTV (Krok 17) a COCA (Krok 19) najdôležitejšie pre ziskovosť budúceho podnikania;
- b) o podrobny popis Persóny (Krok 5), identifikáciu ďalších 10 zákazníkov (Krok 9) a definovanie jadra riešenia (Krok 10);
- c) tieto výsledky majú byť zohľadnené v návrhu modelu podnikania (Krok 15), formuláciu a testovanie hlavných predpokladov fungovania nového podnikania (Kroky 20 a 21) a tiež pri definovaní MVBP a verifikácii záujmu zákazníka o neho.

7 OCHRANA DUŠEVNÉHO VLASTNÍCTVA V PODNIKANÍ

„Duševné vlastníctvo je dôležitý právny a kultúrny problém. Spoločnosť ako celok tu musí celiť zložitým problémom: súkromné vlastníctvo verus open source atď.“ (Tim Berners-Lee, britský inžinier, profesor na MIT, tvorca internetu).

„Vždy som veril, že najlepší spôsob ako bojať s krádežami duševného vlastníctva je urobiť produkt dostupný, aby mal dobrú cenu, správny moment uvedenia na trh bez ohľadu na to, či to je filmový, televízny, hudobný produkt alebo dokonca tematický turistický park.“ (Bob Igor, predseda a CEO Walt Disney Company).

V roku 2004 odznela na Svetovom ekonomickom fóre informácia, že medzi 27 hospodársky najvyspejšími krajinami sveta je 20 takých, ktorých opatrenia v oblasti ochrany duševného vlastníctva sú všeobecne považované za najprísnejšie. Ich protipólom je 20 krajín, ktorých prístup k ochrane duševného vlastníctva je všeobecne vnímaný ako najvlažnejší a tieto sa nachádzajú na 36 spodných priečkach svetového ekonomickeho rebríčka. Vo svete, v ktorom sú myšlienky a nápady akceptovaným platidlom, pirátov a falzifikátorov láka krádež nápadov a napodobňovanie značiek. Silná ochrana duševného vlastníctva je preto mimoriadne dôležitý faktor znalostnej globálnej ekonomiky a jej zabezpečenie si vyžaduje účinnú legislatívnu a aktívnu prístup k vynucovaniu jej dodržiavania.

Duševné vlastníctvo (intellectual property, IP) – majetok nehmotnej povahy, výsledok procesu ľudského myslenia. Zahrnuje originálne myšlienky, námety, návody a riešenia ako meniť okolity alebo vnútorný svet človeka.

Hodnota duševného vlastníctva závisí najmä od miery jeho následného využitia a prínosu pre jedinca, spoločnosť a od schopnosti vyvoliť tvorbu ďalších produktov. Základom právnej úpravy duševného vlastníctva je Občiansky zákonník s odkazmi na Autorský zákon.

Článok 2 ods. VIII. medzinárodného Dohovoru o zriadení **Svetovej organizácie duševného vlastníctva** (World Intellectual Property Organization – WIPO) vymedzuje pojmom „duševné vlastníctvo“ demonštratívnym výpočtom inštitútov, ktoré patria pod daný pojem. **Duševné vlastníctvo** podľa tohto Dohovoru zahrňuje:

- literárne, umelecké a vedecké diela,
- výkony výkonných umelcov, zvukové záznamy a rozhlasové a televízne vysielanie,
- vynálezy zo všetkých oblastí ľudskej činnosti,
- vedecké objavy,
- priemyselné vzory a modely,
- továrenské, obchodné známky a známky služieb, ako aj obchodné mená a obchodné názvy,
- ochranu proti nekalej súťaži.

Právo duševného vlastníctva zahrňuje **autorské právo a priemyselné práva**.

7.1 Autorské právo

Zákon č. 185/2015 Z. z. Autorský zákon upravuje vzťahy, ktoré vznikajú v súvislosti s vytvorením a použitím autorského diela (ďalej len „dielo“) alebo umeleckého výkonu, v súvislosti s výrobou a použitím zvukového záznamu, audiovizuálneho záznamu alebo vysielania a v súvislosti s vytvorením alebo zhodením a použitím počítačového programu alebo databázy tak, aby boli chránené práva a oprávnené záujmy autora, výkonného umelca, výrobcu zvukového záznamu, výrobcu audiovizuálneho záznamu, rozhlasového vysielateľa a televízneho vysielateľa, autora počítačového programu, autora databázy a zhodoviteľa databázy. Vo svojich častiach sa zameriava na autorské právo, práva súvisiace s autorským právom (práva výkonných umelcov, práva výrobcov zvukových a audiovizuálnych záznamov, práva rozhlasových a televíznych vysielateľov na ich programy), práva k dátobáze a správu práv.

Tento **zákon sa vzťahuje** na dielo

- autora, ktorý je štátnym občanom Slovenskej republiky alebo má na jej území trvalý pobyt, alebo
- zverejnené v Slovenskej republike bez ohľadu na štátne občianstvo alebo trvalý pobyt jeho autora.

Predmet autorského práva – literárne, umelecké a vedecké **dielo, ktoré je jedinečným výsledkom tvorivej duševnej činnosti autora vnímateľným zmyslami**, bez ohľadu na jeho podobu, obsah, kvalitu, účel, formu jeho vyjadrenia alebo mieru jeho dokončenia (§ 3 zákona), najmä:

- literárne dielo, slovesné dielo,
- divadelné dielo, predovšetkým dramatické dielo, hudobnodramatické dielo, pantomimické dielo a choreografické dielo, ako aj iné dielo vytvorené na zverejnenie,
- hudobné dielo s textom alebo bez textu,
- audiovizuálne dielo, predovšetkým filmové dielo,
- dielo výtvarného umenia (maľba, kresba, koláž, tapiséria, rytina, litografia alebo iná grafika, socha, keramika, šperk alebo iné dielo výtvarného umenia a fotografické dielo),
- architektonické dielo, predovšetkým dielo stavebnej architektúry a urbanizmu, dielo záhradnej a interiérovej architektúry a dielo stavebného dizajnu,
- dielo úžitkového umenia,
- kartografické dielo v analógovej alebo v inej forme,
- počítačový program, databáza.

Za predmet autorského práva sa nepovažuje (§ 5 zákona):

- myšlienka, spôsob, systém, metóda, koncept, princíp, objav alebo informácia, ktorá bola vyjadrená, opísaná, vysvetlená, znázornená alebo zahrnutá do diela,
- text právneho predpisu, úradné rozhodnutie alebo súdne rozhodnutie, technická norma, ako aj spolu s nimi vytvorená prípravná dokumentácia a ich preklad,
- územnoplánovacia dokumentácia,
- štátny symbol, symbol obce, symbol samosprávneho kraja; ale neplatí to, ak ide o dielo, ktoré je podkladom na vytvorenie symbolu,

- prejav prednesený pri prerokúvaní vecí verejných,
- denná správa; dennou správou je informácia o udalosti alebo skutočnosti, pričom za dennú správu sa nepovažuje dielo, ktoré o dennej správe informuje alebo v ktorom je denná správa zahrnutá,
- dielo tradičnej ľudovej kultúry,
- výsledok výkonu činnosti znalca, tlmočníka alebo prekladateľa podľa osobitného predpisu.

Dielo je zverejnené v deň, keď bolo prvýkrát oprávnene použité verejným vykonaním, verejným vystavením, vydaním alebo verejným prenosom, alebo inak prvýkrát oprávnene uverejnené. **Dielo je vydané** v deň, keď sa oprávnene začalo s verejným rozširovaním rozmnoženiny diela (§ 6 zákona).

Autorské právo k dielu vzniká okamihom, keď je dielo objektívne vyjadrené v podobe vnímateľnej zmyslami (§ 16 zákona). Autorské právo zahŕňa výhradné osobnostné práva a výhradné majetkové práva, ktoré sú **neprevoditeľné**.

Výhradné osobnostné práva (§ 18 zákona) zahrňujú: a) právo na autorstvo k svojmu dielu, b) právo rozhodnúť o zverejnení alebo o nezverejnení svojho diela, c) právo byť označený ako autor a rozhodnúť o spôsobe takéhoto označenia najmä menom alebo pseudonymom, a to pri každom použití svojho diela, ak je takýto spôsob označenia pri danom diele a spôsobe použitia možný a obvyklý, d) právo na nedotknutelnosť svojho diela, najmä na ochranu pred akoukoľvek nedovolenou zmenou alebo iným nedovoleným zásahom do svojho diela, ako aj pred akýmkoľvek hanlivým nakladaním so svojím dielom, ktoré by znižovalo hodnotu diela alebo spôsobilo ujmu autora na jeho cti alebo dobrej povesti.

Autor sa nemôže vzdať osobnostných práv, ale môže používateľovi svojho diela udeliť súhlas so zásahom do svojich osobnostných práv. Po smrti autora si nikto nesmie prisvojiť jeho autorstvo k dielu, dielo možno použiť len spôsobom neznižujúcim jeho hodnotu a musí sa uviesť meno autora alebo jeho pseudonym, ak nejde o anonymné dielo.

Výhradné majetkové práva (§ 19 – § 20 zákona) stanovujú, že: a) autor má právo použiť svoje dielo a právo udeliť súhlas na použitie svojho diela, pričom použitím diela je najmä: jeho spracovanie, spojenie s iným dielom, zaradenie diela do databázy, vyhotovenie rozmnoženiny diela, verejné rozširovanie originálu alebo rozmnoženiny diela alebo uvedenie dila na verejnosti, b) dielo je možné použiť iba so súhlasom autora a c) za použitie diela má autor právo na odmenu.

Majetkové práva udelením súhlasu na použitie diela nezanikajú; autor je povinný strpiť použitie diela inou osobou v rozsahu udeleného súhlasu. **Majetkové práva sú neprevoditeľné**, nemožno sa ich vzdať a nemožno ich postihnúť exekúciou; to neplatí pre pohľadávky vzniknuté z majetkových práv. Majetkové práva sú predmetom dedičstva. Ak spoluautor nemá dedičov alebo dedičia odmietnu dedičstvo prijať, jeho majetkové práva prechádzajú na ostatných spoluautorov. *Majetkové práva trvajú od okamihu vytvorenia diela počas autorovho života a 70 rokov po jeho smrti* (§ 33 zákona).

Nadobudnutím vlastníckeho práva alebo iného vecného práva k veci, prostredníctvom ktorej je dielo vyjadrené (§ 32 zákona), nie je dotknuté autorské právo. Vlastnícke právo alebo iné vecné právo k veci, prostredníctvom ktorej je dielo vyjadrené, nie je dotknuté autorským právom, ak nie je dohodnuté inak.

Autor udeľuje nadobúdateľovi súhlas na použitie diela licenčnou zmluvou (§ 65 – § 81 zákona). **Licenčná zmluva** obsahuje najmä spôsob použitia diela, rozsah licencie, čas, na ktorý autor licenciu udeľuje, alebo spôsob jeho určenia a odmenu alebo spôsob jej určenia, ak sa autor s nadobúdateľom nedohodol na bezodplatnom poskytnutí licencie. Obsah licenčnej zmluvy alebo jej časť je možné určiť aj odkazom na licenčné podmienky, ktoré sú stranám známe alebo sú im dostupné v čase uzavretia licenčnej zmluvy. Musí mať písomnú formu, ak autor udeľuje výhradnú licenciu. Autor nemôže udeliť nadobúdateľovi licenciu na spôsob použitia diela, ktorý nie je v čase uzavretia licenčnej zmluvy známy.

Odmena autora môže byť dohodnutá v závislosti od príjmov alebo výnosov z využitia licencie (§ 69 zákona). Nadobúdateľ licencie je povinný predkladať autorovi najmenej raz ročne informáciu o príjmoch alebo výnosoch z využitia licencie osobitne za každý spôsob použitia diela a zároveň je povinný poskytnúť autorovi aj vyúčtovanie odmeny, ak nie je dohodnuté inak. **Autorský zákon vymedzuje rôzne druhy licencií:** výhradné alebo nevýhradné licencie (§ 70 zákona), verejnú licenciu (§ 76 zákona), kolektívnu licenciu (§ 77 zákona), hromadnú licenciu (§ 78 – § 80 zákona) a multiteritoriálnu hromadnú licenciu na online použitie hudobných diel (§ 81 zákona).

Dielo sa stane volným, t. j. je ho možné voľne používať (§ 9 zákona), ak a) uplynie doba trvania majetkových práv podľa § 32, b) autor nemá dedičov alebo ak dedičia odmietnu dedičstvo prijať, a to aj pred uplynutím doby trvania majetkových práv.

Autorský zákon obsahuje osobitné ustanovenia o počítačovom programe (§ 87 – § 89 zákona). **Počítačový program** definuje ako súbor príkazov a inštrukcií vyjadrených v akejkoľvek forme použitých priamo alebo nepriamo v počítači alebo v podobnom technickom zariadení, je chránený podľa tohto zákona, ak je výsledkom tvorivej duševnej činnosti autora. Príkazy a inštrukcie môžu byť napísané alebo vyjadrené v zdrojovom kóde alebo v strojovom kóde. Súčasťou počítačového programu je aj podkladový materiál použitý na jeho vytvorenie. *Myšlienky a princípy, na ktorých je založený prvok počítačového programu, vrátane tých, ktoré sú podkladom jeho rozhrania, nie sú chránené podľa tohto zákona.*

Právo autora udeliť súhlas na verejné rozširovanie originálu počítačového programu alebo rozmnoženiny počítačového programu prevodom užívacieho práva zaniká pre územie členského štátu alebo zmluvného štátu prvým oprávneným odplatným prevodom originálu počítačového programu alebo rozmnoženiny počítačového programu na území členského štátu alebo zmluvného štátu, a to pre originál počítačového programu alebo rozmnoženinu počítačového programu, ktorá bola predmetom tohto prevodu

Osobitosti majetkových práv autora počítačového programu sú uvedené v § 89 zákona: a) osoba oprávnená užívať rozmnoženinu počítačového programu (ďalej len „*oprávnený užívateľ*“) nesmie používať počítačový program v rozpore s bežným využitím počítačového programu a nesmie neprimerane zasahovať do právom chránených záujmov autora počítačového programu; b) do práva autora počítačového programu nezasahuje oprávnený užívateľ, ak bez súhlasu autora počítačového programu, ak

- použije počítačový program na účel jeho riadneho využitia vrátane opravy jeho chýb,
- vyhotoví záložnú rozmnoženinu počítačového programu na účel zabezpečenia jeho riadneho využitia,
- skúma, štujuje alebo skúša funkčnosť počítačového programu na účel určenia myšlienky alebo princípov, ktoré sú základom akejkoľvek časti počítačového programu, a to počas nahrávania, zobrazovania, prenosu, overovania funkčnosti a ukladania počítačového programu do pamäte počítača.

Do práva autora počítačového programu nezasahuje oprávnený užívateľ alebo nadobúdateľ licencie k počítačovému programu, ktorý a) vyhotoví bez súhlasu autora počítačového programu rozmnoženinu zdrojového kódu alebo strojového kódu počítačového programu alebo jeho časti, b) preloží formu zdrojového kódu alebo strojového kódu počítačového programu alebo jeho časti v rozsahu nevyhnutnom na získanie informácie potrebnej na dosiahnutie vzájomnej súčinnosti počítačového programu s inými nezávisle vytvorenými počítačovými programami, ak táto informácia nebola predtým bežne dostupná.

Osobitným druhom diela je zamestnanecké dielo, spoločné dielo, školské dielo a databáza. **Zamestnanecké dielo** (§ 90 zákona) je vytvorené autorom na splnenie povinností vyplývajúcich mu z pracovnoprávneho vzťahu alebo z obdobného pracovného vzťahu. *Majetkové práva autora k zamestnaneckému dielu vykonáva vo svojom mene a na svoj účet zamestnávateľ*, ak nie je dohodnuté inak. Pri výkone majetkových práv autora k zamestnaneckému dielu zamestnávateľom nesmie autor udeliť tretej osobe súhlas na použitie tohto diela a autor je povinný sám sa zdržať výkonu majetkových práv k tomuto dielu. Zamestnávateľ môže právo výkonu majetkových práv autora postúpiť tretej osobe, ak nie je dohodnuté inak.

Spoločné dielo (§ 92 zákona) je dielo, ktoré vytvorili dvaja alebo viacerí autori na podnet a pod vedením osoby, ktorá usmerňovala a zabezpečovala proces vytvorenia tohto diela. Tvorivé vklady autorov zahrnuté do spoločného diela nie je možné samostatne použiť. *Na výkon práv k spoločnému dielu sa primerane použijú ustanovenia o zamestnaneckom diele* (§ 90 zákona).

Školské dielo (§ 93 zákona) je dielo vytvorené dieťaťom, žiakom alebo študentom na splnenie školských alebo študijných povinností vyplývajúcich z jeho právneho vzťahu k škole. *Autor školského diela je na návrh školy povinný uzavrieť so školou nevýhradnú a bezodplatnú licenčnú zmluvu o použití školského diela spôsobom, ktorý nie je priamo ani nepriamo obchodný*, ak to možno od autora školského diela spravodlivo požadovať. Ak autor školského diela odmietne licenčnú zmluvu podľa prvej vety uzatvoriť, škola sa môže domáhať, aby obsah licenčnej zmluvy určil súd. Škola môže požadovať, aby jej autor školského diela zo získanej odmeny za použitie školského diela nahradil náklady vynaložené na vytvorenie školského diela, a to podľa okolností až do ich skutočnej výšky.

Osobitná časť autorského zákona vymedzuje práva k databáze (§ 130 – § 140 zákona). **Databázou** je súbor navzájom nezávislých diel, údajov alebo iných navzájom nezávislých materiálov systematicky alebo metodicky usporiadaných a jednotlivо prístupných elektronickými alebo inými prostriedkami bez ohľadu na formu jeho vyjadrenia. Práva nositeľov práv k jednotlivým súčasťiam databázy zostávajú zachované. Za databázu sa nepovažuje počítačový program použitý pri zhotovení alebo prevádzke databázy prístupnej elektronickými prostriedkami.

Ak je spôsob výberu alebo usporiadanie obsahu databázy výsledkom tvorivej duševnej činnosti autora, vzťahujú sa na túto databázu a jej autora primerane ustanovenia o autorskom práve uvedené vyššie. Ak sa na tvorbe databázy podielali dvaja alebo viacerí autori, uplatnia sa primerane ustanovenia tohto zákona o spoluautorstve.

Výhradné majetkové práva k databáze (§ 133 zákona) stanovujú: a) *autor databázy má právo použiť svoju databázu a právo udeliť súhlas na použitie databázy*, b) databázu je možné použiť iba so súhlasom autora, ak tento zákon neustanovuje inak, c) použitie databázy, na ktoré udeľuje autor databázy súhlas je: vyhotovenie rozmnoženiny databázy, spracovanie databázy, verejné rozširovanie originálu databázy alebo rozmnoženiny databázy, technické predvedenie databázy a verejný prenos databázy; čo nezahŕňa vysielanie a retransmisiu.

Do autorského práva k databáze nezasahuje osoba oprávnená užívať databázu, ktorá bez súhlasu autora databázy použije databázu na účel prístupu k jej obsahu alebo na účel jej bežného využitia (§ 134 zákona).

Osobitné právo k databáze má jej zhoviteľ – osoba, ktorá iniciovala a zabezpečila zhovovanie databázy (§ 135 zákona). Ak databáza vykazuje kvalitatívne alebo kvantitatívne podstatný vklad do získania, overenia alebo predvedenia jej obsahu, má zhoviteľ databázy výhradné právo databázu použiť a udeliť súhlas na extrakciu alebo reutilizáciu celého obsahu databázy alebo jej kvalitatívne alebo kvantitatívne podstatnej časti.

Používateľ databázy, ku ktorej bol umožnený prístup verejnosti, ju nesmie používať v rozpore s bežným využitím databázy a nesmie neprimerane zasahovať do právom chránených záujmov zhoviteľa databázy a ani nesmie spôsobiť ujmu nositeľom práv k jednotlivým súčasťiam databázy (§ 138 zákona).

Právo zhoviteľa databázy podľa § 135 trvá 15 rokov odo dňa zhovovania databázy alebo odo dňa, keď bol umožnený prístup verejnosti k databáze, podľa toho, ktorá z týchto skutočností nastala neskôr (§ 139 zákona).

Správou autorských práv sa na účely Autorského zákona (§ 141 – § 154 zákona) rozumie správa výkonu majetkových práv k dielu. Vykonáva ju za nositeľa práv **nezávislý subjekt správy alebo organizácia kolektívnej správy** podľa tohto zákona. Účelom kolektívnej správy práv je kolektívne uplatňovanie majetkových práv a kolektívna ochrana autora, výkonného umelca, výrobcu zvukového záznamu, výrobcu zvukovo-obrazového záznamu a vysielateľa a umožnenie uvedenia predmetu týchto práv na verejnosť ich zastupovaním. Predmet ochrany ponúknutý na zverejnenie je taký predmet ochrany, ktorý nositeľ práva písomne oznámi príslušnej organizácii kolektívnej správy na účely zaradenia takéhoto predmetu do registra predmetov ochrany.

7.2 Priemyselné práva

Priemyselné práva k výsledkom tvorivej duševnej činnosti zahrňujú:

technické riešenia, medzi ktoré patria:

- patenty,
- úžitkové vzory,
- dizajny,
- topografie polovodičových výrobkov,

práva na označenie, medzi ktoré patria:

- ochranné známky,
- označenia pôvodu,
- obchodné meno,

súvisiace práva, medzi ktoré patria:

- odrody rastlín,
- plemená zvierat,
- obchodné tajomstvo,
- know-how.



Obr. 37

7.2.1 Patent

Na vynálezy, ktoré spĺňajú podmienky ustanovené týmto zákonom, udeľuje patenty **Úrad priemyselného vlastníctva SR. Patenty** (Zákon č. 435/2001 Z. z. o patentoch) sa udeľujú na vynálezy zo všetkých oblastí techniky, ktoré sú:

- nové – vynález sa považuje za nový, ak nie je súčasťou stavu techniky,
- zahŕňajú vynálezcovskú činnosť – ak pre odborníka nevyplýva zrejmým spôsobom zo stavu techniky,
- sú priemyselne využiteľné – vynález sa považuje za priemyselne využiteľný, ak sa jeho predmet môže vyrábať alebo sa môže využívať v akomkoľvek odvetví, najmä v odvetví priemyslu a poľnohospodárstva.

Za vynálezy sa **nepovažujú** najmä:

- objavy, vedecké teórie a matematické metódy,
- estetické výtvory,
- plány, pravidlá a spôsoby vykonávania duševnej činnosti, hier alebo obchodnej činnosti,
- programy počítačov,
- podávanie informácií.

Niektoré výrobky môžu obsahovať viaceru patentov naraz – napr. náramkové hodinky: patenty digitálneho displeja, zapínania a ciferníka (Obr. 38).



Obr. 38 Náramkové hodinky – výrobok chránený viacerými patentmi

Práva majiteľa patentu:

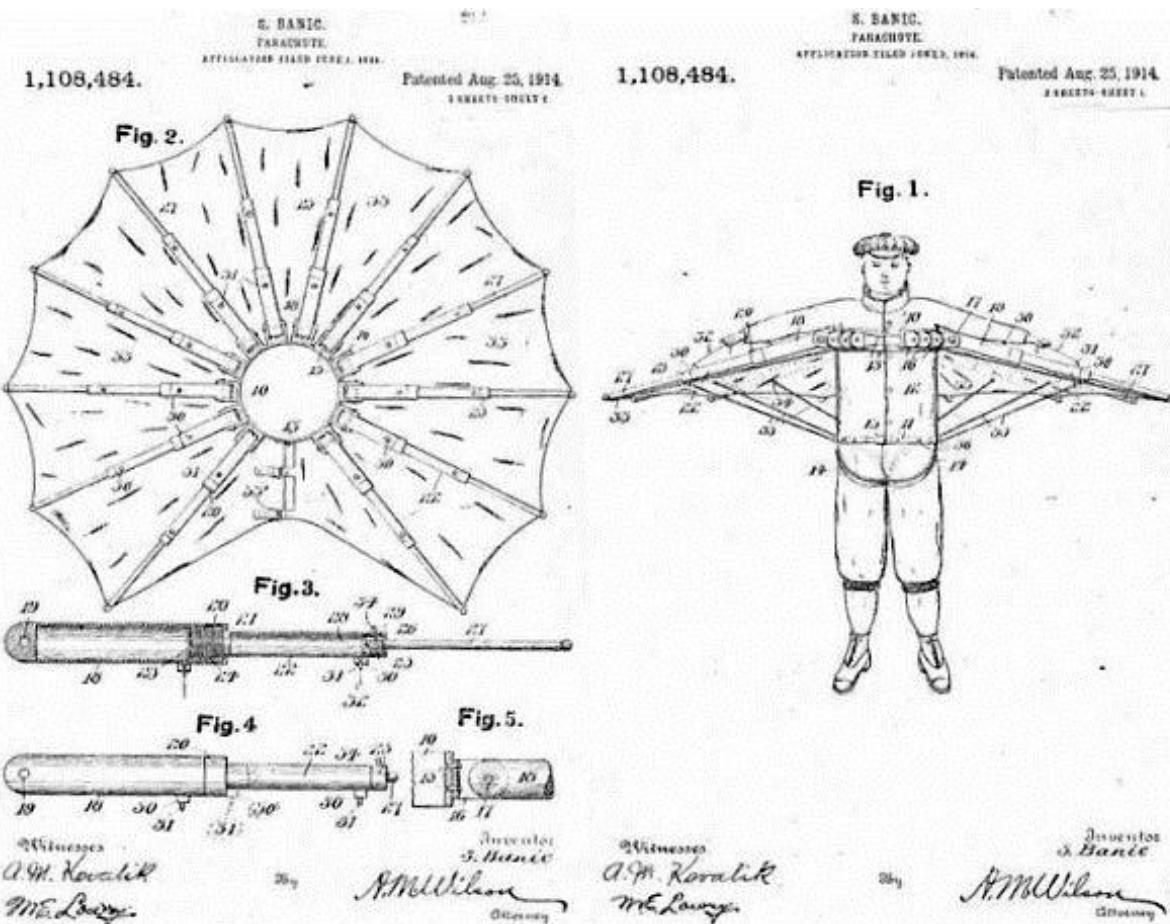
Má výlučné právo využívať vynález, poskytnúť súhlas na využívanie vynálezu, previesť patent na inú osobu alebo zriadiť k patentu záložné právo.

Bez súhlasu majiteľa patentu nikto nesmie:

- vyrábať, využívať, používať, ponúkať alebo uvádzať na trh alebo na tento účel skladovať či dovážať **výrobok, ktorý je predmetom patentu**,
- využívať **výrobný postup, ktorý je predmetom patentu** (ďalej len „chránený spôsob“), alebo ponúkať taký chránený spôsob na využívanie inej osobe,
- vyrábať, využívať, ponúkať alebo umiestňovať na trhu, alebo na tento účel skladovať či dovážať **výrobok priamo získaný chráneným spôsobom**,
- dodávať alebo ponúkať na dodanie osobe neoprávnenej využívať vynález **prostriedky slúžiace na uskutočnenie vynálezu**, ak porušovateľ práva vie alebo s ohľadom na okolnosti má vedieť, že tieto prostriedky sú určené alebo vhodné na uskutočnenie vynálezu.

Trvanie ochrany – maximálne 20 rokov, počas ktorých je majiteľ povinný platiť ročné udržiavacie poplatky. Správny poplatok za podanie patentovej prihlášky (základný): 26,50 € alebo 116,- € za žiadosť o vykonanie úplného prieskumu patentovej prihlášky. Udržiavacie poplatky za európsky patent rastú od 3. roku patentovej ochrany každý rok z 66 € až na 663,50 € v 20. roku.

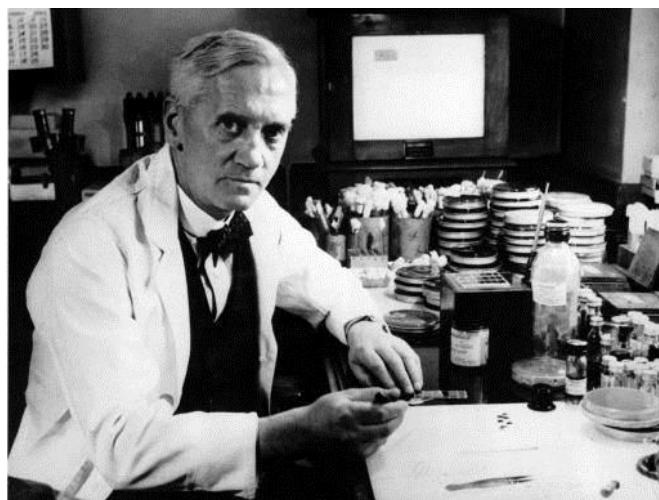
Príklad: výňatok z patentovej prihlášky padáka (Obr. 39).



Obr. 39 Výňatok z patentu padáka od Štefana Baniča (3. júna 1914 bol prvýkrát otestovaný padák)

Vynálezy a serendipita

Objaviteľ penicilínu, škótsky lekár sir Alexander Fleming (Obr. 40) svoj objav plesne Penicillium notatum a substancie z nej, ktorá ničila stafylokoky – prvého antibiotika (1929) neskôr okomentoval slovami: „Človek niekedy nájde to, čo nehľadá“.



Obr. 40 Sir Alexander Fleming

*Pojem náhodného a neplánovaného objavu, ktorý nastal pri skúmaní niečoho iného, často s prispením šťastia nazval v r. 1945 americký fyziológ Walter Bradford Cannon (1871 – 1945) **serendipita** (angl. serendipity). Oživil tým slovo, ktoré v tomto zmysle poprvé použil anglický politik a spisovateľ Horace Walpole v r. 1754. Ten ho prevzal z perzskej rozprávky.*

V r. 1955 sa pojem serendipita vo význame náhodného vedeckého objavu objavil aj v prestížnom časopise Scientific American a od r. 1974 sa vo väčšine anglických slovníkov definuje serendipita ako situácia, keď sa pri skúmaní istého javu náhodne a deduktívne zistí niečo iné. Za serendipitu je možné považovať aj objav škrtacích zápaliek anglickým lekárnikom a chemikom J. Walkerom v r. 1826. Nedal si ho patentovať, kurióznu zápalnú hmotu mnohým ukazoval a hovoril o nej. Jeho objav pohotovo komerčne využil S. Jones v r. 1827 na výrobu zápaliek „Lucifers“.

*Ďalším príkladom je objav celofánu a stroja na jeho výrobu švajčiarskym textilným inžinierom E. Brandenbergerom (1908) alebo objav neenergetického umelého sladiidla sacharínu nemeckým chemikom C. Fahlebergom, ktorý si ho dal v r. 1884 patentovať. U týchto objavov zohrala pozitívnu úlohu určitá miera neporiadku v laboratóriu, roztržitosť vedcov, ale najmä ich **pripravená mysel'** (Quark, 2017).*

7.2.2 Úžitkový vzor

Úžitkový vzor chráni technické riešenia, ktoré sú z ochrany patentom vylúčené (Zákon č. 517/2007 Z. z. o úžitkových vzoroch) a sú:

- nové,

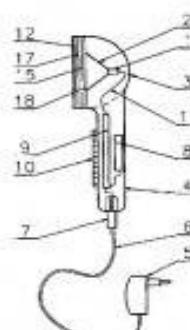
- presahujú rámec odbornej zručnosti,
- priemyselne využiteľné .

Rozdiely medzi patentom a úžitkovým vzorom sú najmä:

- v konaní, ktoré prebieha pred udelením ochranného dokumentu
- v nákladoch na ich udržiavanie.

Úrad priemyselného vlastníctva vykoná **formálny prieskum** a pokiaľ sú formálne požiadavky splnené, **bez vecného prieskumu na novost**, tvorivú **činnosť a uskutočniteľnosť** zapíše úžitkový vzor do registra. U vynálezu musí Úrad priemyselného vlastníctva vykonať okrem formálneho prieskumu pred udelením patentu **aj vecný prieskum na novost, vynálezcovskú činnosť a uskutočniteľnosť**. Príklad prihlášky úžitkového vzoru je uvedený na Obr. 41.

Trvanie ochrany – 4 roky, s možnosťou predĺženia dvakrát o tri roky. Správny poplatok za podanie prihlášky: 16,50 € pre FO a. 165,50 € pre PO.

SLOVENSKÁ REPUBLIKA (19) SK  ÚRAD PRIEMYSELNÉHO VLASTNICTVA SLOVENSKEJ REPUBLIKY	ÚŽITKOVÝ VZOR	(11) Číslo dokumentu: 6722 (13) Druh dokumentu: V1 (51) Int. CL (2014.01): A61N 5/00 F21V 9/00
<p>(21) Číslo prihlášky: 29-2013 (22) Dátum podania prihlášky: 5. 3. 2013 (31) Číslo priornej prihlášky: (32) Dátum podania priornej prihlášky: (33) Krajina alebo regionálna organizácia priority: (43) Dátum zverejnenia prihlášky: 4. 11. 2013 Vestník UPV SR č.: 11/2013</p> <p>(45) Dátum oznamenia o zápisu úžitkového vzoru: 2. 4. 2014 Vestník UPV SR č.: 04/2014 (47) Dátum zápisu a sprístupnenia úžitkového vzoru verejnosti: 19. 2. 2014 (62) Číslo pôvodnej prihlášky v prípade vylúčenej prihlášky: (67) Číslo pôvodnej patentovej prihlášky v prípade odobnenia: (86) Číslo podania medzinárodnej prihlášky podľa PCT: (87) Číslo zverejnenia medzinárodnej prihlášky podľa PCT: (96) Číslo podania európskej patentovej prihlášky:</p>		
<p>(73) Majetek: Kokol František, Ing., M. Bedičkáho 1517/14, 050 01 Revúca, SK; (72) Pôvodca: Kokol František, Ing., M. Bedičkáho 1517/14, 050 01 Revúca, SK; (74) Zástupca: Labodová Dagmar, Ing., Patentová a známková kancelária, Clementisova 6, 940 22 Košice, SK;</p> <p>(54) Názov: Biolampa s kruhovou alebo eliptickou polarizáciou svetla</p> <p>(57) Anotácia: Biolampa s lineárnom, kruhovou alebo eliptickou polarizačiou svetla pozostáva z miniatúrnej zdroja (1) svetla a minimálne z jedného telesa (2), ktoré sú umiestnené v telose (3) biolampe, ktorý je výhodne ukončený na výstupe vnútorného základňu (18), polarizátorom (15), stierovoľnovou platičkou (17) a vonkajším základňu (12). Svetlo zo zdroja (1) vstupuje do vnútorného telesa (2) a smerom odľahščuje priestor svetla alebo priestoru svetla odrazu od reflexných stien telesa (2) k vnútornému základňu (18) alebo vonkajšej základni (12) smeru ku kolmici na polarizátor (15) Breistrovov uhol (16) alebo 45-stupňový uhol, alebo je kolmý uhol na polarizátor (15). Zdroj (1) svetla je napojený vodičom (11) privádzajúcim elektrickú energiu z posernej dosky (9) alebo je svetlo do telesa (2) priviedené optickým vlnkovom (14) cez nákrivý deňnik (13). Ke telesu (3) je upomerené ergonomické deňdielko (4).</p> 		

Obr. 41 Úžitkový vzor – biolampa s kruhovou alebo eliptickou polarizáciou svetla

Úžitkový vzor – príklad: Biolampa (prístroj k vlastnostiam svetla, ktoré vyrába, vylepšuje na tom svetle aspoň jednu vlastnosť, zvyčajne jeho polarizáciu) s kruhovou alebo eliptickou polarizáciou svetla (Obr. 42)



Obr. 42 Biolampa

7.2.3 Ochranná známka

Ochranná známka (Zákon č. 55/1997 Z. z. o ochranných známkach) je akékoľvek označenie, ktoré:

- a) možno graficky znázorniť,
- b) tvoria najmä slová vrátane osobných mien, písmená, číslice, kresby, tvar výrobku alebo jeho obal, prípadne ich vzájomné kombinácie,
- c) je spôsobilé rozlíšiť tovary alebo služby jednej osoby od tovarov alebo služieb inej osoby,
- d) je zapísané do registra ochranných známok.

Príklady ochranných známok sú uvedené na Obr. 43.



Obr. 43 Ochranné známky

Práva majiteľa ochrannej známky:

- Má výlučné právo označovať svoje tovary alebo služby ochrannou známkou, pre ktoré je zapísaná v registri, alebo ju používať v spojení s týmito tovarmi alebo službami.

- Bez súhlasu majiteľa ochrannej známky nikto nesmie používať označenie zhodné alebo zameniteľné s jeho ochrannou známkou pre rovnaké alebo podobné tovary alebo služby, pre ktoré je ochranná známka zapísaná do registra, ani označenie zhodné alebo zameniteľné s jeho ochrannou známkou pre tovary alebo služby, ktoré nie sú podobné tým, pre ktoré je ochranná známka zapísaná.
- Je oprávnený používať spolu s ochrannou známkou značku ®.
- Môže sa voči každému domáhať zákazu používať jeho ochrannú známku alebo označenie s ňou zameniteľné pre rovnaké alebo podobné tovary alebo služby a aby sa predmety takto označené stiahli z trhu.
- Ak bola zásahom do práv z ochrannej známky spôsobená škoda, poškodený má právo na jej náhradu. Ak bola týmto zásahom spôsobená nemajetková ujma, poškodený má právo na primerané zadostiučinenie, ktorým môže byť peňažné plnenie.

Trvanie ochrany je 10 rokov. Na základe spoplatnejenej žiadosti je možná obnova ochrannej známky vždy na 10 rokov. Za podanie prihlášky saplatí správny poplatok 165,50 €.

7.2.4 Dizajn

Dizajn je vzhľad výrobku alebo jeho časti, spočívajúci najmä v znakoch línií, obrysov, farieb, tvaru, štruktúry alebo materiálov výrobku samotného, alebo jeho zdobení. Dizajn je spôsobilý ochrany, ak:

- a) je nový, t. j. ak neboli pred dňom podania prihlášky alebo pred dňom vzniku práva prednosti sprístupnený verejnosti zhodný dizajn,
- b) má osobitý charakter (Zákon 444 z r. 2002 o dizajnoch).

Dizajn alebo tvar výrobku sa môže stať charakteristickým (podobne ako dobré meno spoločnosti) pre firmu a predstavuje jej peňažnú hodnotu. Táto hodnota získava stále väčší význam. Bez ochrany dizajnu ho môže ktokoľvek kopírovať a profitovať z tvorivej činnosti autora. Príklad dizajnu smartfónu je uvedený na Obr. 44.



Obr. 44 Smartfón iPhone spoločnosti Apple – príklad dizajnu

Výrobkom je priemyselne alebo remeselne vyrobený predmet vrátane súčiastok určených na zostavenie do jedného zloženého výrobku, obal, úprava, grafický symbol a typografický znak s výnimkou počítačových programov. Rozsah ochrany je daný vyobrazením dizajnu tak, ako je zapísaný v registri. Inštitút zapísaného dizajnu však nechráni technickú, konštrukčnú, funkčnú, materiálovú alebo inú podstatu výrobku, hoci by táto bola z vyobrazení zrejmá v konkrétnom vyhotovení alebo aj zovšeobecnená.

Práva majiteľa dizajnu:

- má výlučné právo využívať dizajn, poskytovať súhlas na využívanie dizajnu iným osobám alebo na nich dizajn previesť,
- súhlas na využívanie dizajnu sa udeľuje licenčnou zmluvou, ktorá nadobúda účinnosť voči tretím osobám zápisom do registra dizajnov.
 - Trvanie ochrany – päť rokov odo dňa podania prihlášky dizajnu. Vlastník dizajnu môže túto dobu ochrany opakovane obnoviť, a to vždy o 5 rokov, až na celkovú dobu 25 rokov od dátumu podania prihlášky dizajnu. Správny poplatok za podanie prihlášky: 19,50 €.

7.2.5 Ochrana duševného vlastníctva v zahraničí

Patent

Vynález možno prihlásiť do zahraničia prostredníctvom národnej patentovej prihlášky, európskej patentovej prihlášky alebo medzinárodnej prihlášky PCT⁷³. Ak sa prihlasovateľ rozhodne pre patentovú ochranu v zahraničí až po podaní patentovej prihlášky alebo prihlášky úžitkového vzoru na Slovensku, môže si podľa Parízskeho dohovoru na ochranu priemyselného vlastníctva uplatniť v zahraničí právo prednosti z prihlášky podanej na Slovensku. Prihláška podaná v zahraničí bude priznané právo prednosti z prihlášky podanej na Slovensku, ak bude podaná v lehote 12 mesiacov od podania prihlášky na Slovensku.

Ak prihlasovateľ predpokladá, že jeho vynález bude využívaný v niektorom konkrétnom štáte je vhodné, aby sa pokúsil o zabezpečenie patentovej alebo inej ochrany v tomto štáte prostredníctvom **podania národnej patentovej prihlášky** v tomto štáte. Konanie o patentovej prihláške pred každým patentovým úradom prebieha v podstate rovnako; treba požiadat o udelenie ochrany, predložiť opis vynálezu s patentovými nárokmi a anotáciu v príslušnom jazyku, zaplatiť poplatky a zvoliť si zástupcu, ktorý je oprávnený zastupovať prihlasovateľa v konaní pred týmto patentovým úradom.

V r. 1973 bol podpísaný **Dohovor o udeľovaní európskeho patentu**, ktorým sa ustavil **Európsky patentový úrad** (European Patent Office – EPO) so sídlom v Mnichove, inštitút európskeho patentu, postup pri podávaní žiadostí o tento patent (v angličtine, francúzštine alebo v nemčine) a postup udeľovania európskeho patentu. EPO je výkonným orgánom Európskej patentovej organizácie, ktorá vznikla v r. 1977.

Dohovor je špeciálna dohoda podľa Parízskeho dohovoru pre ochranu priemyselného vlastníctva. Uplatňujú sa tu princípy práva prednosti a rovnakého zaobchádzania so zahraničnými prihlasovateľmi ako domácimi štátnymi občanmi. Cieľom Dohovoru je poskytovať

⁷³ <http://www.patentovat.sk/vynalezy-patenty-a-dodatkove-ochranne-osvedcenia/patenty/>

ochranu vynáleزو v členských štátach jednoduchšie, lacnejšie a spoľahlivejšie prostredníctvom jednotného európskeho konania pre udeľovanie patentov podľa jednotného systému vecného patentového práva. Slovensko pristúpilo k tomuto dohovoru v r. 2002. V decembri 2012 Európsky parlament a Európska rada prijali dve nariadenia „patentového balíčka“: Nariadenie o spolupráci pri posilnení európskej patentovej ochrany a Nariadnie o strojovom preklade udelených patentov do všetkých jazykov EÚ. Vo februári 2013 podpísalo 25 štátov EÚ ešte Dohodu o vytvorení jednotného patentového súdu (sídla: Paríž, Londýn a Mnichov).

Ak sa prihlasovateľ rozhodne získať patentovú ochranu v jednom alebo viacerých štátach, ktoré sú členmi Európskej patentovej organizácie, môže **podat' európsku patentovú prihlášku** na Úrade priemyselného vlastníctva SR alebo priamo na Európskom patentovom úrade (EPO). Európske konanie o udelení patentu trvá 3 až 5 rokov od dátumu podania patentovej prihlášky. Konania sú dvojfázové. V prvej fáze sa vykoná formálny prieskum a pripraví sa rešeršná správa a v druhej fáze sa uskutoční vecný prieskum. Najmä v druhej fáze prihlasovateľ alebo jeho právny zástupca intenzívne komunikuje s EPO. Doba platnosti Európskeho patentu je 20 rokov od dátumu podania prihlášky. Za udržiavanie európskeho patentu platí prihlasovateľ udržiavacie poplatky v každom štáte osobitne.

Podaním **medzinárodnej prihlášky podľa Zmluvy o patentovej spoluprácii** (Patent Cooperation Treaty – PCT) môže prihlasovateľ požiadať o ochranu jeho vynálezu v zahraničí. PCT spravuje Svetová organizácia duševného vlastníctva (WIPO) so sídlom v Ženeve. Podaním jedinej medzinárodnej prihlášky sú automaticky určené všetky štáty, ktoré sú ku dňu podania medzinárodnej prihlášky zmluvnými štátmi PCT (148 členských štátov). Okrem uvedeného medzinárodná prihláška umožňuje prihlasovateľovi získať udelenie každého druhu ochrany, ktorý poskytuje určený štát, ako aj udelenie národného alebo aj regionálneho patentu. Prihlasovateľ môže o medzinárodnú patentovú ochranu PCT požiadať písomne alebo elektronicky prostredníctvom Úradu priemyselného vlastníctva SR (ÚPV SR).

Po zaplatení príslušných poplatkov sa začne konanie o medzinárodnej prihláške. Skladá sa z medzinárodnej fázy konania a národnej fázy konania. V medzinárodnej fáze konania prihlasovateľom zvolený orgán pre medzinárodnú rešerš vypracuje vo vzťahu k predmetu medzinárodnej prihlášky správu o medzinárodnej rešerši a písomný posudok.

Národná fáza konania prebieha podľa požiadaviek národnej legislatívy príslušného štátu, príp. legislatívy regionálnej organizácie. Prihlasovateľ pri vstupe do národnej fázy musí splniť touto legislatívou ustanovené požiadavky, zaplatiť príslušné poplatky a prípadne aj zvoliť si zástupcu, ktorý má oprávnenie zastupovať prihlasovateľa v konaní pred príslušným národným alebo regionálnym úradom.

Ochranná známka

Získať medzinárodnú právnu ochranu ochrannej známky je možné tromi spôsobmi⁷⁴. Prihlasovateľ si môže podať prihlášku **priamo do krajiny** alebo krajín v ktorých má záujem získať ochranu. Podmienky zápisu, ako aj samotné konanie o prihláške ochrannej známky sa riadi právnym poriadkom tej krajiny, v ktorej sa prihláška podáva.

Najjednoduchší a najrýchlejší spôsob ako získať pre ochrannú známku ochranu v zahraničí je tzv. **medzinárodná ochranná známka**. Dve medzinárodné mnohostranné zmluvy – Madridská dohoda o medzinárodnom zápisе ochranných známok a Protokol k tejto dohode

⁷⁴ <http://www.patentovat.sk/ochranne-znamky/ochranna-znamka/>

vytvárajú a upravujú pravidlá pre podávanie prihlášok a zapisovanie ochranných známok pre prihlasovateľov z členských štátov Madridskej únie. Členstvo v nej znamená pre prihlasovateľov viacero výhod, predovšetkým rýchle a jednoduché zápisné konanie s prostredkovane národným Úradom pôvodu. Jedinou žiadosťou môže prihlasovateľ svoju ochrannú známku prihlásiť do všetkých členských krajín madridského systému, pričom právo na prioritu podľa Parízskeho dohovoru zostáva zachované. Prihlasovateľ nemusí byť zastupovaný v konaní o prihláškach v jednotlivých krajinách tamojším zástupcom a platiť národné poplatky. Prihlášku možno podať na Medzinárodný úrad pri Svetovej organizácii duševného vlastníctva v Ženeve prostredníctvom ÚPV SR.

Prihlasovateľ si môže v rámci Európskej únie podať prihlášku **ochrannej známky Spoločenstva** (Community Trademark – CTM) priamo v Úrade európskej únie pre duševné vlastníctvo (European Union Intellectual Property Office – EUIPO) v Alicante (Španielsko) prostredníctvom Úradu priemyselného vlastníctva SR. Doba platnosti zápisu ochrannej známky Spoločenstva do registra je desať rokov odo dňa podania prihlášky a registrácia môže byť obnovená, a to vždy na obdobie 10 rokov na základe žiadosti majiteľa, ak boli zaplatené náležité poplatky. Zápisom ochrannej známky Spoločenstva získava majiteľ právo na jej používanie v celej Európskej únii a zároveň právo zakázať používanie tejto ochrannej známky tretími osobami a požadovať primeranú a spravodlivú náhradu v prípade porušovania práv.

Dizajn

Ochrannu dizajnu v zahraničí možno získať tromi spôsobmi.⁷⁵ Prihlasovateľ si môže podať prihlášku **priamo do krajiny** alebo krajín v ktorých má záujem získať ochranu. Podmienky zápisu a samotné konanie o prihláške dizajnu sa riadia právnym poriadkom tej krajiny, v ktorej sa prihláška podáva.

Prihlasovateľ si môže podať prihlášku do **viacerých krajín** sveta podľa Haagskej dohody. Haagsky systém je regisračný systém, a preto medzinárodný úrad nevykonáva vecný prieskum prihlášky. Vecnému prieskumu budú prihlášky podrobene v tých členských stranách únie, ktoré uložili v tomto zmysle príslušné prehlásenia u generálneho riaditeľa. Na získanie medzinárodného zápisu v zmluvných stranach tejto dohody postačuje jediná prihláška podaná na Medzinárodnom úrade pri Svetovej organizácii duševného vlastníctva v Ženeve, ak má prihlasovateľ na území EÚ podnik alebo bydlisko alebo obvyklý pobyt. Nevyžaduje sa tu podanie medzinárodnej prihlášky národnou cestou.

V rámci Európskej únie si môže prihlasovateľ podať prihlášku zapísaného **dizajnu Spoločenstva** (prihláška RCD). Prihláška dizajnu Spoločenstva môže byť podaná priamo v Úrade európskej únie pre duševné vlastníctvo alebo na ÚPV SR.

Legislatívna časť vymáhatelnosti práva v oblasti ochrany duševného vlastníctva je v SR v súlade s medzinárodnými podmienkami.

Význam odvetví intenzívne využívajúcich práva duševného vlastníctva pre hospodárstvo EÚ bol predmetom štúdie realizovanej v roku 2013 v partnerstve s Európskym patentovým úradom. Jej výsledky preukázali dôležitosť týchto odvetví, lebo priamo alebo nepriamo podporujú 35 % všetkých pracovných pozícii, takmer 39 % HDP a 90 % externého obchodu EÚ. Úrad pre harmonizáciu vnútorného trhu (OHIM) si preto dal vypracovať prostredníctvom Európskeho strediska pre sledovanie porušovania práv duševného vlastníctva nadväznú štúdiu,

⁷⁵ <http://www.patentovat.sk/dizajny/dizajn/>

ktorá sa hlbšie zaoberá vplyvom týchto práv na úrovni firiem alebo spoločností. Štúdia vychádzala z oficiálnych verejných finančných údajov viac ako 2,3 milióna firiem v EÚ a týkala sa spoločností, ktoré vlastnia patenty, ochranné známky a vzory na národnej úrovni aj úrovni EÚ. Výsledky štúdie ukázali, že 40 % veľkých spoločností má zapísané práva duševného vlastníctva, zatiaľ čo u malých a stredných podnikov (MSP) je to iba 9 %. Tiež potvrdili, že spoločnosti, ktoré vlastnia práva duševného vlastníctva, majú lepšiu výkonnosť ako tie, ktoré ich nevlastnia. Týchto 1,8 milióna MSP, ktoré majú zapísané práva duševného vlastníctva, sú významnou súčasťou hospodárstva EÚ a dosahujú vyššie výnosy na zamestnanca v porovnaní s podnikmi, ktoré ich nevlastnia, majú viac zamestnancov a vyplácajú svojim pracovníkom vyššie mzdy.

Európsky úrad pre duševné vlastníctvo (EUIPO) si dal v r. 2015 vypracovať štúdiu o vzťahu mikropodnikov, malých a stredných podnikov (MMSP) a duševného vlastníctva. Jej najdôležitejšie výsledky, ktoré sú podnetné, sú zhŕnuté v Prílohe č. 5.

7.2.6 Licencie

Licencia je povolenie vlastníka výlučných práv (licencora) na to, aby nadobúdateľ licencie (licenciát) mohol (zvyčajne za určitú náhradu a v dohodnutej medziach) využívať predmet tohto výlučného práva. Predmet licencie zmluvy môže byť:

- najčastejšie **právo využívať vynález alebo technologický postup chránený patentom alebo patentovou prihláškou,**
- **know-how**, ktorého odovzdanie súvisí s vyslaním alebo školením odborníkov,
- **právo používať ochrannú známku.**

Licencia môže byť:

- **nevýhradná** – ak si licencor ponechá právo poskytovať ďalšie licencie na ten istý predmet iným osobám – zväčša na spotrebny tovar hromadnej výroby,
- **výhradná** – ak sa licencor zaviaže, že nebude poskytovať ďalšie licencie na ten istý predmet iným osobám – spravidla na stroje a zariadenia.

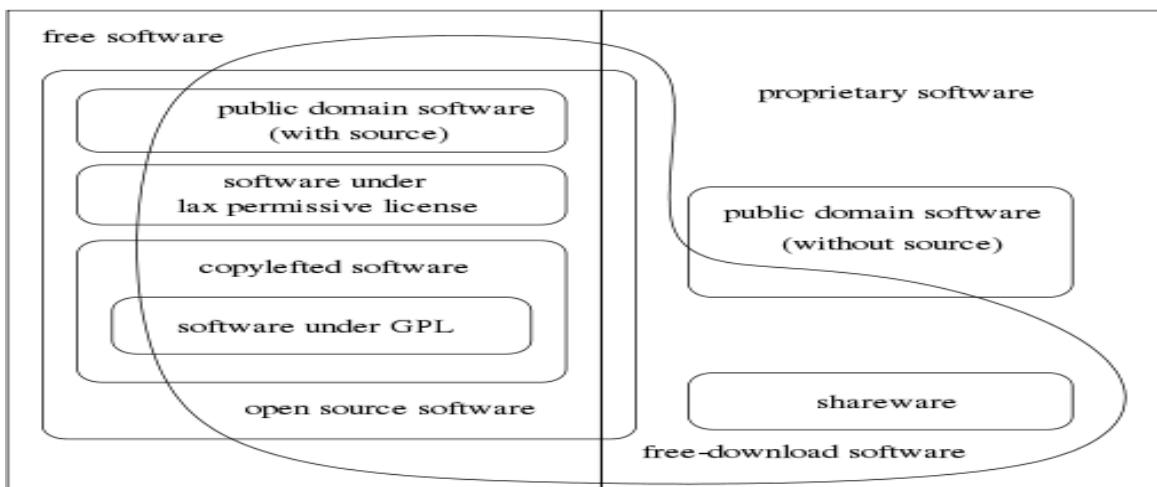
Poskytnutie licencie sa viaže na určité podmienky:

- územné obmedzenia,
- časové obmedzenia,
- obmedzenia rozsahu použitia práv.

Licenčný poplatok – náhrada licencorovi za používanie udelených práv môže byť jednorazová, v postupných splátkach v čase, alebo môže súvisieť s objemom produkcie, rozsahom predaja, výškou cien a pod.

Licencia na softvér je zmluva medzi licencorom – vydavateľom, výrobcom alebo vlastníkom softvéru a licenciátom – finálnym používateľom softvéru. Poskytuje licenciátovi povolenie používať jednu alebo viac kópií softvéru spôsobom, ktorý inak zákon zakazuje ako porušenie exkluzívneho práva vydavateľa softvéru chráneného autorským právom (copyright). Možno ju chápať aj ako slľub, že vydavateľ nebude žalovať finálneho používateľa za výkon činností, ktoré smie bežne vykonávať výlučne vydavateľ. Licenciát sa v zmluve zaväzuje platiť za stanovených podmienok licencorovi licenčný poplatok.

V odvetví informačných a komunikačných technológií softvér, ktorý je chránený autorskými právami a licencovaný, spadá do dvoch kategórií: proprietárne a verejné licenčné schémy (Obr. 45).



Obr. 45 Proprietárny („neslobodný“) a verejný („slobodný“) softvér
<https://www.gnu.org/philosophy/categories.html>

Proprietárne licencie (typ closed source) – platená alebo bezplatná licencia, ako aj vyhlásenie o zmluve medzi výrobcom a finálnym používateľom počítačového softvéru (licenčná zmluva finálneho používateľa – EULA)⁷⁶:

- bezplatné licencie, closed source, napr. Free Solaris Binary License,
- platené licencie, prezerateľný zdrojový kód, napr. „Shared Source“ Microsoft-u,
- platené licencie, closed source, napr. EULA Microsoft Windows.

Proprietárne licencie na softvér charakterizujú tieto znaky:

- vydávateľ softvéru poskytuje licenciu na používanie kópií softvéru, ale pritom *zostáva ich vlastníkom*;
- vyhradzuje si fakticky všetky práva na softvér a postupuje na používateľa iba veľmi obmedzený a dobre definovaný súbor práv, preto sú to rozsiahle zmluvy s mnohými prohibitívnymi podmienkami o používaní softvéru (o špecifických aspektoch ochrany práv duševného vlastníctva);
- obsahujú ustanovenia o špecifickej zodpovednosti za škody a o rozdelení zodpovednosti zmluvných strán;
- zvyčajne si používateľ nemôže prezerat zdrojový kód daného softvéru, nijako ho upravovať, ani žiadnym spôsobom tento softvér ďalej rozširovať;

⁷⁶ EULA býva **súčasťou dodávky tzv. „škatuľového softvéru“**, prezentuje sa používateľovi zvyčajne v elektronickej forme počas inštalácie a stanovuje podmienky legálneho používania softvéru. Obsah licenčnej zmluvy sa líši v závislosti od druhu produktu a účelu používania, napr. niektoré zmluvy umožňujú softvér používať v kancelárii aj doma alebo na prenosných počítačoch, u iných to môže byť striktne zakázané. Používateľ má možnosť túto zmluvu buď prijať alebo odmietnuť. Inštalácia softvéru je však podmienená tým, že používateľ danú zmluvu príjme, a tým súhlasí, že bude dodržiavať jej podmienky.

- finálny používateľ musí akceptovať znenie licenčnej zmluvy, alebo vôbec nesmie používať softvér;
- multilicencia umožňuje používať SW na viacerých počítačoch súčasne alebo na serveri pre viac pracovných staníc.

Verejná licencia (typ Free/Open Source Software – FOSS) – súhlas udelený autorom na použitie autorského diela neobmedzenému počtu osôb pri dodržaní podmienok verejnej licencie. Je to nástroj na používanie autorských diel v celom svete. Rozlišujú sa:

- a) verejné licencie umožňujúce ďalšie zdieľanie diel: slobodný SW, otvorený SW, SW nechránený autorským právom,
- b) verejné licencie vyžadujúce, aby sa odvodené dielo šírilo pod rovnakou licenciou ako originál: share-alike SW

Verejné licencie slobodného obsahu (free content):

- pre dokumenty a texty, napr. GNU Free Documentation Licence (GFDL),
- pre databázy, napr. Open Database Licence (ODbL),
- pre iné druhy obsahu, vrátane audia a videa, napr. Creative Commons licences – CC Attribution (CC BY), CC Attribution-Share-Alike (CC BY-SA), CC Zero (CC 0); Free Arts Licence; Open Audio Licence,
- pre hardvér, napr. CERN Open Hrdware Licence

V r. 1984 Richard Stallman začal pracovať na **projekte GNU** a v r. 1985 založil **Nadáciu slobodného softvéru (Free Software Foundation, FSF)**. Cieľom slobodného softvéru je zaručiť používateľovi slobodu spúšťania, kopírovania, šírenia, štúdia, upravovania a zlepšovania softvéru. *Používatelia softvéru majú 4 základné slobody:*

- Sloboda spúšťať program, a to na akýmkoľvek účel (sloboda 0).
- Sloboda študovať ako daný program funguje, vykonávať v ňom zmeny a prispôsobiť ho tak svojim požiadavkám (sloboda 1). Jej nevyhnutnou podmienkou je prístup k zdrojovému kódu.
- Sloboda voľne šíriť kópie a pomáhať tak svojmu okoliu (sloboda 2).
- Sloboda zlepšovať daný program a tieto zlepšenia (vrátane upravených alebo úplne nových verzií) ďalej zverejňovať, aby tak tieto zlepšenia mohli byť prínosom pre celú spoločnosť (sloboda 3). Jej nevyhnutnou podmienkou je prístup k zdrojovému kódu.

Program je slobodný softvér, ak používateľom poskytuje všetky vyššie uvedené slobody. V projekte GNU sa používa termín „copyleft“ ako právna ochrana týchto slobôd pre každého. Ale existuje aj slobodný softvér bez copyleftu. Model podnikania slobodného softvéru je postavený na pridanej hodnote zo služieb a s ním spojených inštalácií, konfigurácií a aj outsourcingu. Dôkazy funkčnosti tohto modelu podnikania predstavujú výsledky spoločností IBM, Red Hat, Novell a i. Zvyčajne sa slobodný softvér označuje anglickými názvami Libre alebo Open Source, príp. spoločnou skratkou FOSS (Free and Open Source Software). Jednotlivé názvy však odzrkadľujú určité rozdiely, definované licenciami, pod ktorými sa slobodný softvér vydáva.

Otvorený softvér (open source) musí mať dostupný zdrojový kód; koncoví používatelia musia mať právo voľne používať, modifikovať a šíriť softvér, ako aj právo balíť a predávať

produkt. Softvér so zdrojovým kódom uvoľneným ako *public domain* a aj pod *GNU General Public Licence (GPL)* spĺňa tieto podmienky. Licencie typu open source môžu obsahovať ešte ďalšie obmedzujúce podmienky, napr. uvedenie mena autora a uvedenie autorských práv.

OSI (Open Source Initiative) založili Bruce Perens a Eric Raymond ako neziskovú organizáciu v r. 1984, keď vyzývali Netscape Communication Corp. publikovať zdrojový kód ich hlavného výrobku – Netscape Communicator. Ich cieľom bolo budovať a vzdelávať komunitu otvoreného softvéru, šíriť povedomie o dôležitosti softvéru nechráneného autorským právom (neproprietárneho) verejne ho obhajovať. Pojem „otvorený softvér“ sa spravidla používa na označenie podobnej kategórie ako slobodný softvér. Rozdiel: akceptuje niektoré licencie, ktoré FSF považuje za príliš obmedzujúce, a sú tu aj niektoré slobodné licencie, ktoré neuznáva OSI. Avšak rozdiel medzi týmito množinami je malý, takmer všetok slobodný softvér je zároveň otvorený softvér a takmer všetok otvorený softvér je slobodný.

Softvér s licenciou GPL je uvoľnený pod špecifickou sadou distribučných podmienok na „copyleftovanie“ počítačového programu – GNU GPL (Všeobecná verejná licencia GNU). Projekt GNU ju používa ako *distribučnú podmienku pre väčšinu GNU softvéru*. Slobodný software nie je ekvivalentom softvéru pod licenciou GPL. „Copyleftovaný“ softvér je slobodný softvér, ktorého podmienky šírenia (licencia) zaručujú, že všetky kópie všetkých jeho verzií ponesú viac menej rovnaké podmienky šírenia, napr. že copyleftové licencie všeobecne zakazujú ostatným pridávať akékoľvek ďalšie požiadavky k šírenému softvéru (hoci obmezená množina bezpečných dodatočných požiadaviek môže byť povolená) a vyžadujú, aby bol zdrojový kód k dispozícii. Tým chráni program a jeho upravené verzie pred niektorými bežnými spôsobmi, ktorými možno program upraviť na proprietárny. Označuje sa znakom



Licencie Creative Commons (CC) – súbor verejných licencií, ktoré od r. 2002 prinášajú nové možnosti v oblasti nakladania s autorskými dielami, databázami a predmetmi, ktorých sa týkajú práva súvisiace s autorským právom.⁷⁷ Licencie CC posilňujú pozíciu autora alebo iného nositeľa práv pri rozhodovaní za akých podmienok bude dielo verejne prístupné. Autor prostredníctvom využitia týchto licencií poskytuje niektoré svoje práva potenciálnym používateľom, iné práva si vyhradzuje. Nie sú popretím klasického poňatia autorského práva, ale jeho nadstavbou. Namiesto podmienky „všetky práva vyhradené“ (all rights reserved), sa autor slobodne rozhodne pre „niektoré práva vyhradené“ (some rights reserved).

Licencie CC využívajú kombinácie týchto základných prvkov predmetov ochrany a podmienok narábania s nimi:

- **Attribution** (skratka **BY**) – autor alebo iný nositeľ práv udeľuje používateľom súhlas na vyhotovovanie rozmnoženín, verejné rozširovanie, verejné vystavovanie a spracovanie (vytvorenie odvodeného diela) za predpokladu uvedenia mena autora alebo iného nositeľa práv.
- **Noncommercial** (skratka **NC**) – autor alebo iný nositeľ práv udeľuje používateľom súhlas na vyhotovovanie rozmnoženín, verejné rozširovanie, verejné vystavovanie a spracovanie (vytvorenie odvodeného diela) len pre nekomerčné účely.
- **No Derivative Works** (skratka **ND**) – autor alebo iný nositeľ práv udeľuje používateľom súhlas na vyhotovovanie rozmnoženín, verejné rozširovanie, verejné vysta-

⁷⁷ Ich autorom je prof. Lessig, zakladateľ Creative Commons (CC), odborník na autorské právo a vizionár.

vovanie len v pôvodnej podobe alebo neudeľuje sa súhlas na vytváranie odvodených diel.

- **Share Alike** (skratka SA) – autor alebo iný nositeľ práv udeľuje používateľom súhlas na verejné rozširovanie odvodených diel alebo iných predmetov ochrany len za predpokladu aplikácie identickej licencie Creative Commons pre odvodené diela.

Licenčné podmienky, príp. práva a povinnosti používateľa sa znázorňujú pomocou jednoduchých piktogramov. Licencie CC sú veľmi oblúbené napr. vo výučbe, v prezentáciách, v tvorbe vedeckých textov a pod. Vo viacerých štátach sú súčasťou politiky verejnej správy, ktorá ich tiež využíva. Súčasná databáza predmetov licencovaných pod hlavičkou CC vo svete dosahuje okolo 350 miliónov predmetov. Licencie Creative Commons nie sú v Slovenskej republike portované, v súčasnosti je možné využívať len neprotovanú (medzinárodnú) verziu licencií Creative Commons.

Creative Commons neodporúča aplikovať CC licencie na softvér, ale využiť na to niektorú zo v súčasnosti dostupných softvérových licencií, licencie sprístupnené Free Software Foundation (FSF) alebo licencie uvedené v Open Source Initiative (OSI), ktoré boli vytvorené osobitne pre používanie softvéru.

Softvér nechránený autorským právom (public domain) má tieto znaky:

- je to softvér bez vyhradených autorských práv (copyrightu);
- v niektorých prípadoch môže byť spustiteľný program public domain, ale jeho zdrojový kód nie je k dispozicii. Vtedy ale nejde o slobodný softvér, keďže ten si vyžaduje dostupný zdrojový kód. Väčšina slobodného softvéru nie je public domain; je chránená autorským právom, ale vlastníci autorských práv dali všetkým licenciu dielo slobodne používať;
- niekedy sa termín „public domain“ voľne používa ako označenie pre „slobodný“ alebo „dostupný zadarmo“. „Public domain“ je však právnický termín a presne vyjadruje: „nechránený autorským právom“.

Podľa Bernského dohovoru, ktorý podpísala väčšina zemí, je čokoľvek napísané automaticky chránené autorským právom, vrátane počítačových programov. Ak má byť napísaný program sprístupnený ako public domain, treba vykonať isté právne kroky na zrieknutie sa autorského práva na dané dielo, inak je ním program chránený.

Softvér s laxne permisívnou licenciou – zahrnuje licenciu X11 a dve BSD licencie, ktoré dovoľujú takmer ľubovoľné použitie kódu, ktoré vznikli z upraveného alebo neupraveného zdrojového kódu.

Shareware je softvér s povolením šíriť kópie, ale každý, kto sa rozhodne ho trvale používať, má povinnosť zaplatiť licenčný poplatok. Nie je to slobodný ani čiastočne slobodný softvér, lebo zväčša nie je prístupný zdrojový kód (nemožno ho meniť) a vo všeobecnosti nepovoľuje kopírovanie a inštaláciu bez zaplatenia licenčného poplatku ani tým, ktorí sa nezaoberajú zárobkovou činnosťou.

Na ochranu počítačových programov autorským právom jestvujú protikladné názory. *Odporcovia ochrany počítačových programov autorským právom tvrdia:*

- Autorské právo chráni tvorivé spracovanie počítačových programov, no záujmom spoločnosti by mala byť ochrana myšlienok a princípov, ktoré autorské právo vo svojej podstate chrániť nemôže.

- Mnohé počítačové programy môžu mať technické či hospodárske využitie, a preto je ich vhodnejšie chrániť priemyselnými právami a patentové právo vie poskytnúť ochranu myšlienok a princípov.
- Majetkové autorské práva platia 70 rokov, zatiaľ čo doba platnosti patentu je 20 rokov od podania prihlášky patentu.

Zástancovia ochrany počítačových programov autorským právom tvrdia:

- Autorsko-právna ochrana je flexibilnejšia. Nie je viazaná na žiadne formálne úradné rozhodnutie spojené so správnym konaním alebo so zaplatením poplatku. Vzniká okamihom, keď je právo vyjadrené v akejkoľvek objektívne vnímateľnej podobe.
- Umožňuje jednu a tú istú myšlienku spracovať viackrát, pričom bude výsledný počítačový program vždy pôvodným autorským dielom.
- Dá sa posúdiť novosť predkladaného vynálezu vo vzťahu svetovému štandardu vedecko-technického rozvoja?
- Získaním patentu získava jeho vlastník monopol na abstraktné myšlienky vyjadrené v algoritnoch, čo by sa bezprostredne negatívne prejavilo na rozvoji inovácií v oblasti informačných technológií, čo by mohlo ohroziť hospodársku súťaž na trhu informačných technológií.
- Problémom je nákladnosť patentového riešenia ochrany.

Európsky patentový dohovor – Mnichov, 5. 10. 1973, účinný od 7. 10. 1977. Podľa jeho čl. 52 ods. 2: *počítačové programy sa nepovažujú za vynálezy v zmysle patentovateľných vynáleزو*. V r. 2002 Európska komisia dostala na posúdenie návrh Smernice o patentabilite vynáleزو implementovaných počítačom. Vychádzal zo Zelenej knihy o patente spoločenstiev a patentovom systéme z roku 1997, podklad návrhu – štúdia „Patentová ochrana počítačových programov.“ Návrh vzbudil vlnu nevôle a odmietania v radoch zástancov slobodného softvéru. Po zložitom schvaľovacom procese bol nakoniec návrh smernice v júli 2005 zamietnutý (proti návrhu hlasovalo 648 zo 729 poslancov) Bolo to prvé rozhodovanie o smernici v rámci EÚ, ktorá bola zamietnuté v spoločnom rozhodovacom procese Rady a Európskeho parlamentu.

Názory: autorskoprávna ochrana počítačových programov je najlepšia možnosť z najhorších, patentová je najhoršia z najhorších.

USA – Softvér alebo počítačové programy nie sú explicitne uvedené v patentovom práve USA. Court for Appeals for Federal Circuit (CAFC) vychádzal z precedensov v rokoch 1972 až 1998, ktoré viedli k neobmedzenému uplatňovaniu patentov na softvér (20-ročná ochrana) na území USA kombinovaných s autorskoprávnou ochranou.

Jeff Bezos: „Patentovateľnosť softvéru v USA je škodlivá a doba patentovej ochrany softvéru by mala byť 3 až 5 rokov“.

8 PODNIKATEĽSKÝ EKOSYSTÉM

„Pokrok nie je možný bez zmeny a tí, ktorí nedokážu zmeniť svoje myšle, nedokážu zmeniť nič.“ (George Bernard Shaw, britský dramatik).

„Viete čo je môj oblúbený obnoviteľný zdroj energie? Inovačný ekosystém“ (Thomas Friedman, novinár).

8.1 Startupová komunita, startupový ekosystém

Termín startupová komunita sa objavil v knihe B. Felda, úspešného podnikareľa a investora do startupov, v ktorej využil svoje skúsenosti z budovania takejto komunity v meste Boulder (Colorado, USA) s cieľom poradiť iným budovateľom takýchto komunít vo svete.

Po ekonomickej stránke je to geografická koncentrácia startupov, ktoré môžu prinášať ekonomické prínosy obyvateľom a podnikom tejto lokality, môžu využívať vhodnú infraštruktúru, kvalifikovanú pracovnú silu, ponuku špecializovaných právnických a účtovných služieb a vhodných dodávateľov.

Po sociologickej stránke je to komunita s kultúrou zdieľania informácií medzi spoločnosťami a sektormi ekonomiky s cieľom využiť tieto siete na vytváranie úspešných inovácií a pohotové reagovanie na zmenené podmienky.

Po geografickej stránke je to miesto s koncentráciou kreatívnych ľudí, napr. podnikateľov, učiteľov, technických odborníkov a umelcov, ktorí majú záujem o vzájomné kontakty, žijú kultúrou tolerancie voči novým nápadom a čudáctvam a majú záujem zlepšovať prostredie v ktorom žijú.

Komunitu tvoria najmä dve kategórie jej členov: lídri – podnikatelia (leaders) a podporovatelia (feeders). *Lídrov* charakterizuje: dlhodobý záujem o predmet podnikania a vysoká aktivita, inkluzívnosť voči komukolvek, kto sa chce zapojiť do komunity, vyhľadávanie vhodných mentorov a prijímanie ich odporúčaní, ochota experimentovať a rýchle opustiť neúspešné podnikanie a začať nanovo. Medzi *podporovateľov* patria: štátne inštitúcie (so záujmom podporovať, ale nie viesť podnikateľov), vysoké školy (miesta zrodu začínajúcich podnikateľov – startuperov), investori (podnikateľskí anjeli a investičné spoločnosti), mentori (podnikatelia so záujmom bezplatne poradiť startuperom), poskytovatelia právnych a účtovníckych služieb (so záujmom bezplatne pomôcť startuperom), veľké spoločnosti (so zájmom o činnosť startupov).

Startupová komunita organizuje spektrum aktivít a podujatí na podporu podnikania, napr., súťaže podnikateľov, Startup víkendy, Týždne alebo Prehliadky startupov, Stretnutia s úspešnými podnikateľmi a mentormi, podujatia „Podnikateľská kaviareň“ s voľným prístupom a pod.

Vysoké školy môžu využiť svojich absolventov – podnikateľov na prednášky a workshopy pre študentov, jej absolventi môžu mentorovať najlepších študentov školy. Vysoká škola, verejne zviditeľňuje takýchto svojich absolventov v rámci školy, mesta, regiónu a pod. Vysoké školy môžu vytvárať inkubátory a akcelerátory pre podnikateľov. Podnikateľské akcelerátory však môžu vytvárať aj podniky, podnikatelia alebo občianske združenia.

Startupová komunita má tieto znaky:

- jej vedúcou silou sú podnikatelia;

- lídri (vodcovia) komunity majú dlhodobý záujem a záväzok rozvíjať komunitu;
- komunita musí byť inkluzívna voči každému členovi, ktorý sa chce podieľať na jej činnostiach;
- v komunite nepretržite prebiehajú aktivity alebo podujatia, ktoré dokážu zaujať podnikateľov;
- komunitnú kultúru charakterizuje: najprv daj a až potom ber, každý je mentorom, tolerancia čudákov, otvorenosť voči všetkým nápadom, čestnosť, dôležitosť after-party po dosiahnutom podnikateľskom úspechu.

B. Feld tiež vymedzil osem typických problémov, ktorým zvyčajne čelí startupová komunita a ponúkol ich riešenia (Tabuľka 14):

Tabuľka 14 Typické problémy (P) startupovej komunity a ich možné riešenia (R)

P1 Je dôležité postavenie človeka, jeho minulé vzdelanie, práca a referencie.	R1 Nič z toho nie je podstatné. Podstatné je, čo človek dokázal urobiť.
P2 Sťažnosti na nedostatočnú ponuku kapitálu pre startupy.	R2 Sám hľadaj potrebný kapitál, alebo začni podnikať s vlastnými prostriedkami.
P3 Prílišné spoliehanie sa na pomoc štátnych inštitúcií (sú autoritatívne, hierarchické, bez podnikateľských skúseností, pomalé...).	R3 Najlepšie startupy fungujú prostredníctvom siete svojich kontaktov, ktoré sú v sieti rovnocenné
P4 Krátkodobé záväzky medzi členmi startupovej komunity, ktorá potrebuje dlhodobé vzťahy a záväzky.	R4 Členovia komunity sa musia usilovať o dlhodobé vzťahy a záväzky a jej vodcovia musia v tom byť príkladom.
P5 Mnohé mestá fungujú ako hierarchie. Sú rezervované voči novým príselcom do komunity.	R5 Vítať nových členov prichádzajúcich do komunity a umožniť im zapojiť sa do jej aktivít.
P6 Snahy ovládnuť komunitu zo strany: investorov, štátnych inštitúcií alebo vysokých škôl .	R6 Včas reagovať na varovné signály o takýchto zámeroch. Pôsobiť proti vytváraniu hierarchických štruktúr v sieti.
P7 Averzia na riziká, že: vynakladáme čas na nepodstatné aktivity, alebo že budeme odmietnutí inými lídrami v komunite.	R7 Využívať nové príležitosti, ale stanoviť si na ne časový limit, ak to nevychádza, zmeniť ich alebo ich opustiť. Ignorovať existujúce hierarchie, ak nevyjde jedna iniciatíva, skúsiť ďalšiu.
P8 Vyhýbať sa ľuďom, ktorí skrachovali v podnikaní.	R8 Akceptovať ľudí, ktorí skrachovali v podnikaní a vidieť v tom pozitívne stránky (osobné skúsenosti)

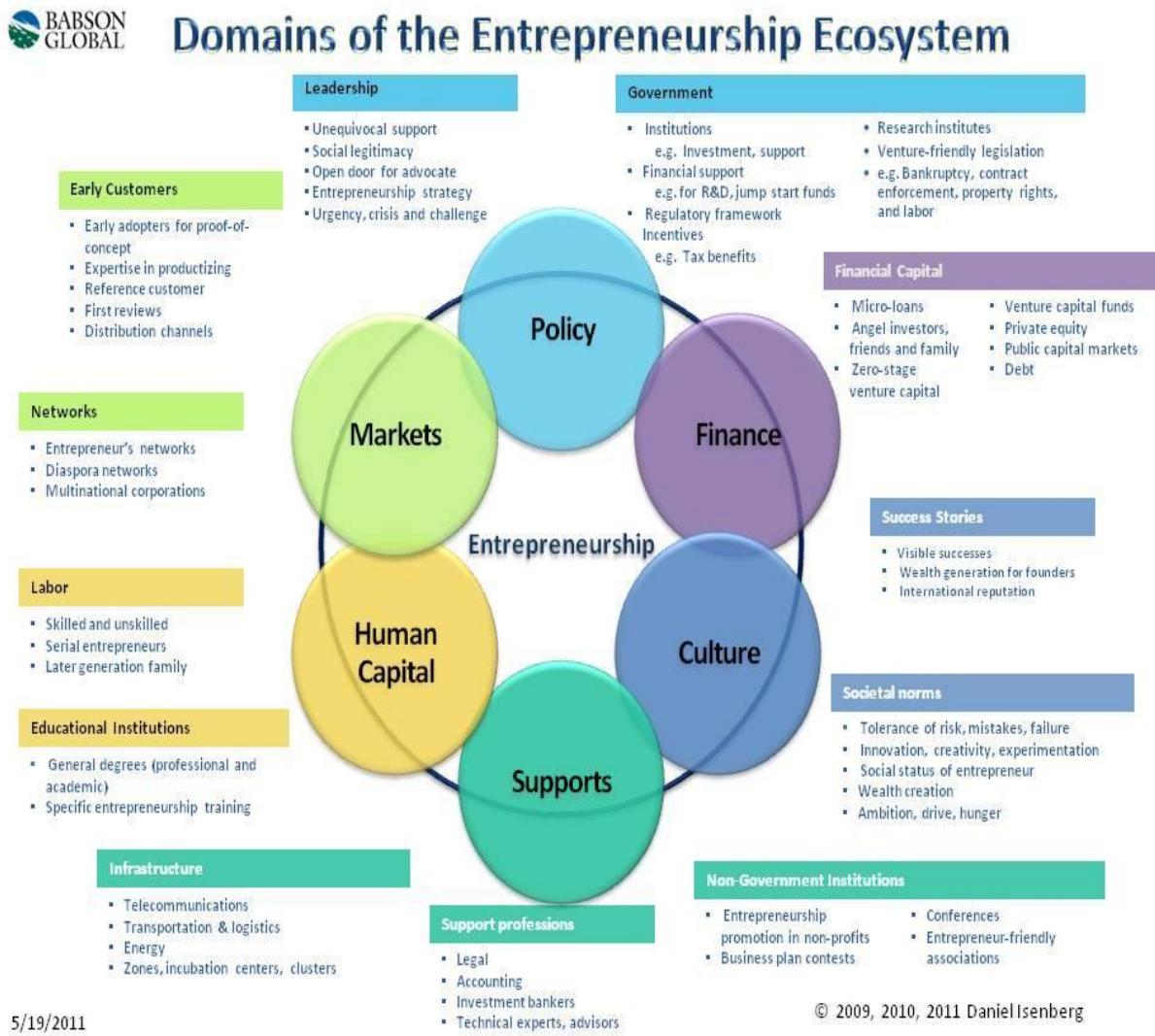
Novším ekvivalentom startupovej komunity je termín startupový ekosystém. Možno o ňom uvažovať napr. na úrovni mesta, regiónu alebo štátu.

8.2 Podnikateľský ekosystém

Pojem podnikateľský ekosystém sa rozšíril a získal popularitu vďaka článku D. Isenberga na túto tému v Harvard Business Revue v r. 2010 a publikácii B. Felda o startupových komunitách v r. 2012. Uchytil sa medzi lídrami v podnikaní a medzi tvorcami opatrení a politík na podporu podnikania. Termín podnikateľský súvisí s hľadaním, hodnotením a využívaním podnikateľských príležitostí. Termín ekosystém pochádza z biológie (interakcia živých organizmov medzi sebou a ich fyzickým prostredím), ale v spoločenskom kontexte sa interpretuje odlišne – ako komunita vzájomne závislých hráčov prepojených vzťahmi

kooperácie a konkurencie na určitom území charakterizovanom svojou kultúrou, inštitúciami a sietami.

Podnikateľský ekosystém je definovaný ako súbor vzájomne závislých hráčov a faktorov, ktoré sú koordinované takým spôsobom, aby umožňovali podnikanie na určitom území (Stam – Spigel, 2016).



Obr. 46 Domény podnikateľského ekosystému (Isenberg, 2011)

Podľa D. Isenberga podnikateľský ekosystém tvoria desiatky špecifických elementov, ktoré sú zoskupené do šiestich domén (Obr. 46):

- kultúra podnikania,
- politiky a líderstvo,
- dostupnosť vhodných finančných zdrojov,
- ľudský kapitál a jeho kvality,
- trhy produktov priaznivé pre podnikanie,
- podpora podnikania zahrňujúca infraštruktúru a podporné inštitúcie.

Doména „Kultúra podnikania (Culture)“ zahrňuje prvky: a) spoločenské normy, napr. tolerancia rizika, chýb, neúspechu, sociálny status podnikateľa, tvorba bohatstva, ambície

a elán, inovácie, kreativita a experimentovanie; b) príbehy úspechu, napr. viditeľný úspech, tvorba bohatstva pre zakladateľov, medzinárodné renomé.

Doména „Politiky a líderstvo (Policy and leadership)“ zahrňuje prvky: a) vládne inštitúcie poskytujúce investície a podporu podnikaniu, finančná podpora výskumu a vývoja, startupy..., regulačný rámec a stimulačné nástroje (daňové úľavy), výskumné inštitúcie, legislatíva podporujúca podnikanie (konkurz a vyrovnanie, vynucovanie plnenia zmlúv, vlastnícke práva a zákonník práce); b) líderstvo, napr. poskytovanie jednoznačnej podpory určitému vývoju, spoločenské uznanie, nasledovaná stratégia podnikania.

Doména „Finančné zdroje (Finance)“ zahrňuje rôzne formy financovania, napr. mikropôžičky, anjelských investorov, priateľov a rodinu, rizikový kapitál pre začínajúce startupy, fondy rizikového kapitálu, investori do základného imania (private equity), verejné kapitálové trhy a dlhové financovanie.

Doména „Ľudský kapitál (Human capital)“ zahrňuje prvky: a) pracovné zdroje, napr. kvalifikovaní a nekvalifikovaní pracovníci, sérioví podnikatelia; b) vzdelávanie inštitúcie poskytujúce jednotlivé stupne vzdelávania (profesionálne a akademické) alebo špecifický tréning v podnikaní.

Doména „Trhy (Markets)“ zahrňuje prvky: a) skorí zákazníci, napr. skorí používateľia produktov a technológií, referenční zákazníci, prvé hodnotenia, distribučné kanály; b) siete, napr. siete podnikateľov, siete diaspory, nadnárodné siete.

Doména „Podpory (Supports)“ zahrňuje prvky: a) infraštruktúra, napr. telekomunikácie, doprava a logistika, energia, zóny podnikania, inkubačné centrá a klastre; b) podporné profesie, napr. právne a účtovnícke služby, investiční bankári, technickí experti, poradenské služby; c) mimovládne inštitúcie, napr. propagácia podnikania v neziskovom sektore, súťaže podnikateľských plánov, konferencie, združenia na podporu podnikania.

8.3 Startupový ekosystém v SR

V nadväznosti na štruktúru podnikateľského ekosystému podľa D. Isenberga bude ďalej stručne popísaný a analyzovaný startupový ekosystém v SR a jeho silné a slabé stránky:

1. Doména Kultúra

- **Silné stránky:**
Rast podnikateľskej mentality u mladej generácie, rastie počet koworkingových centier, inkubátorov akcelerátorov;
Rastúci záujem o príbehy úspešných podnikateľov;
Rast startupovej kultúry a počtu startupov;
Rast rešpektu voči rýchlo rastúcim spoločnostiam, ktoré si vydobyli medzinárodnú reputáciu (napr. ESET, s. r. o., Sygic, a. s. ...);
Otvorenosť voči domácej a zahraničnej spolupráci v inováciách;
- **Slabé stránky:**
Nízka tolerancia rizika a neúspechu;
Pomerne negatívny spoločenský imidž podnikateľov;

Nízka podpora kreativity a experimentovania vo vzdelávacom systéme a podnikateľskom živote;
Dvojznačné postoje verejnosti k vytváraniu bohatstva (závisť namiesto motivácie);
Nízka angažovanosť médií v rozširovaní príbehov úspešných podnikateľov, vedcov a inovátorov;

2. Doména Politiky a líderstvo

- *Silné stránky:*
Etablované organizácie na podporu malého a stredného podnikania MSP a mladých podnikateľov (SBA, CVTI SR, NPC SR, SARIO, JA Slovensko, ZMPS ...);
Informačné portály na podporu podnikania (podnikajte.sk, startitup.sk, startups.sk, podnikam.webnoviny.sk...);
Etablovaní inštitucionálni sprostredkovatelia podpory inovácií (SIEA, SAPIE ...);
Legislatíva pre systém podpory startupov, vrátane daňových úľav (2015), „Doing Business 2017“ (v rozbehu podnikania 68. miesto zo 190);
Pozícia SR v medzinárodnom rankingu „Doing business 2017“ (33. miesto zo 190) s vyhliekami na zlepšenie podnikateľského prostredia;
- *Slabé stránky:*
Zriedkavé výroky vládnych činiteľov (s výnimkou prezidenta SR) o jednoznačnej podpore podnikania;
Nízka účinnosť vymáhania vlastníckych práv a zmlúv „Doing business“ 2017 (82. miesto zo 190);
Vysoká úroveň korupcie a byrokracie (Schwab 2015);
Časté zmeny v legislatíve o podnikaní;
Limitované daňové úľavy pre inovujúce spoločnosti;
Nepružné ustanovenia Zákonníka práce;
Nedostatočný počet sériových podnikateľov;

3. Doména Finančné zdroje

- *Silné stránky:*
Dostupné mikropôžičky a záruky s priaznivými podmienkami pre podnikateľov „Doing business“ 2017 (44. miesto zo 190);
Školenia, tréningy a workshopy o podnikaní v inkubátoroch, koworkingových centrách a prvých akcelerátoroch;
Rastúci záujem o domáce a zahraničné masové financovanie – crowdfunding, crowdinvesting, (investičná platforma Crowdberry), prvé úspechy slovenských startupov v tejto oblasti;

Nové nástroje financovania podnikania: holdingový fond JEREMIE v SR⁷⁸ pre malé a stredné podniky, Fond inovácií a technológií pod Národným holdingovým fondom SBA);

- *Slabé stránky:*

Obmedzená dostupnosť investícií od podnikateľských anjelov, rizikových a rozvojových kapitalistov;

Obmedzené zdroje financovania skorých fáz životného cyklu podnikov;

Nedostatočné zdroje financovania inovácií pre MSP a vysoký pomer nákladov na inovácie k základnému imaniu (MH SR, 2014);

Signály obmedzenej kapacity kvalifikovaných pracovníkov, osobitne v sektore IKT;

Neexistuje verejný kapitálový trh pre spoločnosti;

Nízka úroveň podnikových výdavkov na výskum a vývoj, hlavne u MSP, iba 30% MSP inovuje (ŠU SR, 2014);

Preferencie nákupu inovácií voči vlastnému výskumu a vývoju vo veľkých podnikoch;

Príliš silná orientácia podnikov na financovanie inovácií z verejných zdrojov, osobitne z finančných zdrojov programov EÚ;

4. Doména Ľudský kapitál

- *Silné stránky:*

Systematický vývoj podnikateľskej mentality na úrovni stredných škôl činnosťou mimovládnych organizácií, napr. Junior Achievement Slovakia, ZMPS;

Rastúci počet dobrovoľných mentorov s podnikateľskými skúsenosťami;

Rastúci záujem startuperov o skúsenosti v zahraničných centrách podpory podnikania, napr. Y-Combinator v Silicon Valley, O2 Aura akcelerátor;

Rastúci počet medzinárodných a domácich podnikateľských podujatí, napr. Startup Weekend, Global Entrepreneurship Week, a pod.

Súťaže oceňujúce najlepších slovenských podnikateľov a podnikateľky, najlepšie podnikové inovácie v SR, súťaže Startup Awards, Inovatívny mladý podnikateľ – Junior Chamber International, Podnikateľka Slovenska;

Rastúci počet registrovaných obchodných značiek v SR pre EÚ (EC, 2015);

⁷⁸ Európsky Investičný Fond vybral spoločnosť Neology Ventures, a. s. za správcu nástrojov rizikového kapitálu v SR: seed fondu a fondu rizikového kapitálu určených na financovanie inovatívnych začínajúcich podnikov a MSP s vysokým potenciálom rastu. **Slovenský inovačný fond** (seed fond) je financovaný zo zdrojov OPBK a OPVaV. **Slovenský podnikateľský fond** (fond rizikového kapitálu) financovaný z prostriedkov OPVaV a so súkromných zdrojov. JEREMIE Co-Investment Fund, s. r. o. je spravovaný Limerock Fund Manager.

- *Slabé stránky:*

Nedostatočná ponuka študijných programov zameraných na podnikanie a nedostatočné zastúpenie takýchto predmetov v súčasných študijných programoch na univerzitách v SR (Zajko, 2013);

Nedostatočné inovačné kapacity v MSP;

Atraktívne pracovné ponuky veľkých slovenských alebo zahraničných spoločností pre mladých profesionálov v SR (najmä pre absolventov 2. a 3. stupňa univerzitného vzdelania v oblasti IKT);

Nízky počet patentových prihlášok v SR (184 v 2013);

5. Doména Trhy

- *Silné stránky:*

Tlak na spoločnosti s rýchlym rastom, aby sa realizovali na globálnych trhoch;

- *Slabé stránky:*

Obmedzený tuzemský trh v malej a vysoko otvorenej ekonomike SR;

Neistý dopyt po inovovaných výrobkoch a službách (MH SR, 2014);

Nízke využívanie informácií a výsledkov výskumu z akademického sektora v priemysle;

Nízka úroveň internacionalizácie slovenských MSP;

Pomalý rast podielu exportu vysokých technológií (10 % v r. 2013);⁷⁹

Neuspokojivá platobná disciplína slovenských podnikov (až tretina úhrad faktúr je po termíne ich splatnosti⁸⁰), možné sekundárne platobné neschopnosti podnikov;

6. Doména Podpory

- *Silné stránky:*

Rastúci počet súťaží podnikateľských plánov a podnikateľských ocenení (ostatných 5 rokov);

Vysoká úroveň penetrácie internetu (80 % v r. 2014)⁸¹ a rast mobilnej širokopásmovej penetrácie (50,1 % v r. 2013⁸²;

Siete na podporu podnikania, napr. Slovak Business Agency a jej centrá RPIC, podpora inovácií, napr. SIEA a BIC s.r.o.;

- *Slabé stránky:*

Nedostatočný počet technologických inkubátorov a akcelerátorov;

⁷⁹ Exporty vysokých technológií – výrobky s vysokou intenzitou výskumu a vývoja, napr. letecké a kozmické technológie, výpočtová a komunikačná technika, farmaceutické výrobky, vedecké prístroje a elektrotechnické výrobky (merané ako % z exportov výrobkov). <http://data.worldbank.org/indicator/TX.VAL.TECH.MF.ZS>

⁸⁰<http://www.podnikam.webnoviny.sk/peniaze/peniaze-investicie/platobna-disciplina-slovensku-najlepsia/35934>

⁸¹ Internet users (per 100 people) by World Bank. <http://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.USER.P2>

⁸² [http://ec.europa.eu/digital-agenda/en\(scoreboard](http://ec.europa.eu/digital-agenda/en(scoreboard).

Pomalý rast predplatného na fixné širokopásmové komunikácie (21,4 % v r. 2014)⁸³;

Nízka úroveň služieb vznikajúcich, ale aj existujúcich kancelárií transferu technológií na univerzitách;

Nízka štátnej podpory transferu technológií z univerzít do priemyslu;

Nedostatočné podmienky pre rýchly rozvoj klastrov podnikov.

Potenciálne inovačné podniky potrebujú odlišné podporné programy a opatrenia ako malé a stredné podniky bez inovačných aktivít. Preto by tvorcovia hospodárskej politiky v tejto oblasti mali zameráť na zlepšenie podmienok pre tieto podniky v predštartovom, štartovom a škálovacom (rozvojovom) období s ohľadom na silné a slabé miesta kľúčových prvkov podnikateľského ekosystému v SR namiesto fragmentových a čiastkových zlepšení, ktoré majú iba politický dosah.

V tomto ohľade je pre nich podnetný prístup „Focusing – Connecting – Partnering“ zameraný na podporu inovačného podniku počas jeho celého životného cyklu navrhnutý Svetovým ekonomickým fórom (Word Economic Forum, 2014). V rámci tohto prístupu *Focusing* znamená sformulovať explicitnejšie kritériá, ktoré pomôžu zainteresovaným skupinám podniku (Enterprise stakeholders) identifikovať perspektívne podnikateľské iniciatívy a investovať do nich. *Connecting* znamená vytvoriť lepšie a nové prepojenia v rámci krajín, sektorov a programov, ktoré vyhovujú sformulovaným kritériám, a tak prekonáť problémy fragmentovaných tuzemských a európskych trhov a služieb na podporu podnikania. Transparentnejšia, inkluzívna celoeurópska databáza a siet iniciatív by významne pomohla rozvoju inovačného podnikania. Napokon *Partnering* znamená budovať siete, ktoré budú stimulovať a podporovať zainteresované skupiny, aby spolupracovali a vytvárali partnerstvá medzi iniciatívami, regiónmi, druhmi organizácií a sektorov s cieľom škálovať nové podniky (WEF, 2014, s. 5 – 6).

⁸³ Fixed broadband subscriptions by Word Bank.
<http://data.worldbank.org/indicator/IT.NET.BBND.P2/countries>

9 ETIKA PODNIKANIA

„Na to, aby ste poskytovali skutočné služby zákazníkom, musíte k nim pridať niečo, čo sa nedá kúpiť alebo merat’ peniazmi, a to je úprimnosť a integrita“ (Douglas Adams, spisovateľ).

V tejto kapitole sa stručne charakterizujú znaky uplatňovania etiky podnikania a s ňou súvisiaca spoločenská zodpovednosť podnikov. Etika podnikania predstavuje prienik problematiky filozofie a ekonómie. Bezprostredným podnetom pre jej vznik v rámci etiky ako vednej disciplíny boli rôzne škandály v podnikaní alebo krízové situácie s dosahom na širšiu verejnosť v dôsledku morálneho zlyhania podnikateľov, príp. príslušných štátnych orgánov. Išlo v nich o podvodné machinácie v podnikaní, poškodzovanie životného prostredia, nedostatočnú ochranu spotrebiteľa, o daňové úniky alebo o zneužívanie funkcií a interných informácií na osobné obohacovanie sa vysokopostavených manažérov alebo iné problémy. Okruh otázok podnikateľskej etiky sa stále rozširouje. Súvisí to najmä s dôsledkami globalizácie a s ňou súvisiacim rozvojom medzinárodných firiem. Tieto pôsobia v mnohých krajinách s rôznym stupňom ekonomickej vyspelosti, s rozličnou kultúrou a rozličným vnímaním etických hodnôt.



Obr. 47 Martin, objavil som smrtelne nebezpečný bezpečnostný efekt v našom produkte. Koho by som mal o tom informovať?

Nikoho. Poklesnú nám akcie a museli by sme hromadne prepúšťať. Mal by si po kariére.

Ale moja nedbanlivosť by mohla zapríčiniť smrť tuctu zákazníkov.

Ten prvý tucet sa znáša najhoršie.

Neexistuje jednotná, všeobecne uznaná definícia etiky podnikania. **Podnikateľskú etiku** možno vymedziť ako odbor etiky, ktorý skúma etické pravidlá a princípy v kontexte s podnikaním; rôzne morálne a etické problémy, ktoré môžu pri podnikaní vzniknúť a všetky povinnosti a záväzky, ktoré sa týkajú ľudí zapojených do podnikania. Vzťahuje sa na všetky aspekty podnikateľskej činnosti, od stratégie podnikania a spôsobu akým sa podniky správajú k svojim dodávateľom, až po spôsoby predaja a účtovné a daňové praktiky. **Etické správanie sa si vyžaduje viac ako iba dodržiavať zákon, a preto nie je vynútiteľné.** Podnikateľská

etika sa týka ako činnosti jednotlivcov, tak aj organizácie ako celku. Skúma ako firma vlastne funguje a ako sa skutočne správa.

9.1 Etika podnikania v praxi

Výsledkom aplikácie podnikateľskej etiky do života podnikateľských subjektov sú **firemné kódexy**. Vyjadrujú politiku firmy, jej vzťah k zákazníkom, ku konkurencii a vzťahy medzi zamestnávateľom a zamestnancami. Zaoberajú sa tiež bezpečnosťou na pracovisku a ďalšími otázkami. Tieto kódexy sú zverejňované a majú prispieť k informovanosti širokej a tiež odbornej verejnosti. Sú známe etické kódexy veľkých zahraničných spoločností, napr. IBM Corp., Coca Cola, Microsoft Corp. a ďalších. Z veľkých slovenských firiem publikovali svoje etické kódexy, napr.: Slovnaft, a. s., Orange Slovensko, a. s., Slovenské elektrárne, a. s. alebo T-Mobile Slovensko, a. s.

Podnikateľská aliancia Slovenska (PAS) je profesijná asociácia združujúca podnikateľov a zamestnávateľov založená na princípoch etickosti, otvorenosti, principiálnosti, solidárnosti a zákonnosti. *Hlavným cieľom PAS je skvalitňovanie formálnych a neformálnych pravidiel podnikateľského prostredia v Slovenskej republike v kontexte celospoločenského rozvoja.*

Vznikla v r. 2001 z iniciatívy Inštitútu pre ekonomicke a sociálne reformy INEKO a Centra pre hospodársky rozvoj (CPHR) ako ojediné spojenie ziskového a neziskového sektora, v ktorom sa na dosiahnutie cieľa PAS využívajú vedomostné kapacity tretieho sektora a praktické skúsenosti podnikateľskej obce. Hlavné črty aktivít PAS sú:

- nesleduje záujmy jednotlivých podnikov alebo skupín podnikov, ale záujmy podnikateľského sektora ako celku;
- v realizovaných aktivitách sa naplno uplatňuje princíp starostlivosti o verejné statky;
- ide o zlepšovanie podmienok podnikania pre všetkých, ktorí pôsobia na trhu.

PAS sformulovala svoje hodnoty, ktorých dodržiavanie vyžaduje od svojich členov. Sú to:

1. Etickosť v podnikaní znamená, že podnik sa usiluje pôsobiť v spoločnosti ako seriózny hráč. Ak so svojim partnerom uzavrie dohodu, dodrží ju. Ak sa mu nuka možnosť podviest' partnera, nezneužije ju, hoci by jeho konanie nevyšlo najavo. Partnera nepodvedie, lebo by to v prvom rade prekážalo jemu samému. Poctívý prístup a korektnosť sú mu vlastné. Manažéri riadia podnik tak, aby slúžil investorom, zákazníkom, verejnosti a napokon aj celému vonkajšiemu prostrediu, v ktorom pôsobí.

2. Otvorenosť je prejavom faktu, že podnik nemá pred verejnosťou čo skrývať. Samozrejme, že žiadny podnik neprezrádza svoju obchodnú politiku či podrobnú strategickú víziu, lebo na nich je v konkurenčnom prostredí postavená jeho budúca prosperita. Neváha však pravidelne zverejňovať hospodárske výsledky, vydávať výročné správy, odpovedať na otázky novinárov. Tajomstvom nie sú jeho akcionári, majetkové podiely v iných spoločnostiach. Podobnú otvorenosť očakáva aj od svojich partnerov a chce byť podrobne informovaný zo strany štátu.

3. Principiálnosť svedčí o tom, že podnik uznáva vnútorné hodnoty. Riadi sa podľa vlastných princípov, nemieni od nich ustúpiť, aj keď sa okolie správa ináč. Hoci pôsobí v prostredí, kde dominuje korupcia, ani za cenu finančnej straty nepodľahne vonkajšiemu tlaku. Od svojich pracovníkov vyžaduje, aby uznávali vnútropodnikové hodnoty. Tieto princípy sa snaží

šíriť medzi svojimi obchodnými partnermi a štátnymi inštitúciami. Od politikov očakáva, aby svoje principálne služby menili na principálnu skutočnosť⁷.

4. Solidárnosť káže podniku pomáhať tým, ktorí si nedokážu pomôcť sami. Časť zo zarobených peňazí venuje podnik na dobročinné ciele. Prístup k slabším nevyplýva z jeho marketingovej politiky, ale z úprimnej snahy pomôcť.

5. Zákonnosť je potrebná pre podniky i pre štát. Podniky musia poznať jednoznačné pravidlá garantované štátom. Ak ich nedodržiavajú, škodia celej spoločnosti. Za svoje priestupy musia niesť zodpovednosť. Úlohou štátu je vytvárať jednoznačné predpisy a prostredníctvom špecializovaných inštitúcií vynucovať ich plnenie. Ak chce štát od podnikov, aby rešpektovali princíp zákonnosti, musí ho uznávať sám. Nevyhnutnosťou sú kvalitné a stabilné zákony, o ktoré sa dá spoľahlivo a operatívne oprieť v prípadných súdnych sporoch.

9.2 Spoločenská zodpovednosť podnikov

Spoločensky zodpovedné podnikanie (SZP)⁸⁴ je slovenský ekvivalent anglického termínu Corporate Social Responsibility (CSR). Myšlienka spoločensky zodpovedného podnikania vznikla v päťdesiatych rokoch 20. storočia ako odpoveď na požiadavku, aby z výsledkov podnikania mal prospech čo najširší okruh ľudí. Zameriavala sa na manažérsky vzor. Koncom šestdesiatych a sedemdesiatych rokov 20. storočia vzniklo veľké množstvo definícií SZP, ktoré sa už oveľa menej opierali o postavenie manažéra v korporácii. Spoločenská zodpovednosť podnikov sa zameriavala na interakciu medzi firmou a sociálno-ekonomickým systémom. V osemdesiatych rokoch sa záujem preniesol z teoretickej úrovne na praktickú. Dôležitosť sa kládla na empirický výskum spoločensky zodpovedného podnikania. Pôvodné definície sa začali štiepiť a začali vznikať rôzne alternatívne koncepty, ako sú napríklad spoločenská výkonnosť podnikania, etika podnikania, verejná politika, teória zainteresovaných skupín. V roku 2002 bol v USA prijatý zákon Sarbanes – Oxley, nazvaný podľa svojich predkladateľov, ktorý kladie dôraz na transparentné narábanie s finančnými údajmi, na reportovanie o aktivitách firmy, na prevenciu konfliktu záujmov a na dôsledný audit všetkých týchto činností.

Pojem **zainteresované skupiny (stakeholders)** označuje všetky osoby, skupiny alebo organizácie, ktoré majú vplyv na fungovanie spoločnosti alebo ich jej podnikateľské aktivity späť ovplyvňujú. Medzi zainteresované subjekty patria vlastníci, akcionári, investori, zamestnanci, spotrebiteľia, dodávateľia a obchodní partneri, konkurencia, vláda, miestna samospráva, mimovládne organizácie a nátlakové skupiny, komunity a médiá. Zisťovanie očakávaní zainteresovaných skupín sa začína dialógom spoločnosti s nimi. Pri zodpovednom prístupe to prináša prevažne dobré výsledky, napr. posilnenie vzájomnej dôvery, identifikovanie a riešenie problémov, dlhodobé poradenstvo medzi súkromným, verejným a neziskovým sektorm, vzájomná motivácia a šírenie dobrých príkladov.

Podľa Nadácie Integra je **spoločensky zodpovedné podnikanie** je kontinuálny záväzok podnikov správať sa eticky, prispievať k trvalo udržateľnému ekonomickému rozvoju, a zároveň prispievať k zlepšovaniu kvality života zamestnancov, ich rodín, rovnako ako lokálnej komunity a spoločnosti ako celku. Podľa Zelenej knihy vydanej Európskou komisiou v r.

⁸⁴ Táto tematika bola spracovaná na základe materiálov Inštitútu zamestnanosti (<http://www.iz.sk/sk/projekty/spolocenska-zodpovednosť-podnikov>)

2001, je SZP „dobrovoľné integrovanie sociálnych a ekonomických záujmov do každodených finančných záležitostí a interakcií so zainteresovanými skupinami podniku.“

Spoločenská zodpovednosť podnikov⁸⁵ označuje dobrovoľné úsilie firiem, ktoré presahuje bežný rámec dodržiavania právnych predpisov. Ide o čoraz intenzívnejšie zapájanie všetkých kľúčových partnerov do každodenných aktivít firiem a inštitúcií. Týka sa viacerých oblastí:

1. zodpovedné verejné obstarávanie,
2. starostlivosť o zamestnancov,
3. férkový prístup k zákazníkom,
4. etické riadenie podniku,
5. ochrana životného prostredia,
6. spolupráca s miestnou komunitou.

Zapojenie interných a externých zainteresovaných strán firiem a inštitúcií v rámci spoločných kanálov komunikácie, umožňuje firmám a inštitúciám lepšie predvídať a využiť rýchlosť meniacich sa očakávania spoločnosti a prostredia. Zodpovedné správanie sa podnikov je osobite dôležité, ak subjekty súkromného sektora poskytujú verejné služby. Pomoc pri zmierňovaní sociálnych vplyvov súčasnej hospodárskej krízy vrátane straty pracovných miest je súčasťou spoločenskej zodpovednosti podnikov. *Spoločné charakteristiky všetkých týchto definícii SZP* sú: univerzálnosť, dobrovoľnosť, zameranie na aktívnu spoluprácu so zainteresovanými subjektami, záväzok prispievať k rozvoju kvality života: Opierajú sa o tieto princípy: nestrannosť, angažovanosť, aktívna spolupráca so zainteresovanými subjektami a transparentnosť.

Organizácia pre medzinárodné štandardy (ISO) vydala v r. 2010 medzinárodnú normu ISO 26000. 2010 Návod na spoločenskú zodpovednosť, ktorá má pomôcť organizáciám všetkých typov, bez ohľadu na ich veľkosť a lokalizáciu, porozumieť princípom spoločenskej zodpovednosti a jej uplatňovania, a tým prispieť k trvalo udržateľnému rozvoju a prosperite organizácií a spoločenského prostredia v ktorom pôsobia. Nie je určená na certifikáciu, ale je úzko previazaná s certifikačnou normou SA 8000 – celosvetovo uznávanou certifikačnou normou spoločenskej zodpovednosti organizácií.⁸⁶

Myšlienka spoločensky zodpovedného podnikania začala prenikať na Slovensko spolu s nadnárodnými spoločnosťami v deväťdesiatych rokoch 20. storočia. Väčšina z týchto spoločností považuje za významnú súčasť svojho podnikania filantropiu a charitu zameranú na potreby krajiny, regiónu, miestnej komunity, v ktorej pôsobia. Týka sa hlavne podpory školstva, zdravotníctva, kultúry, hendikepovaných a sociálne marginalizovaných skupín obyvateľstva. Avšak si treba uvedomiť, že táto oblasť je súčasťou firmy najviditeľnejšia, ale zdôaleka nie najhlavnejšia. Od polovice deväťdesiatych rokov minulého storočia sa SZP venovali viaceré mimovládne organizácie. Najdôležitejšími sú Centrum pre filantropiu, o.z. PANET, Nadácia Integra, Nadácia Pontis, Inštitút pre ekonomicke a sociálne reformy a Inštitút zamestnanosti. Každá z nich sa venuje len určitej téme, ktorá spadá pod široký pojem spoločensky zod-

⁸⁵ <http://www.employment.gov.sk/sk/ministerstvo/spolocenska-zodpovednosť/>

⁸⁶ Norma SA 8000 nepatrí medzi ISO normy, ale vydáva ju mimovládne medzinárodné organizácie Social Accountability International (SAI) so sídlom v New York, USA.

povedného podnikania. V r. 2004 iniciovala nadácia Pontis vznik neformálneho združenia Business Leaders Fórum, ktoré združuje firmy hlásiace sa k princípm spoločensky zodpovedného podnikania.

Prínosy SZP pre spoločnosť:

1. umožňuje riadiť riziká vzniku škôd, súdnych sporov a poškodenia mena alebo značky spoločnosti, napr. zodpovedným riadením ľudských zdrojov, kontrolou kvality produktov alebo dodržiavaním environmentálnych štandardov,
2. pomáha zvyšovať zisky, lebo od zodpovedných spoločností spotrebiteľia radšej nakupujú,
3. pomáha znižovať náklady tlakom na efektívne využívanie zdrojov,
4. zvyšuje dlhodobý potenciál spoločnosti tým, že SZP podporuje ľažšie merateľné podmienky rastu, spoločnosti, napr. goodwill, motivácia zamestnancov pracovať v danej organizácii, priažeň miestnych obyvateľov a samosprávy),
5. stimuluje inovatívne myšlenie a postupy riadenia v podniku,
6. pomáha spoločnostiam udržať si legitimitu u zainteresovaných skupín tým, že spoločnosť vedie so všetkými otvorený dialóg, aby ich presvedčila o správnosti svojho konania,
7. pomáha budovať reputáciu spoločnosti, dôveru k nej a jej značkám,
8. umožňuje kvalitnejší manažment ľudských zdrojov (prístup k odmeňovaniu, zosúladzovanie pracovného a súkromného času zamestnancov, kariérny postup, tréningy a vzdelávanie zamestnancov, politika boja proti diskriminácii),
9. zvyšuje príťažливosť pre investorov, pretože investičné fondy uprednostňujú investičné príležitosti podľa finančných, ekonomických, sociálnych, environmentálnych a etických faktorov a dodržiavanie kritérií SZP pre nich znamenajú istotu udržateľnosti podnikania spoločnosti.

SZP je integrovaná do cieľov Stratégie Európa 2020 a výrazne prispieva k plneniu cieľov zmluvy o Európskej únii, ktoré sa týkajú trvalo udržateľného rozvoja a vysoko konkurenčeschopného sociálneho trhového hospodárstva.

10 HISTÓRIA PODNIKANIA

„Čím ďalej dozadu sa viete pozrieť, tým ďalej dopredu pravdepodobne uvidíte“ (Winston. S. Churchill, britský štátik).

„Veľkosť už sama o sebe žiaduca nebude. Bude musieť byť funkčná. Dosahovať mimoriadnu výkonnosť znamenalo po celých sto rokov byť najväčší v odvetví. Oddnes bude dosahovanie mimoriadnej výkonnosti znamenať viac, mať správnu veľkosť. A vo väčšine oblastí to bude stredná veľkosť.“ (Peter F. Drucker, americký guru manažmentu).

V rámci historického vývoja ekonomickej myslenia sa vyvýiali aj názory na podnikanie a podnikateľov. Od sedemdesiatych rokov 20. storočia sa objavujú aj snahy viacerých autorov vypracovať teóriu podnikania v jej historickom vývine. V tejto súvislosti možno vymedziť šest prístupov k teórii podnikania:

- ekonomickej teórie podnikania,
- psychologické teórie podnikania,
- zdrojovo orientované teórie podnikania,
- sociologické teórie podnikania,
- antropologické teórie podnikania,
- teórie podnikania založené na podnikateľskej príležitosti.

Ekonomickej teórie podnikania pochádzajú ešte z 1. polovice 18. storočia a zameriavajú sa na funkcie podnikania. Prvým dielom v tejto oblasti je práca **Richarda Cantillona**, ktorý zaviedol predstavu o podnikateľovi ako nositeľovi rizika. V diele „Esej o povahе obchodu“ (1775): rozlišuje v ekonomike tri skupiny ľudí: vlastníkov pôdy a námedzných pracovníkov, ktorí sa správajú prevažne pasívne, lebo majú zabezpečený stály príjem. Treťou skupinou sú podnikatelia, ktorí sa správajú aktívne ako koordinátori spájajúci výrobcov a spotrebiteľov. Musia robiť rozhodnutia ako dosiahnuť zisk v podmienkach rizika, lebo nakupujú za isté ceny a predávajú za neisté ceny.

Neskoršie školy ekonomickej myslenia: klasická, neoklasická a rakúska vysvetľujú podnikateľstvo z hľadiska ekonomických podmienok a príležitostí, ktoré vytvárajú. *Klasická škola ekonomickej myslenia* vychádza z politickej koncepcie klasického liberalizmu, ktorý obhajuje maximálnu osobnú, ekonomickú, náboženskú a politickú slobodu jednotlivca. Podľa neho štátna moc končí tam, kde sa začína osobná sloboda a štátna moc môže zakročiť iba vtedy, keď je porušená osobná sloboda. Klasická ekonómia preto popisuje určujúcu úlohu podnikateľa vo výrobe a distribúcii tovarov v konkurenčnom prostredí. Jej predstaviteľ **Jean Baptist Say** (1767 – 1832) predovšetkým rozlíšil podnikateľa od kapitalistu – vlastníka podniku. Podnikateľa (entrepreneur) chápe ako „plánovača“ kombinujúceho výrobné faktory. Musí byť rozvážny, rozumieť technológií, využívať skúsenosti iných, získavať vlastné poznatky a skúsenosti a prikazovať podriadeným ako vyrábať obchodovateľné výrobky, ktorými uspokoja zákazníkov. Kritika týchto teórií je zameraná na to, že nezohľadňujú dynamickú a otvorenú povahu trhových systémov, ignorujú jedinečnú povahu podnikateľskej aktivity a podceňujú rozmanitosť kontextov, v ktorých podnikanie prebieha.

Významným predstaviteľom *cambridgeskej školy neoklasickej ekonómie* bol **Alfred Marshall** (1842 – 1924). Vo svojom slávnom diele „Principles of Economics“ (1890) – považoval pozemky, prácu, kapitál a organizáciu za štyri výrobné faktory a podnikanie za

hybnú silu, ktorá ich navzájom prepája. Za charakteristiky úspešného podnikateľa považoval: dôkladnú znalosť odvetvia podnikania, dobré vodcovské zručnosti, opatrnosť pri predvídaní (foresight) zmien dopytu a ponuky a ochotu konáť aj za rizikových vyhliadok. Pritom úspech podnikateľa nezávisí iba od týchto charakteristík, ale od ekonomickej situácií, v ktorých ich dokáže uplatniť. Ďalší ekonómovia modifikovali Marshalllovu teóriu tým, že považovali podnikateľa – koordinátora troch výrobných faktorov za štvrtý výrobný faktor namiesto organizácie. Neskôr v neoklasickej ekonomickej teórii rolu podnikateľa nahradila firma, ktorá sa racionálne rozhoduje.

Medzi predstaviteľov *chicagskej školy neoklasickej ekonómie* patrí **Frank H. Knight** (1885 – 1972). Táto škola (Ronald Coase, Milton Friedman, George Stigler a ďalší) odmietaла Keynesovu ekonomickú teóriu a z nej odvodené ekonomicke politiky a preferovala ekonomický liberalizmus a slobodné trhy. Knight vo svojom diele *Risk, Uncertainty, and Profit* (1921) ako prvý zavedol pojem **znášanie rizika (risk-taking)** ako centrálnu charakteristiku podnikania. Starostlivo rozlišoval ekonomicke riziko (neznámy výsledok, ale napokon známa distribúcia pravdepodobnosti) a neistotu (neznámy výsledok a neznáma distribúcia pravdepodobnosti). Nadviazal na ekonomicke teórie Richarda Cantillona a J. B. Sama a obohatil ich o dimenziu podnikateľského rizika. Hlavnú funkciu podnikateľa vidí v anticipácii budúcich udalostí. Odmenou podnikateľa za znášanie takéhoto rizika je zisk.

Rakúska škola ekonomickeho myslenia vznikla v 70. rokoch 19. storočia. Bola výrazne liberálna (pravicová), radikálne subjektívne psychologická, verbálne orientovaná; odmietała používanie matematiky na štúdium ľudského konania a namiesto toho sa opierala o praxeológiu. Reprezentujú ju najmä práce Carla Mengeru, Eugena von Böhm-Bawerku a Friedricha Hayeka. Zameriavala sa na procesy utvárania rovnováhy na trhu v podmienkach konkurencie, podnikania a pôsobenia cien. Predpokladala nedokonalé znalosti účastníkov trhu o ňom a ich obmedzené zdroje. V takýchto podmienkach zostáva nejedna podnikateľská príležitosť nevyužitá a podnikateľ musí charakterizovať všimavosť voči takýmto príležitosťiam a využívanie svojich znalostí o nových výrobkoch a procesoch vo svojom podnikaní. Zisk je pre neho pohnútkou využívať svoje znalosti trhu. Konkurencia medzi podnikateľmi na trhu eliminuje príležitosť dosiahnuť zisk. Všimavosť voči príležitosťiam na trhu odlišuje podnikateľa od vlastníka zdrojov, ktorý dosahuje zisk ich prenajímaním.

Na rakúsku školu nadviazal a do teórie podnikania prispel najmä americký ekonóm **Israel Kirzner** (1930 – ...). Chápe trh ako nekonečný proces objavovania podnikateľských príležitosťí – medzier na trhu, ktoré predstavujú vzájomne výhodné ekonomicke výmeny. V práci *Competition and Entrepreneurship* (1973) rozvinul podnikateľskú teóriu trhových procesov zdôrazňujúcu dôležitosť podnikateľov pre ekonomický rast a fungovanie kapitalistickej ekonomiky. V rozvojových ekonomikách vyzdvihoval nevyhnutnosť vytvoriť inštitucionálne prostredie podporujúce podnikavosť a podnikateľov.

Rakúsko-americký ekonóm **Joseph Alois Schumpeter** (1883 – 1950) sa zaraďuje do *nemeckej historickej školy ekonomickeho myslenia*, ktorá sa rozvinula koncom 19. storočia a pokračovala aj v 20. storočí. Odmietała všeobecnú platnosť ekonomickej poučiek. Považovala historiu za hlavný zdroj poznatkov o ľudskom konaní a ekonomických veciach a preferovala historické, sociálne a politické štúdie pred matematickým modelovaním. Obhajovali sociálne reformy v kapitalizme. Schumpeter vo svojich prácach o ekonomickom raste zdôrazňoval: „... každý ekonomický vývoj stavia na procese tvorivého, kreatívneho ničenia“. Ničením starých štruktúr sa výrobné faktory (práca, kapitál, pôda, ale aj znalosti) vždy opäť nanovo usporiadajú. Ničenie je teda nevyhnutné (nie je teda systémovou chybou), aby mohlo prebehnuť nové usporiadanie. Iniciátorom tvorivého ničenia sú inovácie, ktoré podniky

realizujú s cieľom presadiť sa na trhu. Schumpeter zaviedol termín inovácia do teórie hospodárstva v r. 1939 vo svojom diele *Business Cycles* publikovanej v USA, kde sa jedna kapitola nazýva *Teória inovácií*. Po preklade jeho diela do nemčiny v r. 1961 sa termín začal široko používať aj v Nemecku. Je tiež autorom prvej, doteraz používanej klasifikácie piatich typov inovácií: inovácia produktu, procesu, modelu podnikania, zdroja nákupu, fúzie a akvizície. Podľa Schumpetera („*Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*“, 1911) je inovácia praktické uplatnenie technickej alebo organizačnej novinky, nie iba jej objav.

Inovátor je podľa Schumpetera tvorivý podnikateľ, ktorý hľadáním nových akčných oblastí uskutočňuje proces tvorivého ničenia. Nie je to podnikateľ – arbitrážista, ktorý iba využíva cenové rozdiely pri nákupe a predaji na dosahovanie zisku. Poháňa ho vpred jeho *monopolné postavenie* založené na inováciách, ktoré inovatívnemu podnikateľovi zabezpečujú renty pioniera. Tieto peňažné výhody – *inovačné ceny* vznikajú prostredníctvom inovačných zlepšení, napr. v dôsledku vyššej produktivity práce. „*Podnikatelia sú motor ekonomickejho vývoja, vnášajú do podnikania nové prvky, využívajú výdobytky vedy a techniky a znásobujú kapitál*“, konštatuje Schumpeter.

Harvey Leibenstein (1922 – 1994) z Harvard University priniesol do teórie podnikania pôvodnú a podnetnú analýzu roly podnikateľstva v ekonomickom rozvoji (*Entrepreneurship and Development*, 1968). Rozlišoval rutinných podnikateľov (na etablovaných trhoch) a N-podnikateľov (inovátorov v duchu Schumpetera). Sformuloval tieto funkcie, ktoré vykonáva podnikateľ:

- „market-connecting role – rola spojky trhov“ – spája potenciálny trh výstupov s trhmi všetkých podstatných vstupov),
- „gap-filling role – rola vyplňovania medzier na trhu“ – robí to, čo trhy nerobia bežne alebo jednoducho,
- „input completing role – rola kompletovania vstupov“ – obstaráva všetky potrebné vstupy pre podnik,
- „enterprise-creating role – rola tvorca podniku“ (navzájom spája vstupy na produkovanie výstupu v čase a určitým druhom organizácie).

Z týchto funkcií vyplynuli tieto špecifické činnosti podnikateľa (bez ohľadu na veľkosť podniku):

- hľadá, objavuje a vyhodnocuje nové ekonomickej príležitosti;
- je iniciatívny pri uskutočňovaní svojej vízie, robí všetko nevyhnutné na jej uskutočnenie;
- určuje, nachádza a najíma alebo kupuje ľudské a materiálne vstupy pre podnik a integruje ich;
- zakladá podnik, riadi a vedie jeho zamestnancov;
- vytvára a zavádzá vhodnú štruktúru odmeňovania pre zamestnancov podniku;
- znáša neistoty a riziká;
- nesie najvyššiu zodpovednosť v podniku, zvláda krízy v jeho vývoji;
- nepretržite hľadá, učí sa, hodnotí a zavádzá nové výrobné postupy, možné nové vstupy a nové prístupy v manažmente.

Max Weber (1864 – 1920) bol nemecký ekonóm, sociológ a politik. Patrí medzi predstaviteľov nemeckej historickej školy, ale svojimi prácami významne ovplyvnil aj sociológiu. Považoval sociálnu kultúru za hybnú silu podnikania, v dôsledku čoho podnikateľ vykonáva svoju rolu v súlade s očakávaniami spoločnosti, ktoré sú založené na náboženskej viere, tabu a zvykoch. Za hlavnú hybnú silu podnikateľstva považoval náboženstvo a zdôrazňoval ducha kapitalizmu, ktorý vyzdvihuje ekonomickú slobodu a súkromné podnikanie. Podľa neho kapitalizmus môže prekvitať v podmienkach protestantskej pracovnej etiky, ktorá sa opiera o tieto hodnoty. Úspešného podnikateľa charakterizuje správna kombinácia disciplíny a ducha slobodného podnikania. Jeho prínosom do teórie manažmentu je vypracovanie právno-racionálneho (byrokratického) modelu manažmentu, v ktorom sa kladie dôraz na kvalifikáciu pracovníkov, zásluhovosť, špecializáciu a hierarchiu právomocí, zodpovednosť a na disciplínu.

Psychologické teórie podnikania sa zameriavajú na jednotlivca a jeho povahové rysy a vrodené dispozície, prípadne na mentálne alebo emocionálne prvky, ktoré motivujú podnikavých jednotlivcov. Harvardský emeritný profesor, psychológ **David McClelland** (1917 – 1998) je známy svojou teóriou získaných potrieb (teória troch potrieb), ktoré ovplyvňujú motiváciu ľudí: potreba niečo dosiahnuť, predstihnúť iných a získať uznanie, potreba moci a potreba niekam patriť. V súlade s ňou úsilie podnikateľov poháňa najmä potreba niečo dosiahnuť. Emeritný profesor psychológie **Julian B. Rotter** (1916 – 2014) je známy svojou teóriou sociálneho učenia sa a tiež teóriou ľažiska kontroly (locus of control). Podľa teórie ľažiska kontroly sú ľudia so silne vyvinutým ľažiskom kontroly presvedčení, že dokážu svojim konaním ovplyvniť nielen svoje konanie, ale aj vonkajší svet. Výskum potvrzuje, že podnikatelia majú tento povahový rys. Ostatný prístup k tejto problematike tvrdí, že škála povahových rysov od tvorivosti a pružnosti až po optimizmus je hnacou silou podnikateľského správania sa.

Zdrojovo orientované teórie podnikania patria medzi súčasné teórie rozvíjané na základe výsledkov výskumu podnikateľov a ich aktivít. Zameriavajú na spôsob, akým jednotlivci využívajú rôzne druhy zdrojov na odhalenie podnikateľskej príležitosti, rozbeh podnikania (práce autorov: S. Alvarez, L. W. Busenitz, T. H. Clausena, W. B. Gartnera, S. A. Shanaea, J. T. Eckharta, P. D. Reynoldsa a ďalších). Medzi tieto zdroje patria predo všetkým:

- prístup ku kapitálu a pohotový kapitál (zlepšuje šancu rozbehnúť nový podnik, hoci podnikatelia často začínajú podnikať s malým disponibilným kapitálom) – teória finančného kapitálu alebo potrebnej likvidity;
- začlenenie podnikateľa do sociálnej siete a využívanie informácií, ktoré poskytuje – teória sociálneho kapitálu alebo sociálnych sietí;
- ľudské zdroje, vzdelávanie a skúsenosť, prípadne. nehmotné prvky vodcovstva, ktoré podnikateľ pridáva do tohto mixu – teória ľudského kapitálu podnikania.

Sociologické teórie podnikania vysvetľujú podnikanie rôznymi spoločenskými kontextmi, ktoré umožňujú podnikateľom využívať príležitosti. **Paul D. Reynolds** (1963 – 2015) z univerzity G. Washingtona vyčlenil štyri spoločenské kontexty podnikania: sociálne siete, túžba po zmysluplnom živote, etnická identifikácia a faktory sociálno-politickej prostredia. Antropologický model pristupuje k otázke podnikateľstva tak, že ho uvádza do kontextu s kultúrou a skúma, ako kultúrne faktory ovplyvňujú podnikanie, napr. ako sociálne postoje formujú vnímanie podnikateľstva v spoločnosti, ale aj správanie sa podnikateľov.

Antropologické teórie podnikania predstavujú práce autorov D. C. Northa, R. K. Mitchela a ďalších. Vychádzajú z poznatkov socio-kultúrnej antropológie, ktorá študuje vznik, vývoj, zvyky a presvedčenia komunít. Skúmajú a vysvetľujú podnikateľstvo v kontexte s kultúrou a jej faktormi, napr. sociálnymi postojmi. Tvrdia, že založenie podniku a podnikanie súvisí s vplyvmi kultúry podnikateľov, čím sa interkultúrne rozdiely (etnické, sociálne, ekonomicke, ekologicke a politické) premietajú do podnikateľského správania sa.

Predstavitelia **teórie podnikania založenej na podnikateľskej príležitosti** tvrdia, že podnikateľské aktivity úzko súvisia s kreativitou, inováciou a majú potenciál meniť existujúce ekonomicke podmienky na trhoch. Príležitosti, ktoré sú základom tohto prístupu, autori definujú ako „situácie, v ktorých môžu byť uvádzané nové produkty, služby, suroviny, trhy a organizačné metódy prostredníctvom tvorby nových spôsobov a cieľov, ako aj ich vzájomného vzťahu“ (Eckhardt a Shane, 2003). Tieto myšlienky zodpovedajú aj presvedčeniu autorov tejto publikácie a boli zohľadnené najmä v 1. kapitole.

Patrí medzi nich renomovaný autor publikácií o manažmente podnikov a firemný poradca **Peter F. Drucker** (1909 – 2005). Tvrdí, že podnikatelia excelujú vo všímaní si a využívaní možností, ktoré vznikli v dôsledku sociálnych, technologických a kultúrnych zmien. V diele *Innovation and Entrepreneurship* (1985) charakterizuje „podnikanie ako „rizikové“, lebo len málo podnikateľov vie, čo robí, hlavne v oblasti high-tech“. Často prehliadajú napr. demografické zmeny, potreby svojich procesov a zmeny vo vnímaní zákazníkov. Verí, že inovácie a podnikanie je možné vykonávať systematickým spôsobom a potom môžu prinášať stále pozitívne výsledky:

„Podnikanie musí byť systematické, riadené a najmä založené na účelnej inovácii.“

„Nie každý nový malý podnik reprezentuje podnikanie, ak pritom nevytvára dopyt zákazníkov po niečom novom alebo neuspokojuje ich potreby novým spôsobom.“

Stúpencom teórie podnikateľskej príležitosti je aj profesor Harvard University **Howard H. Stevenson** (1941 – ...). Stevenson rozširuje Druckerovo chápanie podnikateľskej príležitosti o vynachádzavosť, dômysel podnikateľa, čo rozvádzza v šiestich klúčových rozdieloch medzi manažmentom podnikateľa a manažmentom podnikového správcu zdrojov: strategická orientácia, oddanosť príležitosti, pridelovanie zdrojov, ovládanie zdrojov, štruktúra riadenia a konцепcia odmeňovania. Niektoré jeho úvahy o podnikateľovi boli zohľadnené v 1. kapitole tejto publikácie.

Závery z tohto historického exkurzu o podnikaní a ekonomickom rozvoji:

Podnikatelia

- **sú motorom ekonomiky, majú vízie o nových možných druhoch ekonomickej aktivity a robia všetko nevyhnutné, aby uskutočnili svoje vízie;**
- zakladajú nové podniky, nové obchodné činnosti, nové ekonomicke sektory;
- vytvárajú pracovné miesta pre iných; produkujú výrobky a služby pre občanov;
- podporujú proces učenia sa a prispôsobovania sa meniacim sa podmienkam v dôsledku zmien v technológiách, vývoja trhov a zmien v politikách;
- zavádzajú nové postupy znižovania nákladov, zlepšené technológie výroby výrobkov, výrobu alebo poskytovanie zlepšených výrobkov a služieb, nové efektívnejšie postupy predaja a služieb zákazníkom, zarábajú cudzie meny rozvojom exportu alebo substi-

túciou importov; získané finančné prostriedky používajú na investície do rozvoja výroby a služieb;

- generujú príjmy a bohatstvo, ktoré umožňujú vládam výber daní za účelom ich vynakladania na rozvoj občanov štátu (vzdelávanie, zdravotníctvo a sociálne služby), fyzickú infraštruktúru a vôbec verejné statky.

Príloha 1 Postup hodnotenia inovačnej príležitosti

1. Kontrola hodnotených inovačných príležitostí: Je nápad jasne sformulovaný? V spolu-práci s tvorcom nápadu sa doplňujú vstupné informácie a možnosti zmien.

2. Triedenie nápadov do skupín: Roztriedenie nápadov do skupín je podmienkou pre výber systému hodnotenia a jeho ukazovateľov, napr. podľa reálnosti realizácie (prioritu majú technologické možnosti, dostupnosť zdrojov, znalosti, priestor, čas). Dôležitá je aj reálnosť odbytu (hodnotenie sa zameria na preferencie zákazníkov, rast trhu a pod.)

3. Výber systému hodnotenia alebo spracovanie vlastného systému hodnotenia:

- ukazovatele konkurencieschopnosti
- kto hodnotí
- etapy hodnotenia
- limity, funkcie
- kedy sa hodnotí
- dokumentácia hodnotenia.

4. Vykonanie hodnotenia: popri vlastnom hodnotení je nevyhnutné reagovať na informácie spätej väzby, riešiť zistené problémy korekciami a vylepšovaním nápadov, ich spájaním, rozčlenovaním a pod. Výsledkom je identifikovaná podnikateľská príležitosť s určenou potenciálnou hodnotou, ktorá sa zdokumentuje, napr. v štúdii realizovateľnosti.

Pri rozhodovaní o výbere systému hodnotenia a príležitostí treba zvážiť tieto faktory:

- 1. Funkčnosť** – umožňuje nájsť dobré nápady, usporiadať ich podľa preferencie a vyradiť nevhodné nápady.
- 2. Úplnosť a presnosť** – postihuje všetky dôležité faktory, znižuje neurčitosť rozhodovania.
- 3. Spoločalivosť** – možnosti ochrany proti zavedeniu systematických chýb do procesu hodnotenia.
- 4. Vlastná efektívnosť** – umožňuje rýchle a pomerne málo nákladné hodnotenie.
- 5. Dobrá aplikovateľnosť** – zrozumiteľný systém hodnotenia, ktorý je možné riadiť a modifikovať podľa aktuálnych podmienok.

Príklady metód testovania inovačných príležitostí:

Metóda kontrolných otázok

Použije sa súbor otázok, ktoré sa osvedčili v podobných podmienkach. Ak sa podmienky odlišujú, zostaví sa nový účelový súbor takýchto otázok.

- odpovede na otázky umožní analýza, štúdium, prognózovanie, odborné odhady a iné techniky, pričom sa využije pomoc expertov;
- vyhodnotia sa odpovede podľa stanovených kritérií. Ak sú kritéria splnené, spracuje sa dokumentácia inovačnej príležitosti.

Metóda porovnávania a usporiadania nápadov

- stanoví sa súbor hodnotiacich kritérií;
- stanoví sa významnosť alebo preferencie kritérií;

- určia sa hodnoty jednotlivých kritérií (číselný údaj, bodovanie) a prevedú sa do jednotnej mierky;
- vypočíta sa integrovaný ukazovateľ ako súčet hodnôt upravených kritérií;
- určí sa poradie významnosti nápadov a pre podnikanie sa vyberú tie, ktoré splňajú stanovený limit.

Pri ekonomickej analýze investičnej príležitosti sa hodnotí:

1. jej trhový potenciál pomocou štandardných marketingových postupov;
2. potreba zdrojov a ich dostupnosť, ktorej výsledkom je výška nákladov na realizáciu investičnej príležitosti a možné riziká;
3. ekonomická efektívnosť a možné finančné riziká pomocou štandardných postupov finančného riadenia;
4. konkurenčná schopnosť budúceho výrobku alebo služby na trhu pomocou štandardných marketingových postupov;
5. časová výhodnosť uvedenia inovácie na trh.

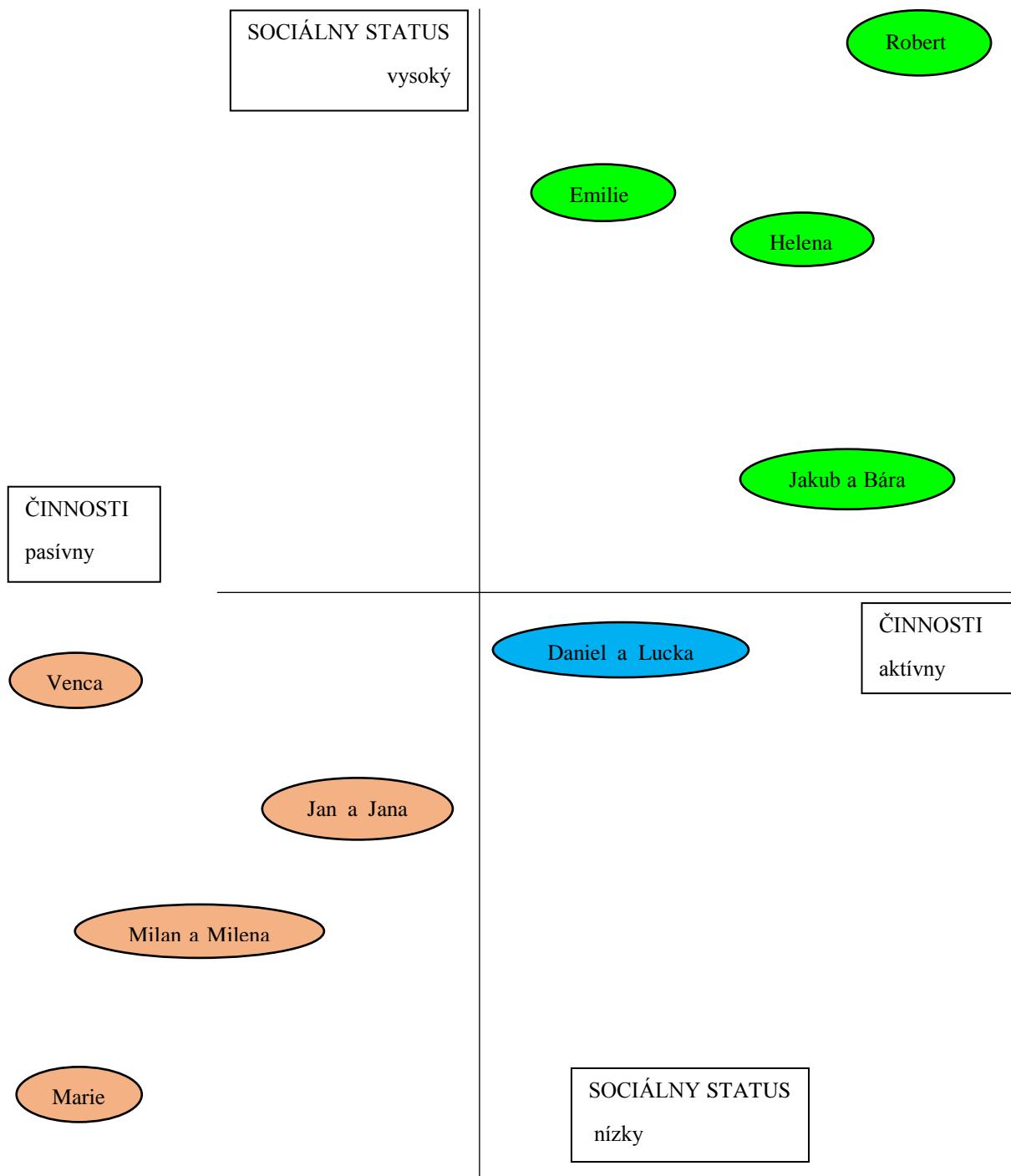
Príloha 2 Typológia zákazníkov v Českej republike

Oblúbený rámec pre segmentáciu trhu je životný štýl. Je to komplexný prierez aktivít a názorov (hodnotení a hodnôty) ľudí z najrôznejších sfér individuálneho života, ako sú práca, voľný čas, rodina, bývanie, záujmy, spotrebiteľská orientácia a pod. V r. 1995 prebehol takýto celosvetovo rozšírený prieskum životného štýlu v Českej republike. Bol zameraný na viac ako 1200 znakov (premenných, otázok) z 27 oblastí života. Zúčastnilo sa ho 1250 respondentov. Jeho výsledkom bolo nasledujúcich 9 základných segmentov, ktoré sú nazvané mužskými a ženskými menami. Ak má segment iba mužské alebo iba ženské meno, znamená to, že zastúpenie príslušného pohlavia v ňom výrazne prevažuje (viac ako 70 %).

Segmenty:

1. **Marie – domáca** – predstavuje najpesimistickejších, so životom nespokojných ľudí, väčšinou so základným vzdelaním, veľmi šetrných a netúžiacich vlastniť majetok.
2. **Venca – český kutil** – dosahuje vysoký príjem, ale celkove jeho domácnosť patrí do najnižšej úrovne. Má konzervatívny pohľad na svet, je pre neho dôležitá jeho práca, ale nie je ochotný pre ňu obetovať svoje pohodlie. Nie je zvláštny konzument.
3. **Milan a Milena – nespokojní materialisti**, ktorí sa nechcú prispôsobiť zmenám. Sú pasívni a znechutení. Dominantnú rolu v ich živote hrajú peniaze a práve ich nedostatok ich frustruje. Nie sú príliš dobrí spotrebiteľia.
4. **Jan a Jana – rojkovia**, ktorí uprednostňujú vlastníctvo vecí pred priateľstvom. Sú optimistickí, obdivujú úspešných, chýba im však sebavedomie. Chceli by mať ľahký život, stále rovnaké zamestnanie. Chýbajú im peniaze. Radi chodia von, športujú, dbajú o svoj zovnajšok.
5. **Emilie – dáma zo starej školy** – drží sa starých kultúrnych hodnôt a poriadkov z prvej republiky (ČSR). Má záujem o kultúru, politiku a svoju rodinu, má potrebu pomáhať iným. Za významné považuje dosiahnuté školské vzdelanie. S peniazmi narába uvážlivu, nemá finančné problémy. Ako spotrebiteľ má jasnú predstavu, čo chce a čo si môže kúpiť.
6. **Daniel a Lucka – mladí a bezstarostní** – sú najmladšou skupinou. Žijú väčšinou s rodičmi, a neťaží ich zodpovednosť. Orientujú sa na pohodlie a spotrebú bez ohľadu na sociálne postavenie a konvenčné hodnoty. Práca je pre nich hrou, do ktorej vkladajú svoj čas a za to dostávajú peniaze. Podstatnejšia je však pre nich mimo-pracovná doba. So zdravím a rodinou sa nezaťažujú.
7. **Helena – luxusná suverénka** – predstavuje dynamickú ženu, ktorá si je istá svojou budúcnosťou. Má vysokoškolské vzdelanie a tomu zodpovedajúci príjem. Jej vzhľad je pre ňu prvoradý. Popri práci a profesionálnom úspechu je tiež aktívnou matkou. Peniaze pre ňu znamenajú slobodu, má rada kvalitné a drahé veci.
8. **Jakub a Bára – profesionálni hobbyisti** – zaujímajú sa nadpriemerne o spoločnosť a dianie okolo nich, nepoznajú voľný čas, k svojej práci pristupujú zodpovedne, aktívne sa zaujímajú o životné prostredie, nepatria medzi extravagantných spotrebiteľov, ale pohybujú sa na vyšších spoločenských úrovniach.

9. **Robert – aktér zmien** – mladý, aktívny a úspešný muž, má vysoký príjem a je absolútne optimista. Rád cestuje, dbá na svoj vzhľad a verí svojim schopnostiam. Najdôležitejšie hodnoty pre neho predstavujú vzdelanie a profesionálny úspech.



Obr. 1 Grafické zhrnutie segmentov zákazníkov v ČR. Spracované podľa
(Foret. et al, 2003, s. 100 – 102)

Príloha 3 Charakteristické črty tvorivého manažéra

Charakteristické črty tvorivého manažéra (Thierauf, 1993, s. 42 – 43, upravené):

- Je veľmi iniciatívny
- Má schopnosť posudzovať vzťahy príčiny a dôsledku
- Je schopný sústredit' sa na podstatu problému
- Má schopnosť produkovať široké spektrum myšlienok
- Nebojí sa klásiť otázky, ktoré umožňujú lepšie pochopenie problému
- Má rád situácie, v ktorých možno predvídať riziká
- Verí, že i po opakovaných neúspechoch sa problém dá vyriešiť
- Má schopnosť objektívne posudzovať svoje vlastné myšlienky
- Vždy citlivo reaguje na problémy a ich riešenia
- Je schopný presadzovať svoje sebavedomie
- Má schopnosť tolerovať nejednoznačnosť a zložitosť
- Má veľkú motiváciu k úspechu
- Dokáže sa vzdať momentálneho zisku alebo pohodlia, aby dosiahol dlhodobé ciele
- Je odhodlaný dokončiť prácu aj za podmienok frustrácie
- Má množstvo energie, ktorá môže viesť k produktívnomu úsiliu
- Je vytrvalý napriek prekážkam a opozícii
- Riadi sa vnútorným inštinktom a má veľkú snahu riešiť problémy
- Má prirodzenú túžbu a snahu o perfekcionizmus
- Intuitívne speje k riešeniam
- Vie, že „zaseknutie“ v nijakom probléme je často spôsobené tým, že sa kladú nesprávne otázky

- Je schopný originálnych myšlienok
- Chce posudzovať veci z nového pohľadu
- Vie sa otvoriť pre nové skúsenosti a zbaviť sa tradičných praktík
- Nebojí sa púšťať do nových problémov a hľadať nové prístupy k ich riešeniu
- Chce posudzovať veci z nového pohľadu
- Vie ako narábať s tvorivou pamäťou
- Verí, že fantázia a snívanie vo dne môžu byť dôležitou súčasťou tvorivého procesu

- Neobviňuje druhých, ani si nevymýšľa výhovorky za chyby alebo neúspechy
- Nemá strach pred nadriadenými, na všetkých úrovniach organizácie
- Je otvorený a priamy k zamestnancom firmy a respektuje ich práva
- Vie ako inšpirovať a povzbudzovať zamestnancov
- Je ochotný ponechať dostatočný čas na zaúčanie
- Uvedomuje si nové perspektívy a vie, že veľa závisí od uhlu pohľadu na daný problém
- Je ochotný počúvať návrhy, ale robí konečný posudok
- Snaží sa rozmyšľať v analógiách a metaforách
- Využíva predstavy na oddelenie dobrých myšlienok od zbytočných
- Využíva počítačový softvér na zvyšovanie tvorivosti.

Príloha 4 Spracovanie podnikateľského plánu

Hlavné oblasti, ktoré by mal pokrývať text podnikateľského plánu súvisia s odpoveďami na nasledujúce okruhy otázok (upravené podľa Kolektív autorov, 2015, s. 63 – 65):

1. Aký problém sa snaží riešiť váš produkt (výrobok alebo služba)?

Kto má problém?

Prečo ten problém existuje?

Prečo sa ho snažíte riešiť?

Prečo aktuálne riešenia problému nie sú dostatočne dobré?

Prečo neexistujú lepšie riešenia?

Prečo ten problém ešte nikto neriešil, príp. nevyriešil?

2. Príležitosť – medzera na trhu

Kto sa aktuálne pokúša riešiť rovnaký problém a v čom sa alternatívne riešenia od seba odlišujú?

Kde konkrétnie vidíte nenaplnené potreby zákazníka?

Prečo práve teraz? Aké trendy existujú vo vašom odvetví alebo ním hýbu?

Prečo práve vy vyriešite problém?

3. Konkurenčné prostredie

Kto je vašou konkurenciou? Aký jej jej podiel na trhu a aký je váš?

Kto nový, kedy a prečo môže vstúpiť na trh?

Aké sú vaše konkurenčné výhody, príp. obmedzenia?

Akú technológiu využívate vy a akú konkurencia a aké majú výhody a nevýhody?

Ako si konkurencia chráni duševné vlastníctvo? Aké sú alebo budú vaše možnosti?

4. Vaše riešenie problému

Aké je ideálne riešenie problému?

Aké riešenie prinášate vy?

Akú hodnotu vytvárate?

5. Váš produkt

Aké výhody má váš produkt?

Aká technológia stojí za týmto produkтом? Dá sa chrániť duševné vlastníctvo?

Čím je váš produkt v niečom unikátny?

Viete váš produkt alebo jeho prototyp ukázať už teraz?

V akej fáze vývoja produktu sa nachádzate a aký je váš ďalší časový plán?

6. Validácia alebo trakcia⁸⁷ produktu

Viete dokázať, že zákazníci majú alebo budú mať záujem kupovať váš produkt?

Aké akvizície boli zaznamenané v poslednom čase vo vašom sektore podnikania?

Prejavili o produkt záujem médiá?

7. Trh

Viete definovať trh, kde budete podnikat' a vaše miesto v ňom?

Ako sa chcete na tento trh dostat'?

Aké sú aktuálne trendy dopytu na a ponuky na tomto trhu? Aký vplyv môžu mať tieto trendy?

Aký je potenciálny rast trhu?

Aký podiel na trhu viete získať?

Ktorý trhový segment plánujete pokryť?

8. Váš zákazník

Aké sú očakávania vašich zákazníkov?

Aký je profil vášho zákazníka? Kto to vlastne je?

9. Cena produktu

Aká je vaša cenová stratégia?

Prečo ste si zvolili túto stratégiu?

Môže sa v budúcnosti vaša stratégia zmeniť? Za akých okolností?

Koľko dokážete zarobiť na jednom zákazníkovi?

10. Marketing a predaj

Čím sa vaša značka produktu odlišuje od iných?

Existuje nejaké posolstvo alebo emócia, ktorú chcete vyvolať?

Aká je adaptabilita zákazníkov?

Akú sú vaše distribučné kanály?

Kto a ako bude predávať váš produkt?

Ako sa viete postarať o vášho zákazníka?

Máte stanovené určité míľníky vo vašom raste? Aké?

⁸⁷ Validácia produktu je overenie si na reálnom trhu, či je oň záujem alebo po ňom dopyt. Trakcia je kvantitatívny dôkaz, hodnoty ukazovateľov relevantných pre dané podnikanie, že existuje alebo bude existovať dopyt po produkte, napr. predbežné objednávky, počet platiacich zákazníkov, tržby a zisk z nich. Ich pozitívne výsledky uľahčujú podnikateľovi rokovanie s investorom.

11. Váš tím

Akú úlohu v podnikaní hrajú jednotliví členovia vášho tímu?

Aké majú zručnosti a skúsenosti?

Ako dobre sa navzájom poznáte?

Aké medzery má váš tím?

Aké budúce plány máte s vaším tímom?

Máte poradcov (advisory board) v podnikaní, ktorí majú relevantné skúsenosti s podnikaním vo vašom sektore?

Čo vám vedia poskytnúť?

12. Minulosť a budúcnosť spoločnosti

Aké budúce mýlinky ste si vytýčili a aké ste už dosiahli?

Aké úspechy a neúspechy už máte za sebou?

Aké sú vaše krátkodobé a dlhodobé plány?

Akým potenciálnym rizikám v podnikaní čelíte alebo budete čeliť a ako na nich viete reagovať?

13. Financie

Aké sú vaše predpoklady a finančné projekcie (tržby, zisk, získané investície)?

Je váš produkt sezónny alebo sa predáva v určitých cykloch?

Viete na ktorý finančný ukazovateľ (rentabilita tržieb, rentabilita vloženého kapitálu, likvidita a ī.) sa zameriavate v podnikaní?

14. Váš investor

Investoval už niekto do vašej spoločnosti alebo startupu?

Akého investora hľadáte?

Ako vám investícia pomôže?

Plánujete v budúcnosti vstup ďalších investorov?

Aké je vaša exitová⁸⁸ stratégia?

⁸⁸ Exit – ukončenie spolupráce s investorom, keď treba investorovi vyplatiť to, čo vložil do spoločnosti alebo aj ukončenie činnosti spoločnosti. Exitová stratégia a predajná cena spoločnosti závisia od aktuálnych ekonomických výsledkov spoločnosti. Môže to byť vyplatenie investora a pokračovanie podnikania, odpredaj spoločnosti inej spoločnosti alebo inému investorovi, prvá verejná ponuka akcií spoločnosti na burze (Initial Public Offering).

Príloha 5 Štúdia Európskeho úradu pre duševné vlastníctvo o vzťahu mikropodnikov, malých a stredných podnikov a duševného vlastníctva

Podľa štúdie Európskeho úradu pre duševné vlastníctvo (EUIPO) v r. 2015 len 9% mikropodnikov, malých a stredných podnikov (MMSP) v EÚ si registruje a chráni duševné vlastníctvo (DV). **Dôvody?**

Hoci sa väčšina MMSP sa pokladá za inovatívne, svoje inovácie však chránia častejšie použitím alternatívnych metód ako klasickými prostriedkami ochrany DV.

1. Najdôležitejšie a najčastejšie využívané prostriedky ochrany DV:

- doménové mená (4 7%)
- obchodné tajomstvo – mlčanlivosť (42 %)
- ochranné známky a obchodné značky EÚ (37 %)
- dizajny (21 %) a
- zemepisné označenia (13%)

Najviac prihlášok DV podávajú malé podniky, hlavne zo sektorov: **priemyselná výroba, veľkoobchod a maloobchod, doprava, ubytovacie a stravovacie služby**.

2. Dôvody, prečo si MMSP registrujú svoje DV:

- prevencia imitácie výrobkov a služieb (79 %)
- väčšia právna istota (74 %)
- zlepšenie obrazu a zvýšenie hodnoty podniku
- efektívnejšie vymáhanie práv
- zlepšenie vyjednávacej pozície
- získanie vyšších príjmov z licencíí

Závery inej štúdie EUIPO porovnávajúcej hospodársku výkonnosť európskych podnikov: **príjmy MMSP, ktoré vlastnia DV, na zamestnanca sú priemerne o 32 % vyššie ako príjmy MMSP, ktoré DV nevlastnia.**

3. Najčastejšie sa porušujú práva z:

- ochranných známok (55 %)
- patentov (24 %)
- dizajnov (15 %)
- copyright (14 %)
- úžitkových vzorov (12 %)

4. Najčastejšie dôsledky porušení DV:

- strata obratu (38%)
- poškodenie povesti (36 %)
- strata konkurencieschopnosti (33 %)

5. Najčastejšie prostriedky riešenia porušovania práv:

- dvojstranné vyjednávanie (43 %)
- súdny postup (33 %)

- mediácia (20 %)
- žiadosť o zásah štátnej autority (11 %)
- arbitráž (10 %)

6. Dôvody, prečo si MMSP neregistrujú svoje DV:

- nevidia v ochrane žiadne výhody (35 %)
- nepoznajú možnosti ochrany (13 %)
- cena konania o poskytnutí ochrany je príliš vysoká (10 %)
- proces poskytnutí ochrany je príliš dlhý a komplikovaný (8 %)
- snaha eliminovať akékoľvek budúce ťažkosti (7 %) alebo spory (5 %)

7. Za najväčšiu pomoc by MMSP považovali:

- zrýchlenie konania o ochrane DV (81 %)
- zavedenie špeciálnych postupov a mechanizmov riešenia sporov o DV (66 %)
- zlacnenie konania (66 %)
- zjednodušenie konania (63 %)
- zlepšenie prístupu k databázam DV
- zníženie regisračných a udržovacích nákladov
- zrýchlenie, zjednodušenie a zlacnenie súdneho konania
- finančnú podporu
- príručky a poradenstvo

Príloha 6 Ako rozoznať lídra od šéfa

Šéf je niekto úplne iný ako líder. Neznamená to, že šéf nemôže byť lídrom, ale nemusí ním byť automaticky.

Šéf môže mať peknú kanceláriu na konci chodby s vkusným nábytkom, ale neznamená to, že ľudia na koniec tej chodby chodia s dôverou. Skutočný líder môže byť nadriadený alebo kolega, s ktorým chodíte denne na obed.

Skutoční lídri sa snažia robiť veci lepšie a ukázať, že sa to dá. Šéfom sa najlepšie darí poukázať na to, čo ide horšie.

Šéf sa zväčša snaží byť stredobodom pozornosti, skutočný líder dokáže ustúpiť, počúvať iných a dostať z tímu to najlepšie.

Šéf môže byť dobrým alebo zlým vzorom, ale dobrý líder nemôže byť nikdy zlým šéfom.

Ľudia môžu rešpektovať šéfa, ale všetci rešpektujú a majú radi lídrov.

Upravené podľa <http://blog.helios.eu/sk/clanky/ako-rozoznate-skutocneho-lidra-od-obycajneho-sefa/>

LITERATÚRA

AdTech & MarTech 2016. Dostupné na Internete: <https://www.linkedin.com/pulse/adtech-martech-different-sides-same-coin-oliver-molander>

AULET, B. (2013): *Disciplined Entrepreneurship*. New Jersey: Wiley&Sons, 2013. 267 s. ISBN 978-1-118-69228-8.

BALOG, M. a kol. (2013): *Inovatívne Slovensko – východiská a výzvy*. Analýzy a štúdie SIEA, Slovenská inovačná a energetická agentúra. Bratislava 2013. ISBN 978-80-88823-55-1 (online verzia), ISBN 978-80-88823-58-2 (printová verzia).

BARBER, G. (2009). 16 Design Tools for Prototyping and Wireframing. [Online] <http://articles.sitepoint.com/article/tools-prototyping-wireframing> [Dostupné: 6. Septembra 2014].

BAUMGARDT, M. (2003): Webdesign s Adobe Photoshop7 a GoLive 6. Computer Press, Praha.

BECK, K. et all. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. <http://agilemanifesto.org/>

BECKER, S. A., BERKEMEYER, A. (2002): Rapid application design and testing of web usability. IEEE MultiMedia, 9(4), 38-46.

BLANK, S. – DORF, B. (2012). *The Startup Owner's Manual*. 1st edition. K&S Ranch Inc.

CBInsights. (2015). *The top 20 reasons startups fail*. <https://www.cbinsights.com/research-reports/The-20-Reasons-Startups-Fail.pdf>, December 3, 2015.

CBInsights. (2014). *The rise of the acqui-hire: breaking down talent acquisitions*. <https://www.cbinsights.com/blog/tech-acquihire-report/>, January 9, 2014.

CLIFTON, B. (2009): Google Analytics – Podrobný průvodce webovými statistikami. 1. vydání, Computer Press, a. s., Brno.

CUTRONI, J. (2010): Google Analytics, O'Reilly Media, Inc., Sebastopol, E Marketer 2016. Dostupné na Internete: <https://www.emarketer.com/Article/Mobile-Phone-Smartphone-Usage-Varies-Globally/1014738>

DG-ENTERPRISE AND INDUSTRY, (2014): *Annual Report on European SMEs 2013/2014*. Final report – July 2014. European Commission.

DOING BUSINESS. (2017): Doing Business 2017 – Equal Opportunity for All. World Bank Group. ISBN 978-1-4648-0948-4.

DRUCKER, P. F. (1994): *Řízení neziskových organizací, praxe a principy*. Management Press, Praha 1994. ISBN 80-85603-38-1.

DRUCKER, P. F. (1993): *Inovace a podnikavost: praxe a principy*. 1. vydání. Management Press. Praha. ISBN 80-85603-29-2.

ECKHART, J. T. – SHANE, S.: *Opportunities and Entrepreneurship*. In: Journal of Management, vol. 29, no. 3, p. 333-349. ISSN 0149+2063-36-0

EC. (2017): *European Innovation Scoreboard 2017*. ISBN 978-92-79-67685-7

FORET, M. – PROCHÁZKA, P. – URBÁNEK, T. (2003): *Marketing – základy a principy*. Computer Press Brno 2003. 1. vydání.

GAGE, D. (2012): *The venture capital secret: three of four start-ups fail*. The Wall Street Journal, September, 20, 2012.

<http://www.wsj.com/news/articles/SB10000872396390443720204578004980476429190>

GARRETT, J. J. (2010). Elements of user experience, the: user-centered design for the web and beyond. Pearson Education.

GERBER, M. (1997): *Podnikatelský mýtus. Proč většina malých firem zkrachuje a co proti tomu dělat*. Management Press, Praha 1997. ISBN 80-85943-36-0.

GIBSON, R. (1998): *Rethinking the future: rethinking business, principles, competition, control, leadership, markets and the world*. Nicholas Brealey Publishing, London. ISBN 1-86788-103-6.

GOTHELF, J. – SEIDEN, J. (2013). *Lean UX: Applying Lean Principles to Improve User Experience*. O'Reilly.

HENDERSON, R. M. – CLARK, K. B. (1990) Architectural Innovation: The Reconfiguration of Existing Product Technologies and the Failure of Established Firms, *Administrative Science Quarterly*, 35 pp 9-30.

HISRICH, R. D., PETERS, M. P. (1996): *Založení a řízení nového podniku*. Victoria Publishing, Praha 1996. ISBN 80-85865-07-6.

CHAFFEY, D., SMITH, P. R. (2017): Digital Marketing Excellence: Planning, Optimizing and Integrating Online Marketing. Taylor & Francis.

CHAFFEY, D., SMITH, P.R. (2013): Emarketing excellence: Planning and optimizing your digital marketing. London: Taylor & Francis.

IAB Slovakia 2016. Dostupné na Internete: <https://www.iabslovakia.sk/vydavky-do-reklamy/objemy-internetovej-reklamy-sk/>

ISENBERG, D. (2011): *Introducing the Entrepreneurship Ecosystem – Four Defining Characteristics*. May 25, 2011.

<http://www.forbes.com/sites/danisenberg/2011/05/25/introducing-the-entrepreneurship-ecosystem-four-defining-characteristics/>

IUS (2014). *Innovation Union Scoreboard 2014*. DG Enterprise and Industry. European Union 2014. ISBN 978-92-79-34662-0, doi: 10.2769/88936

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius/ius-2014_en.pdf

JANOUCHE, V. (2010): Internetový marketing – Prosadíte se na webu a sociálních sítích, 1. vydání, ComputerPress, a. s., Brno.

JANOUCHE, V. (2011): Internetový marketing – Sbírka nejužitečnějších informací, postupů a technik, 1. vydání, ComputerPress, a.s., Brno.

KAUSHIK, A. 2016 Dostupné na Internete: <https://www.kaushik.net>.

KAUSHIK, A. (2011): Webová analytika 2.0 - Kompletní průvodce analýzami návštěvnosti. 1. vydání, Computer Press, a.s., Brno.

KIRBY, L. Professional Website Usability. <http://articles.sitepoint.com/article/website-usability>.

KOLEKTÍV AUTOROV. (2015): *Startup 4 dummies (povinná príručka každého startupu)*. Digital Visions. Bratislava. ISBN 978-80-971112-3-6.

KOŠTURIAK, J. – DEBNÁR, R.(2006): *Principy „lean“ a inovace*. Moderní řízení, 7/2006, ISSN 0026-8720.

LARMAN, C. (2004): *Agile and Iterative Development. A Manager's Guide*. Pearson Education, Inc.

MH SR.(2014): *Research and Innovation Strategy for Smart Specialization of Slovak Republic*, 2014. <http://www.economy.gov.sk/strategia-vyskumu-a-inovacii-pre-inteligentnu-specializaciu-sr/142232s>

LYNCH, P. J. (2008): Web style guide. Yale University Press.

MAURYA, A. (2012): *Why Lean Canvas vs Business Model Canvas?*
<https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas-af62c0f250f0>

MAURYA, A. (2016): LEAN podnikání. Bizbooks. 1. vyd. Albatros média,a.s. Praha. ISBN 978-80-265-0506-8.

MOLNÁR, M. (2010): Individualita človeka, jeho osobnosť a práca v tíme. <http://www.eportal.sk/pdf/typo.pdf>.

MOLNÁR, P. – DUPAL, A. (2008): *Manažment inovácií podniku*. Ekonóm. Ekonomická univerzita v Bratislave.

NARMSP (2014): *Správa o stave malého a stredného podnikania v SR v r. 2012*. Bratislava: NARMSP.

NIELSEN, S. L. – KLYVER, K. – EVALD, M. J. – BAGER, T. (2012): *Entrepreneurship in theory and practice*. Cheltenham; Northampton: Edward Elgar Publishing. ISBN 978-0-85793-531-1.

NIELSEN, J. (2002): Web.Design. Praha : SoftPress s.r.o., 2002, 382 s.

NIELSEN, J – LORANGER, H. (2006): Prioritizing Web Usability. Berkeley CA : New Riders Press, 2006, 406 s.

OECD. (2005): OSLO MANUAL: *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*. 3rd edition OECD, *Entrepreneurship at Glance 2013*. OECD Publishing, 2013. OECD Publishing. http://dx.doi.org/10.1787/entrepreneur_aag-2013-en

OECD. (2015): *Entrepreneurship at Glance 2015*. OECD Publishing.
http://dx.doi.org/10.1787/entrepreneur_aag-2015-en

OECD. (2016): *Entrepreneurship at Glance 2016*. OECD Publishing.
http://dx.doi.org/10.1787/entrepreneur_aag-2016-en

OMI. (2010): *Ako lepšie porozumieť zákazníkom*. The Open University, Milton Keynes. OMI, Košice.

OSTERWALDER, A. – PIGNEUR, Y. (2010): *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Wiley

PAS. (2010): *Správa o stave podnikateľského prostredia v SR v r. 2010*. Bratislava, Podnikateľská aliancia Slovenska.

PITRA, Z. (2006): *Manažment inovačných aktivít*. 1.vydanie. Praha, Professional Publishing. ISBN 80-86946-10-X.

PITRA, Z. (2007): Podnikatelský inovační ekosystém. MODERNIRIZENI.IHNED.CZ 14. 12. 2007

- PORTER, M. E. (1998): *On Competition*. Harvard Business School Press. ISBN 0-87584-795-1
- QUARK. (2017): Špina – pol úspechu. Quark 1/2017, s. 48 – 49. CVTI SR.
- RIES, E. (2011): *The Lean Startup*. Penguin Books Ltd.
- ROBERTS, E. B. – MURRAY, F. – KIM, J. D. (2015): *Entrepreneurship and innovation at MIT* (2015): *MIT: Continuing global growth and impact*. MIT Sloane School of Management. Retrieved from <http://web.mit.edu/innovate/entrepreneurship2015.pdf>
- SAHLMAN, W. A. – STEVENSON, H. H. – ROBERTS, M. J. – BHIDÉ, A. (1999): *The Entrepreneurial Venture*. 2nd edition. Harvard Business School Press. Boston, Massachussetts. ISBN 0-87584-8923.
- SBA. (2015): *Správa o stave malého a stredného podnikania v SR v r. 2014*. Slovak Business Agency, Bratislava
- SBA. (2017): *Základné administratívne kroky pri začatí podnikateľskej činnosti. Právnické osoby* (stav k 31. 3. 2017). Slovak Business Agency, Bratislava,
<http://www.sbagency.sk/informacie-materialy>.
- SHANE, S., A. (2013): *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual-Opportunity Nexus*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK, Northhampton, MA. USA. ISBN 978 1 84376 996 5.
- SCHWAB, K. (2015): *Global Competitiveness Report 2014 -2015*. World Economic Forum 2015. http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf
- SOBEKOVÁ MAJKOVÁ, M. – SOLÍK, J. (2016): 39 rád ako budovať svetovú firmu s investorom. Podnikajte.sk. Bratislava. ISBN 978-80-972470-0-3.
- SRPOVÁ, J. – ŘEHOŘ, V. a kol. (2010): *Základy podnikání*. Grada Publishing, Praha. ISBN 978-80-27-3339-5.
- STAM, E. – SPIGEL, B. (2016): *Entrepreneurial Ecosystem*. U.S. E. Discussion Papers Series 16-13. Utrecht University and School of Economics.
- SWART, G. (2013). *Seven things I learned from startup failure*.
<https://www.linkedin.com/pulse/20130923123247-758147-7-things-i-learned-from-startup-failure>, Sept. 23, 2013
- ŠÚBERTOVÁ, E. – MARKOVIČOVÁ, M. (2015). *Kompendium podnikania*. Kartprint, Bratislava. ISBN 978-80-89553-34-1
- ŠÚ SR. (2014): *Inovačná aktivity podnikov v SR*. Štatistický úrad SR, Bratislava, č.: 840-0244/2014. ISBN978-80-8121-334-2
- ŠVEJDA, P. et al. (2007): Inovační podnikání, 1st ed., ISBN 978-80-903153-6-5.
- ŠÚ SR, (2014): *Inovačná aktivity podnikov v Slovenskej republike (roky 2010 – 2012)*.
- Slovak Office of Statistics, Bratislava, Report Nr.. 840-0244/2014. ISBN 978-80-8121-334-2.
- VIVIANO, A. (2014): *The Lean UX Manifesto Principle-driven Design*.
<https://www.smashingmagazine.com/2014/01/lean-ux-manifesto-principle-driven-design/>, January 8, 2014.
- VIZIEN (2016): Dostupné na Internete: <https://www.vizien.nl/2016/05/customer-journey-klantreis-maken/>

- VLČEK, R. (2002): *Hodnota pro zákazníka*. Management Press. Praha. ISBN 80-7261-068-6.
- VLČEK, R. (2008): *Manažment hodnotových inovací*. Management Press, Praha.
- WEF. (2014): *Enhancing Europe's Competitiveness – Fostering Innovation-driven Entrepreneurship in Europe*. Insight report. World Economic Forum, Geneva.
http://www3.weforum.org/docs/WEF_EuropeCompetitiveness_FosteringInnovationDrivenEntrepreneurship_Report_2014.pdf.
- ZAJKO, M. a kol. (2014): *Inovačné procesy a konkurenčná schopnosť SR*. Monografia, STU Bratislava.
- ZAJKO, M. – CHODASOVÁ, Z. – JEMALA, L. – MATERÁK, M. (2010): *Riadenie malých a stredných podnikov*. Nakladateľstvo STU. Slovenská technická univerzita v Bratislave. ISBN 978-80-227-3344-1.
- ZAJKO, M. (2013): *Startup ecosystems – USA vs. EU vs. Slovakia*. In: Proceedings of International Conference on Engineering & Business Education, Innovation and Entrepreneurship Windhoek, Namibia, 07-10 October, 2013, pp. 237-244.
- ZAJKO, M. (2013): *Education in innovation-driven entrepreneurship*, In: Balog, Miroslav et al., Inovatívne Slovensko –východiská a výzvy. Slovenská inovačná a energetická agentúra, Bratislava, Slovakia, ISBN 978-80-888823-55-1, p. 139 -146.
- ZAJKO, M. (2016): *Higher success rate in development and survival of innovation-driven start-ups*. In: Conference proceedings, 9th ICEBE and 6th ICIE, 24-26 February 2016, Ahmedabad, India. Ahmedabad: Centre for Global Bussines Studies - GTU, s. 41 – 50. ISBN 978-3-942100-43-4.
https://www.researchgate.net/publication/311309558_Higher_success_rate_in_development_and_survival_of_innovation-driven_start-ups

doc. Ing. Marián Zajko, PhD., Ing. Branislav Mišota, PhD.

INOVAČNÉ PODNIKANIE V IKT

Vydala Slovenská technická univerzita v Bratislave vo Vydavateľstve SPEKTRUM STU,
Bratislava, Vazovova 5, v roku 2018.

Edícia skript

Rozsah 207 strán, 49 obrázkov, 14 tabuliek, 16,824 AH, 17,113 VH, 1. vydanie,
edičné číslo 5974, tlač ForPress NITRIANSKE TLAČIARNE, s. r. o.

85 – 214 – 2018

ISBN 978-80-227-4786-8