

## VÍZIA, POSLANIE A CIELE PODNIKU

### 2.1 Formulovanie hodnôt spoločnosti Henkel

„Už viac ako 130 rokov je Henkel lídrom na trhu so značkovými výrobkami s technológiami, ktoré uľahčujú, zlepšujú a skrášľujú život ľudí. Až 53-tisíc zamestnancov spoločnosti Henkel na celom svete napĺňa krédo spoločnosti „A Brand like a Friend“ (Značka ako priateľ) a spoločne sa usiluje o to, aby ľudia vo viac ako 125 krajinách sveta mohli dôverovať značkovým produktom a technológiám od spoločnosti Henkel.“<sup>1</sup>

Spoločnosť Henkel Slovensko so sídlom v Bratislave vznikla 1. 10. 1991 pod názvom Henkel-Palma ako spoločný podnik vtedajšieho slovenského štátneho podniku Palma (dnešný názov Palma-Tumys) a rakúskej spoločnosti Henkel Austria (dnešný názov Henkel Central Eastern Europe). V roku 1997 došlo k odkúpeniu 49-percentného podielu Palmy a od tohto roku je Henkel CEE so sídlom vo Viedni stopercentným vlastníkom spoločnosti Henkel Slovensko. Henkel CEE zároveň plní funkciu koordinačného centra medzinárodného koncernu Henkel pre región strednej a východnej Európy.

Dôsledky svetovej hospodárskej a finančnej krízy v roku 2008 a hlavne v roku 2009 zasiahli aj spoločnosť Henkel Slovensko. Pre výrazný pokles kurzu maďarského forintu, poľského zlotého a českej koruny začala časť obyvateľstva nakupovať výrobky spoločnosti Henkel práve v týchto susedných krajinách, kde bola ich cena nižšia. Nákupy v zahraničí začali realizovať i maloobchodní predajcovia, čím vážne narušali predaj výrobkov značky Henkel na Slovensku. Tieto fakty sa významne podpísali pod pokles obratu roku 2009 celej spoločnosti Henkel Slovensko. No na základe ozdravujúcich opatrení, ktoré podnik zaviedol, dokázal už v roku 2010 oživiť svoje finančné fungovanie. Opatrenia sa týkali najmä zníženia prevádzkových nákladov a udržania si percentuálnych podielov vo všetkých segmentoch trhu. Rok 2011 predstavoval pre spoločnosť Henkel Slovensko úspešný rok, kde sa pod výborné výsledky podpísalo uvedenie celého radu inovatívnych výrobkov na trh a takisto aj skutočnosť, že vo svojich segmentoch zaujíma popredné miesta na slovenskom trhu väčšina z produktov.

Henkel Slovensko sa vo svojich aktivitách zameriava na predaj vlasovej a telovej kozmetiky, pracích a čistiacich prostriedkov, spotrebiteľských lepidiel, lepidiel pre stavebnú chémiu, ako aj priemyselných lepidiel a povrchových technológií.

Spoločnosť Henkel Slovensko sa zameriava na tri strategické oblasti podnikania:

---

<sup>1</sup> HENKEL SLOVENSKO. 2008. *Nasledovaniachodné praktiky podnikového riadenia*. [cit. 12.03.2013]. Dostupné na internete: <[http://www.henkel.sk/cps/rde/xchg/henkel\\_sks/hs.xml/2008-4377\\_2747\\_SKS\\_HTML.htm](http://www.henkel.sk/cps/rde/xchg/henkel_sks/hs.xml/2008-4377_2747_SKS_HTML.htm)>.

1. starostlivosť o domácnosť,
2. starostlivosť o telo,
3. lepidlá, tmely a povrchové technológie pre domácnosť a priemysel.

V rámci týchto oblastí sa podnik delí na tri divízie:

1. práce a čistiace prostriedky,
2. telová a vlasová kozmetika,
3. lepidlá a technológie.

Spoločnosť Henkel 20. 11. 2012 predstavila svoju novú stratégiu a finančné ciele na obdobie do roku 2016. Spoločnosť zároveň znovu potvrdila svoje finančné výsledky vo fiškálnom roku 2012 na základe dobrého výkonu v prvých deviatich mesiacoch roka.

„Nová stratégia stavia na základných hodnotách spoločnosti a podporí úspešný rozvoj firmy v najbližších rokoch tak, aby bola dosiahnutá dlhodobá vízia – byť globálnym lídrom v značkách a technológiách,“ vysvetlil predseda spoločnosti Henkel, Kasper Rorsted. „Prekonáme našu konkurenciu ako globalizovaná spoločnosť so zjednodušenými operáciami a vysoko motivovaným tímom – toto je podstata našej novej stratégie. Zrýchlime rast a zvýšime ziskovosť vo všetkých troch obchodných sektoroch. Zvláštnu pozornosť pritom venujeme rozvíjaniu podstaty a rastu našich kategórií, ako aj expanzii našich obchodných aktivít na novovznikajúcich trhoch, zároveň však sústavne prispôbujeme našu štruktúru a posilňujeme náš globálny tím.“

Nová stratégia stavia na úspešnej implementácii strategických priorít definovaných v roku 2008, ktoré boli stanovené na obdobie do roku 2012. Základom stratégie do roku 2016 bola detailná analýza dominantných, dlhodobých trendov na trhu. Portfóliá troch obchodných sektorov spoločnosti Henkel boli prehodnotené vo svetle týchto trendov, aby sa zistil ich status vo vzťahu k ziskovému rastu na jednotlivých trhoch.

Spoločnosť Henkel potom identifikovala výrazný potenciál na zrýchlený rast a vyššiu ziskovosť vo všetkých troch obchodných sektoroch. Do roku 2016 plánuje spoločnosť zvýšiť investície a zvýšiť kapitálové výdavky (capex) o viac ako 40 percent a dostať sa na úroveň okolo 2 mld. eur.

Cieľom spoločnosti Henkel do roku 2016 je zvýšiť predaj na 20 mld. eur, z čoho 10 mld. len na novovznikajúcich trhoch. V súvislosti s upravenými ziskami na uprednostňovanú akciu (EPS) si spoločnosť Henkel do roku 2016 stanovila cieľ dosiahnuť 10-percentnú súhrnnú mieru ročného rastu (CAGR).

Tieto finančné ciele sa týkajú aj optimalizácie aktívnych portfólií, teda malých a stredných akvizícií, ako aj strát, prípadne zastavenia nestrategických aktivít (v súčasnosti s

celkovým predajom okolo 500 miliónov eur). Potenciálne veľké akvizície či straty nie sú do finančných cieľov zahrnuté.

Spoločnosť Henkel sa bude aj naďalej zameriavať na posilnené generovanie hotovosti redukovaním čistého pracovného kapitálu na 5 percent predaja do roku 2016.

### **Zhrnutie strategických priorít**

#### **1. Prekonať: Využitie potenciálu v jednotlivých kategóriách**

Spoločnosť Henkel využije celý svoj potenciál v jednotlivých kategóriách aktívnym riadením svojho portfólia, posilnením najsilnejších značiek, zavedením veľkých inovácií a sústredením sa na zákazníkov a spotrebiteľov.

Vo svojich kľúčových kategóriách bude spoločnosť Henkel naďalej investovať, aby posilnila a rozšírila svoje pozície lídra na trhu. V rastových kategóriách budú investície podporovať nadmerný rast ako existujúcich, tak aj nových segmentov. V oblasti hodnotových kategórií budú investície prispôsobené tak, aby maximalizovali potenciál zisku. Henkel sa zameria na svoje silné značky: do roku 2016 má 10 najsilnejších značiek generovať približne 60 percent celkového predaja (v roku 2012 je to okolo 46 percent).

Aby posunula svoje inovačné schopnosti bližšie k rastúcej základni zákazníkov na novovznikajúcich trhoch, spoločnosť Henkel otvorí sedem nových centier pre výskum a vývoj: v meste Pune (India), Soule (Kórea), Dubaji, Moskve (Rusko), Johannesburgu (Juhoafrická republika), São Paule (Brazília) a v meste Toluca (Mexiko).

#### **2. Globalizovať: Zamerať sa na oblasti s vysokým potenciálom**

Na rozvinutých trhoch využije spoločnosť Henkel svoje silné stránky a bude generovať rast zisku zvýšením investícií do značiek a kontinuálnym sústredením sa na náklady. Do roku 2016 chce spoločnosť získať ďalšie najvyššie pozície pri sústavnom zvyšovaní ziskovosti.

Na novovznikajúcich trhoch bude spoločnosť Henkel rozširovať svoje súčasné pozície v jednotlivých kategóriách a naďalej zrýchľovať rast v krajinách, v ktorých má spoločnosť silné postavenie už v súčasnosti. Henkel plánuje navyše selektívne expandovať do nových krajín. Očakáva sa, že do roku 2016 bude 12 z Top 20 krajín, v ktorých spoločnosť pôsobí, práve v kategórii novovznikajúcich trhov.

#### **3. Zjednodušiť: Podporovať výnimočné prevádzkové výkony**

Spoločnosť Henkel bude kontinuálne zlepšovať svoju prevádzkovú výnimočnosť zrychl'ovaním, štandardizáciou a digitalizáciou procesov, posilňovaním hospodárnosti a redukovaním administratívnych nákladov.

Aby rozšírila globálnu pôsobnosť svojich Centier spoločných služieb, spoločnosť Henkel uskutoční výrazné investície a okrem svojich súčasných štyroch Centier plánuje vytvoriť nové uzly pre oblasť, v ktorej sa hovorí po arabsky, ako aj v Číne, resp. severovýchodnej Ázii. Počet zamestnancov v týchto službách narastie na viac než 3-tisíc. Na zvýšenie efektívnosti obchodných procesov bude dôležité sústredenie sa na sféru informačných technológií. Henkel podporí a využije svoju integrovanú globálnu IT platformu, do ktorej plánuje investovať 140 miliónov eur do roku 2016. Henkel do roku 2016 takisto plánuje zvýšiť efektívnosť zaisťovaním zdrojov prostredníctvom globálnych uzlov, expanziou e-sourcingu a globálnou redukciou počtu dodávateľov približne na 40 percent.

Keďže Henkel kontinuálne prispôsobuje svoje štruktúry premenlivému trhovému prostrediu, spoločnosť chce takisto priebežne optimalizovať aj svoju globálnu výrobnú stopu.

#### 4. Inšpirovať: Posilniť náš globálny tím

V súvislosti s posilnením svojho globálneho tímu sa bude musieť spoločnosť Henkel sústrediť na tri oblasti: Leadership (vedenie), Talents & Performance (talenty a výkon) a Diversity (rozmanitosť).

Súčasťou tohto zamerania na vytváranie silných lídrov v rámci spoločnosti Henkel bude aj rozšírenie programov školení a vývoja, napríklad „Executive Resource Program“ na Harvard Business School. Na prilákatie a udržanie talentov po celom svete posilní spoločnosť Henkel svoju značku zamestnávateľa a ponúkne konkurenčné odmeny spojené s výkonmi. Prepracovaný Plán dlhodobej motivácie spoločnosti Henkel je plne previazaný s novými finančnými cieľmi na rok 2016.

Keďže kultúrna a profesionálna rozmanitosť zamestnaneckej základne spoločnosti Henkel poskytuje konkurenčnú výhodu, Henkel propaguje rozmanitosť aktívnym riadením v súvislosti s národnosťou, vekom a pohlavím. Približne s 30 percentami žien na manažérskych pozíciách má Henkel vedúce postavenie na trhu, pričom v najbližších rokoch sa bude snažiť zvýšiť tento podiel o 1 až 2 percentá ročne.

### **Stratégia dlhodobej udržateľnosti do roku 2030**

„Na začiatku roku 2012 oznámila spoločnosť Henkel svoju stratégiu dlhodobej udržateľnosti s cieľom stonásobiť svoju efektívnosť využívania zdrojov do roku 2030, pričom boli definované špecifické čiastkové ciele na päťročné intervaly.“<sup>2</sup>

„Faktor 3 predstavuje pre Henkel vzorec na implementáciu stratégie trvalej udržateľnosti: do roku 2030 sa spoločnosť bude usilovať stonásobiť hodnotu, ktorú vytvára vo vzťahu k stope, ktorú zanechávajú ich operácie, výrobky a služby. Na to, aby dosiahli zámer a trvalú udržateľnosť, propagujú prostredníctvom svojej obchodnej činnosti tri strategické princípy: výrobky, partnerov a ľudí.

Milióny ľudí po celom svete používajú značky a technológie Henkel na dennej báze. Výrobky sú pre nich hlavnou činnosťou a zároveň bodom, kde Henkel môže dosiahnuť najväčší rozdiel. To je dôvod, prečo sú v tejto spoločnosti zameraní na vytváranie väčšej hodnoty pre zákazníkov vďaka inovatívnym riešeniam a vzdelávaniu. Výrobky v budúcnosti budú prinášať lepší výkon pri šetrení prírodných zdrojov a znižovaní vplyvu na životné prostredie. Tento všestranný prístup sa týka celého obchodného procesu – od získavania surovín až po likvidáciu.

Dodávatelia, spotrebitelia a priemyselní používatelia značiek a technológií spoločnosti Henkel – sú kľúčom k trvalej udržateľnosti hodnôt v hodnotovom reťazci, v obchodnej oblasti, ako aj v živote. V súlade s tým zvyšujú snahu podporovať ich výrobkami a odbornými znalosťami. To zahŕňa povzbudzovanie dodávateľov do zníženia vplyvu ťažby výrobných materiálov na životné prostredie, ako aj vytváranie možností pre zákazníkov a spotrebiteľov na zmenšenie stôp, ktoré zanechávajú na životnom prostredí. Preto Henkel spolupracuje s medzinárodnými iniciatívami a komunitami na oddelení hospodárskeho rozvoja a kvality života od neustáleho nárastu spotreby neobnoviteľných zdrojov a vytvárania emisií.

Zamestnanci spoločnosti, to sú tí, čo robia rozdiel vďaka svojej angažovanosti, tvorivosti, znalostiam a schopnostiam. Vďaka nim sa z dobrých nápadov vytvárajú veľké obchodné úspechy. Dávajú spoločnosti jej jedinečnú identitu, sú tvárou spoločnosti v kontakte so zákazníkmi a umožňujú zmenu a inovácie. Henkel investuje do znalostí a schopností svojich ľudí a povzbudzuje každého, aby sa stotožnil s ich agendou udržateľnosti.“<sup>3</sup>

## Úlohy

---

<sup>2</sup> WBN/PR. 2012. Henkel predstavuje stratégiu a ekonomické ciele do roku 2016. In *Webnoviny.sk* [online]. 2012, 20.11.2012 [cit. 12.03.2013]. Dostupné na internete: <<http://www.webnoviny.sk/ekonomika/henkel-predstavuje-strategiu-a-ekonomick/579223-clanok.html>>.

<sup>3</sup> HENKEL SLOVENSKO. 2013. *Naše strategické princípy*. [cit. 12.03.2013]. Dostupné na internete: <[http://www.henkel.sk/cps/rde/xchg/henkel\\_sks/hs.xsl/Strategicke-Zasady-6766.htm](http://www.henkel.sk/cps/rde/xchg/henkel_sks/hs.xsl/Strategicke-Zasady-6766.htm)>.

1. Z akých koncepcií, zásad a princípov vychádzajú alebo ich vyznávajú tvorcovia strategických rozhodnutí v spoločnosti Henkel?
2. Charakterizujte poslanie spoločnosti Henkel.
3. V čom spočíva nová stratégia spoločnosti? Má nová stratégia vplyv na jej víziu?
4. Diskutujte o podnikovom kréde spoločnosti. Vplýva podnikové krédo na rozvíjanie podnikovej kultúry spoločnosti Henkel?

## **2.2 Steve Jobs – najväčší vizionár IT biznisu<sup>4</sup>**

„Ak máte podnikateľský nápad a cítite, že bude mať úspech, nedajte si od nikoho nahovoriť, že je to šialený nápad. Buďte blázni a pustite sa do toho,“ odporúča Steve Jobs, ktorý sa z chudobného, skrachovaného študenta vypracoval na najvplyvnejšieho podnikateľa na svete.

„Začalo sa to ešte skôr, ako som sa v roku 1955 narodil v San Franciscu,“ spomína Jobs. „Moja biologická matka bola mladá, nevydatá vysokoškoláčka. Keď otehotnela so sýrskym študentom, rozhodla sa dať ma na adopciu. Chcela, aby mojimi náhradnými rodičmi boli absolventi vysokej školy, takže všetko zariadila tak, aby ma po pôrode adoptoval právnik a jeho manželka. Keď som sa však narodil, odrazu sa rozhodli, že chcú dievčatko. Preto mojich rodičov Claru a Paula Jobsovcov, ktorí boli na čakacej listine, zobudil uprostred noci telefonát s otázkou, či chcú chlapčeka. Obaja boli nadšení. Keď však moja biologická matka zistila, že Clara nemá vysokú a Paul ani strednú školu, odmietla podpísať konečný súhlas s adopciou. Dala sa obmäkčiť až o niekoľko mesiacov, keď jej Jobsovcovia sľúbili, že ma dajú študovať na vysokú školu.“

A tak o sedemnást' rokov neskôr išiel študovať na Reedsku univerzitu. Naivne si vybral vysokú školu, ktorá bola drahá. Počas štúdia mal na nej minúť všetky úspory svojich robotníckych rodičov. Po šiestich mesiacoch však nedokázal hodnotu štúdia oceniť. Nemal predstavu, čo urobiť so svojím životom a nebolo mu ani jasné, ako by mu v ňom univerzita mohla pomôcť. Rozhodol sa školu nechať, ale ešte ďalších osemnásť mesiacov sa na nej ponevierať. Nemal internátnu izbu, takže prespával na podlahe u priateľov. Zbieral prázdne fľaše a za vratné zálohy si kupoval jedlo. Zavše mával výčitky svedomia, že zradil želanie

---

<sup>4</sup> PCSPACE. 2011. Steve Jobs: Najväčší vizionár IT biznisu. [cit. 12.03.2013]. In *PC Space* [online]. 2011, 23.03.2011 [cit. 12.03.2013]. Dostupné na internete: <<http://www.pcspace.sk/index.php/spravy/trendy/4597-steve-jobs-najvacsi-vizionar-it-biznisu>>.

vlastnej mamy. Zakaždým si však povedal, že to vlastne nie je jeho mama, pretože sa o neho nestarala.

Jobs mal veľa času. Často vysedával so Stevom Wozniakom, prezývaným Woz, s ktorým sa spriatelil na strednej škole počas navštevovania nepovinného predmetu programovania. Woz podobne ako Jobs zanechal vysokú školu po prvom semestri. Zo záľuby doma zhotovil predchodcu prvého osobného počítača, ktorý mal čoskoro preniknúť do domácností a kancelárií a nahradiť obrovské počítačové stroje z veľkých klimatizovaných miestností. Sám Woz tomu sprvu neveril. Svojmu dielu nedal ani meno a už vôbec mu nenapadlo počítač vyrábať a predávať. Bol to nápad Stev Jobsa, ale ani on si nebol istý úspechom. „Obaja sme boli stroskotanci,“ napísal neskôr Jobs. „Boli sme ochotní chopiť sa hoci aj neistej príležitosti a zo všetkých síl sme sa museli usilovať využiť ju. Keby sme zostali na univerzite, mali by sme zaistenú budúcnosť a venovali sa štúdiu.“

Prvého apríla roku v 1976, na „deň bláznov“, založili Jobs a Woz firmu Apple s logom nahryznutého jablka. Jobs sa venoval manažérskym a Woz technickým záležitostiam. Spoločnosť začínala s kapitálom 1 300 dolárov, ktoré z prevažnej časti utržili za predaj Jobsovho starého volkswagenu a Wozovej programovateľnej kalkulačky. Tretím spoločníkom sa stal o generáciu starší Ron Wayne, ktorý mal jediný skúsenosti s podnikaním, ale už po dvanástich dňoch z firmy odišiel. Nesúhlasil s Jobsovým finančným plánom a navyše v ňom prevážil pocit, že je to šialený projekt. Svoj podiel vo firme predal dvom spoločníkom za sumu 800 dolárov. Keby počkal iba štyri roky, získal by zaň šesť miliárd! Dnes ho považujú za najväčšieho smoliara v podnikaní s informačnými technológiami.

Počítač Apple I vyrábali v garáži Jobsových rodičov. Nevzhľadnú drevenú škatuľu ponúkali za cenu 666,66 dolára najmä počítačovým nadšencom. Predali z nej dvesto kusov. To im pomohlo získať ďalší kapitál, ktorý investovali do výskumu Apple II. Keď sa tento počítač objavil na pulloch s elektronikou, bola to senzácia. Drevený kryt nahradila plastová skrinka a počítač disponoval farebným monitorom, čo bol nový, revolučný prvok. Nečudo, že sa z neho stal módny hit. Osembitový Apple II bol prvý skutočný osobný počítač, ktorý čoskoro našiel celý rad nasledovníkov v modeloch iných výrobcov.

Keď v roku 1980 vstúpila spoločnosť na burzu, jej akcie stúpili za jediný deň o 32 percent. Milionármi sa nestali len zakladatelia firmy, ale i štyridsať jej pôvodných zamestnancov, ktorí boli od začiatku ochotní pracovať aj štrnásť hodín denne. Vďaka modelu Apple II spoločnosť získala prestížne meno a mohla expandovať. Garážová firmička bola minulosťou, pretože v roku 1980 zamestnávala niekoľko tisíc pracovníkov. Apple sa stala

najrýchlejšie rastúcou spoločnosťou v histórii amerického biznisu a Steve Jobs kultovou postavou nastupujúcej počítačovej generácie.

V roku 1981, čoskoro po tom, ako spoločnosť Apple dobyla americkú burzu, zasiahla ju pohroma. Počítačový gigant IBM uviedol na trh svoje prvé PC, ktoré sa stalo najlepšie predávaným osobným počítačom. Jobsov tím musel pracovať veľmi rýchlo, ak sa chcel vyrovnáť s konkurenciou. Jobs sústredil všetku svoju energiu na prípravu Macintoshu, ktorý mal mať celkom nové, výnimočné vlastnosti. Inšpiráciu už dávnejšie získal vo firme Xerox, ktorá nevedela zužitkovať viaceré sľubné nápady. Dnes také samozrejmosti ako využívanie počítačovej myši, laserová tlačiareň, grafické používateľské prostredie, možnosť vykonávania niektorých operácií bez prácneho vypisovania príkazových riadkov, to všetko sú veci, ktoré Jobsa vo výskumnom centre firmy Xerox nadchli. Chcel ich mať vo svojom počítači, a preto do jeho vývoja zaangažoval najschopnejších inžinierov spoločnosti.

Macintosh mal úžasný úspech, ale už o rok začal jeho predaj stagnovať. Hoci bol technicky najvyspelejším osobným počítačom, ktorý dnes dominuje najmä v grafickom odvetví, bol príliš „aristokratický“. Bežní zákazníci, a tých bolo čoraz viac, dávali prednosť lacnejšiemu systému PC od IBM. Skladal sa zo štandardných dielov a bol kompatibilný s počítačmi ostatných výrobcov. To spôsobilo, že vývojoví pracovníci mali čoraz menší záujem vymýšľať softvér pre Macintosh. Aj preto si ho kupovalo čoraz menej zákazníkov.

Predaj Macintosha začal viaznuť a firma sa po prvý raz ocitla v strate. Jobs z obchodného neúspechu obviňuje prezidenta spoločnosti Johna Sculleyho, ten sa však bráni. Využíva svoje formálne vyššie postavenie v manažmente a presviedča výkonnú radu, že firma by oveľa lepšie prosperovala bez Jobsa, že jeho záľuba v technologickej elegancii sa pre spoločnosť stáva nákladným luxusom. Výkonná rada pod ťarchou argumentov, s očami prilepenými na padajúcu krivku príjmov, dáva Sculleymu za pravdu. Jobs sa ocitá vo vedľajšej budove, ktorú ironicky nazýva Sibír, v exile a zisťuje, že na jeho stole už dlhší čas nepristál žiaden z dôležitých dokumentov. Uvedomí si, že aj keď je formálne vo firme, v skutočnosti už pred ním zabuchli dvere. Rozhodne sa predať svoje akcie v Apple, za ktoré získa dvadsať miliónov dolárov. Jazdí na bicykli po pláži, smutný a opustený podniká výlet do Paríža a Talianska a až potom získava druhý dych. Oznamuje Applu mená piatich najlepších ľudí, ktorých si berie so sebou a opúšťa s nimi firmu, ktorú urobil legendárnou.

Jobs na toto obdobie spomína takto: „V tridsiatke som vypadol z úžasnej hry. Stredobod celého môjho dospelého života bol preč, bolo to zdrvivúce. Mal som pocit, že som sklamal a navždy odišiel zo štafety významných podnikateľov. Potom som si uvedomil, že som síce odvrhnutý, ale stále zaľúbený do nových nápadov. A tak som sa rozhodol začať znovu. Vtedy



som to nevidel, ale stalo sa, že moja prehra v Apple bolo to najlepšie, čo sa mi stalo. Ťarchu úspechu nahradila ľahkosť nového začiatku. Oslobodilo ma to, a preto som mohol vstúpiť do celkom nových oblastí, ktorým by som sa v Apple istotne nevenoval.“ Založil spoločnosť NeXT, v ktorej vznikli viaceré významné vynálezy. Neskôr vznikla popri nej spoločnosť Pixar. Vyvinula technológiu na výrobu počítačovo animovaných filmov a v spolupráci so spoločnosťou Walta Disneyho nakrútila prvý počítačový celovečerný film Toy Story. Po obrovskom ohlase Toy Story čoskoro vznikli ďalšie filmové hity. Vďaka nim a ďalším úspechom v podnikaní začali Steva z firmy Apple presviedčať, aby sa do nej opäť vrátil. „Bolo to pre mňa veľké zadost'učinenie,“ spomína. „Do Applu som sa však bol ochotný vrátiť len pod podmienkou, že budem mať vo všetkom hlavné slovo.“

Applu sa síce po odchode Steva Jobsa darilo, ale najmä vďaka plánom, ktoré práve on vytvoril ešte predtým, ako z neho odišiel. Firma bola technologicky niekoľko rokov pred konkurenciou, no s nástupom operačného systému Windows firmy Microsoft začala strácať svoje pozície. Ak by sa Jobs v roku 1996 do Applu nevrátil, firma by pravdepodobne skrachovala. Microsoft mu vyfúkol vietor z plachát, keď postupne uplatnil všetky vymoženosti operačného systému, ktorý mal Apple vo svojich počítačoch. Steve prišiel do Applu s novými myšlienkami a technológiami, čo vznikli v spoločnosti NeXT. Vo významnejšej spoločnosti však mohli získať väčší význam. Preto NeXT predal Applu a získal v ňom veľký balík akcií. Firmu Pixar si nechal, predal ju až po niekoľkých rokoch spoločnosti Walta Disneyho. Aj keď v podnikaní sedel na dvoch stoličkách, s jeho návratom do Applu sa spájali veľké nádeje. V deň, ako nastúpil do firmy, vyleteli jej akcie na burze prudko hore.

Steve po návrate do Applu zarábala len jeden dolár a stal sa tak generálnym riaditeľom s najnižším platom na svete. Preto ho zapísali do Guinnessovej knihy rekordov. Síce dostával iba symbolickú výplatu, ale na základe každoročných vynikajúcich hospodárskych výsledkov zarábala na svojich akciách a navyše dostal rozprávkové odmeny, napríklad prúdové lietadlo.

Jobs zavádza do praxe vlastnú víziu, ako by mal Apple fungovať – viac kvality na úkor kvantity. Redukuje počet projektov z päťdesiatich na dvanásť. Čoskoro sa dostaví prvý výsledok, firma predstavuje svoj prenosný digitálny prehrávač iPod. Spolu s týmto zázrakom prišiel na svet digitálny hudobný softvér iTunes a iTunes Store. Apple preráža do sveta hudobného konzumu a distribúcie, produkty ponúka cez svoje internetové obchody. Jeho ťaženie pokračuje do biznisu mobilných telefónov, vďaka modelu iPhone s multidotykovým displejom, zabudovaným iPodom a internetom. Firma prichádza každý rok s novými inováciami a so svojím iPadom dokázala to, čo nikto iný – naštartovať trh s tabletmi.

## Úlohy

1. Z ktorých hodnôt vychádzal Steve Jobs, aby jeho spoločnosť viedla k úspechu?
2. Analyzujte formuláciu vízie spoločnosti Apple.
3. Prejavovala sa vízia spoločnosti Apple ako úspešná alebo neúspešná? Diskutujte o nej.
4. Uved'te presvedčivé argumenty, prečo práve v spoločnosti Apple vznikla a realizovala sa vízia ako úspešná.
5. Na základe štúdia textu formulujte poslanie spoločnosti Apple.
6. Na základe ilustrovanej spoločnosti zostavte skupinu strategických cieľov.
7. Preskúmajte a komentujte ciele uvedenej spoločnosti.

### 2.3 Formulovanie poslanca spoločnosti Virtual Reality Media<sup>5</sup>

Armády vo svete už mnoho rokov upúšťajú od nákupov ťažkej obrannej techniky. Slovenské zbrojárske podniky majetkovo napojené na štát však tento trend nezachytili. Po rozpade Varšavskej zmluvy neboli vtedy veľké firmy schopné naskočiť na vývoj a výrobu sofistikovanej zbrojárskej techniky. Väčšinou sa udržiavali vo vyčkávacom móde a utešovali sa, že čas ich hlavňovej obrnenej techniky raz musí prísť. Neprišiel.

Vyčkávanie štátnych firiem, neustále prechádzajúcich konkurzmi a reštrukturalizáciami, paradoxne pomohlo niektorým novým ambicióznym podnikom. Jedným z nich je trenčianska spoločnosť Virtual Reality Media (VRM). Patrí do trojice najúspešnejších slovenských firiem podnikajúcich v obrannom priemysle. V roku 2011 až 94 percent svojej produkcie vyviezla do zahraničia.

„Firma Virtual Reality Media, a. s., (VRM) je spoločnosť, ktorá sa zaoberá vývojom, návrhom, konštrukciou a výrobou simulátorov pre civilné alebo vojenské letectvo, prípadne pre pozemnú vojenskú techniku. Je zrejmé, že je to veľmi špeciálna oblasť výroby a produkty tejto firmy predstavujú zložité, sofistikované a často neopakovateľné riešenia. Výrobky tohto zákazníka sú exportované do mnohých krajín sveta. Treba zdôrazniť, že ide o prísne zákazkovú výrobu, často ide o výrobu prototypov. Z pohľadu sériovosti možno hovoriť o kusovej výrobe. Takisto treba zdôrazniť, že priebežná lehota riešenia zákazky sa pohybuje v rozsahu mesiacov a nie je nič mimoriadne, že trvá viac ako jeden rok. Na zákazke sa podieľa množstvo profesií a do výrobného procesu vstupuje množstvo kooperujúcich subjektov. Zákazka

---

<sup>5</sup> TREND. 2012. Nominácie Manažér roka 2012: Pavol Grman. In *Etrend* [online]. 2012, 17.10.2012 [cit. 12.03.2013]. Dostupné na internete: <<http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/pavol-grman.html>>.

pozostáva z množstva jednotlivých etáp (predvýrobných, výrobných i povýrobných), ktoré majú vzájomné väzby (časové i ekonomické) a tie treba priebežne sledovať a vyhodnocovať. Náklady na zákazku musia byť sledované v štruktúre, ktorá zodpovedá nielen jednotlivým etapám, ale aj ekonomickým ukazovateľom, ktoré firma potrebuje sledovať v oblasti finančného kontrolingu.“<sup>6</sup>

Spolumajiteľ a manažér spoločnosti Pavol Grman spomína, ako sa stretol so svojím spolužiakom zo strednej školy Júliusom Berithom. „Pred dvadsiatimi rokmi sme založili firmu, ktorá mala predávať kancelársku a výpočtovú techniku. No naším snom bolo dostať na trh to, čomu sa vtedy hovorilo virtuálna realita.“

Trenčania začali komunikovať s firmou Silicon Graphics. Pomohla im náhoda – vtedy, v roku 1994, vláda USA zrušila embargo na vývoz vyspelej techniky do bývalých socialistických krajín. A tak sa už v tom istom roku prihlásili na výstavu zbrojárskej techniky IDEE v Trenčíne.

„Na výstave sme mali grafické stanice. A to, čo sa spájalo s termínom virtuálna realita – trojrozmernú prilbu či rukavice. Pozreli si nás páni zo vzdušných síl. Keď sa nás ich veliteľ generál Štefan Gombík spýtal, či by sme vedeli urobiť simulátor na MiG 29, vyletelo z nás – áno,“ spomína Pavol Grman.

Bolo to práve v období po rozdelení federácie. Slovenskí vojaci zisťovali, čo im ostalo v kasárňach a na letiskách. A potrebovali cvičiť. Výcvik na nadzvukových stíhačích lietadlách však bol nielen mimoriadne náročný, ale aj finančne nákladný. Armáda hľadala, kde by sa dalo šetriť.

„Aj dnes sa pýtam, prečo nám verili. Nemali sme za sebou žiadneho kmotra. Len entuziazmus a chuť presvedčiť ľudí, aby nám uverili. Začiatky sme financovali úplne sami,“ spomína Grman.

Firma začala naberať ľudí. Najmä takých, ktorí sa vyznali v detailoch, ako prvky v lietadlách fungujú. A vedeli komunikovať s expertmi z košickej leteckej akadémie. Len príprava dokumentov, podľa ktorých by vedeli vojakom povedať, ako má simulátor presne fungovať, koľko bude stáť a kedy ho dokážu postaviť, trvala osem mesiacov.

V súťaži vypísanej vzdušnými silami sa trenčianska firma postavila proti renomovanému kanadskému dodávateľovi simulátorov CAE. Ten v tom čase modernizoval simulátory pre stíhačky MiG-29, ktoré ostali Nemcom. No kým Kanadania ponúkli iba zlepšenie vizualizácie na pôvodných ruských simulátoroch z osemdesiatych rokov, Trenčania

---

<sup>6</sup> VISION.CZ. 2013. *Virtual Reality Media, a. s., Trenčín, Slovenská republika*. [cit. 12.03.2013]. Dostupné na internete: <<http://www.vision.cz/pripadove-studie/virtual-reality-media-a-s-trencin-slovenska-republika.aspx>>.

pripravili kompletne technické riešenie s použitím toho, čo sa vtedy nazývalo grafickým superpočítačom. „Za rok a pol sa nám podarilo urobiť porovnateľné riešenie s ponukami svetových hráčov v oblasti simulačnej techniky. Už v roku 1996 sme získali prvé miesto na výstave obrannej techniky v Trenčíne a na obzore boli ďalšie zákazky,“ hovorí Grman.

Ďalší ľudia, ktorí mladej firme uverili, boli z českej armády. Objednali si trénažér pre bojové lietadlo SU-22.

Majitelia VRM si uvedomovali, že sa neudržia iba na slovenskom a českom trhu. „Ak vyrobíme trénažér pre jeden typ techniky a predáme ho armáde, obvykle je to na dlhé roky naplnená potreba vojakov v konkrétnom štáte. Musíme ísť ďalej, inde, hovorí Grman. Firma tak dlho všetky voľné financie investovala do marketingu a obchodu.

Rýchlo sa však ukázalo, že šance predať sa do segmentu veľkého civilného letectva sú minimálne. Veľkí producenti simulátorov sú obvykle priamo prepojení s výrobcami lietadiel. A novú konkurenciu nemajú radi.

Bez finálnych výrobcov techniky sa však simulátory konštruujú ťažko. Treba mať algoritmy, ako sa lietadlá správajú vo vzduchu v konkrétnych situáciách. Simulátor robený bez výrobcu lietadla by bol drahý a ťažko predajný.

Dieru na trhu našli pri menších dopravných lietadlách. Rakúska letecká škola Jetalliance Holding, ktorá školí pilotov pre biznisjety pre celú Európu, si objednala v Trenčíne simulátory pre lietadlá Cessna Citation CJ2. Na túto prácu spomínajú v Trenčíne ako na tvrdú školu. „Firma používa simulátory dvadsať hodín denne, sedem dní v týždni. V zmluvných podmienkach máme, že pri poruche musí byť náš technik kedykoľvek k dispozícii na mieste do troch hodín. Musíme si tak dávať pozor, aby sa naše zariadenia kazili čo najmenej.“

VRM bol aj pri ďalšom civilnom projekte. Simulátor ruského strednotraťového dopravného lietadla IL-114 by mali v Uzbekistane začať využívať na budúci rok.

Výkladnou skriňou spoločnosti sa stali simulátory na vrtuľníky Mi-8, Mi-17 a Mi-171. Týchto ruských strojov je vo svete veľa. VRM však chce ísť aj do ďalších typov ruskej vojenskej techniky. Aj ich výrobcovia si však dokumentáciu pomerne silno strážia. „Vidíme tu perspektívu. Chceme komerčnú spoluprácu. Zarobili by sme nielen my, ale aj konkrétna ruská konštrukčná kancelária, ktorá by nám dáta poskytla, a ich ľudia, ktorí by prišli naše zariadenia certifikovať. Stále sú napríklad vo svete krajiny, ktoré priamo z Ruska zariadenia nenakúpia,“ hovorí Grman.

Spoluprácu na takomto základe VRM rozbieha s výrobcom vrtuľníkov Eurocopter. S francúzskou firmou sa im podarilo podpísať zmluvu o kooperácii. Stroje z portfólia

Eurocopteru sú rozšírené vo svete aj v regiónoch ako Južná Amerika a presadzujú sa v Rusku a Strednej Ázii.

Vrtuľníkové simulátory z Trenčína sa podarilo dodať aj do afrických a stredoázijských krajín. No kým sa dá so strojmi riadne cvičiť, musia prejsť dlhým vývojom. Najprv matematici prepíšu správanie skutočných lietadiel do vzorcov, podľa ktorých postupujú programátori. Potom musia stroje zabehnúť skúsení letci.

Vývoj simulátora trvá približne dva roky, jeho doladenie štyri až päť mesiacov. Výsledkom je funkčný stroj, ktorý je podstatne lacnejší ako simulátory dodávané západoeurópskymi či severoamerickými výrobcami. „Náš trh je najmä v chudobnejšej časti sveta,“ vysvetľuje Grman.

Firma sa postupne prepracovala k najvyššiemu štandardu simulátorov na pohyblivej plošine. „Máme výhodu, že pohyblivá plošina je náš produkt. Asi osemdesiat percent zariadenia je naše know-how vrátane elektroniky a riadiacich kariet. Nie sme teda odkázaní na milosť a nemilosť subdodávateľov.“

Ak sa chce firma presadiť na trhu, nestačí jej postaviť len špičkový stroj. Odberateľovi musí dodať aj metódy výcviku od základného tréningu až po vyššiu techniku pilotáže. Na výslednom produkte sa podieľa aj približne osemdesiat firemných spolupracovníkov. Sú medzi nimi piloti a profesie ako matematickí analytici či elektrokonštruktéri.

Práve cez výcvikové zariadenia pre vrtuľníky Mi-17 sa firma dostala do kontaktu s agentúrou pre simulačnú techniku armády USA Poe Stri. Prostredníctvom nich dodávala svoje vrtuľníkové simulátory do Iraku a Afganistanu. Tento obchod ich priviedol k spolupráci so spoločnosťou Aeronautical Systems Engineering (ASE). V konzorciu už dodávali simulátory aj pre vojenské nákladné lietadlá G 222.

VRM aj jej partneri z americkej Floridy založili obchodnú firmu Synerco, registrovanú vo Švajčiarsku. Tá sa bude starať o obchod ASE aj VRM. „V súčasnosti sa snažíme s kolegami z ASE vybudovať technologické zázemie, aby sme mohli obaja zlacniť servis aj schémy dizajnu simulátorov. ASE sa rozhodlo zaviesť v USA rovnaký informačný systém, ako máme my, aby sme boli čo najviac kompatibilní,“ hovorí Grman.

Postupne by mali obe firmy spoločne predávať svoju produkciu práve pod značkou Synerco. Tvrdí, že zatiaľ nejde o únik VRM zo Slovenska.

Pavol Grman – má 49 rokov a po skončení Elektrotechnickej fakulty SVŠT v Bratislave robil technika v bratislavskom Doprastave. V roku 1991 sa pustil do podnikania. Mal cestovnú kanceláriu, predával výpočtovú techniku. V roku 1992 pristúpil ako partner do

Berith, s. r. o., ktorá sa neskôr premenovala na Virtual Reality Media. Spolu s partnerom Júliusom Berithom ju budujú dodnes.

### Úlohy

1. Na základe prečítaného textu identifikujte poslanie spoločnosti Virtual Reality Media.
2. Aké sú potreby zákazníkov alebo, čo je uspokojované?
3. Aké sú spotrebiteľské skupiny alebo, kto je uspokojovaný?
4. Aké činnosti, metódy, technológie sa používajú alebo, ako sú uspokojované potreby zákazníkov?
5. Aké sú dôvody existencie podniku Virtual Reality Media alebo, prečo spoločnosť robí práve to, čo robí?

## 2.4 Formulovanie cieľov podniku

Šéf projektu **Challengest**<sup>7</sup> Andrej Winter bol ešte v roku 2011 konzultantom v oblasti HR. V novembri v roku 2012 sa zúčastnil na akcii start-up víkend, kde za dva dni vymysleli podnikateľskú ideu a vytvorili projekt, ako ju realizovať. Spolu s ďalšími ľuďmi vtedy s projektom Studentive súťaž vyhrali. Idea spája firemný a študentský svet tak, že firmy pre študentov vyhlasujú súťaže na zadania či úlohy, ktoré majú študenti pre firmu vypracovať, a potom vyberú víťazný projekt. Študenti na druhej strane takto získavajú skúsenosti a proaktívne si skúšajú to, čo sa počas štúdia naučia. S projektom Studentive to išlo „hore kopcom“ – o mesiac bol česko-slovenský tím medzi výhercami aj v súťaži Start-up Awards a jeho členovia získali trojmesačnú stáž v Silicon Valley. Ale v januári 2012 Wintera spoločníci z rodiaceho sa biznisu vyhodili. „Nechcem sa k tomu vracieť. Podstatné je, že tej ideí stále verím a teraz pracujem s ľuďmi s rovnakými hodnotami,“ uzatvára kapitolu Studentive Winter.

Andrej Winter založil Challengest vo februári 2012. Spolu s dvomi kamarátmi. „Stretávali sme sa každé ráno od 6.30 do 8.30, potom sme išli do našich zamestnaní,“ hovorí o začiatkoch. Princíp Challengestu je podobný ako pri Studentive s tým rozdielom, že ide o sociálnu sieť a podľa Wintera je aj servis pre firmy na profesionálnej úrovni. Biznisový model? Podľa Wintera ten nie je až taký dôležitý: „To nie je mágia. Pre nás je rozhodujúca potreba. Vieme firmám ušetriť kopu peňazí pri výberových konaniach, na ktorých konci aj tak

---

<sup>7</sup> ORFÁNUS, D. 2012. Keď biznis model nie je mágia. In *Trend*. ISSN 1335-0684, 2012, roč. 22, č.37, s. 34-35.

nemusia nájsť vhodného proaktívneho človeka. Na druhej strane študenti takto získavajú prax, ktorú by v škole nikdy nedostali, a navyše sa im to ráta do životopisu,“ presviedča. Podľa neho majú dnes mladí ľudia problém zadefinovať si, čo chcú v živote robiť, čo ich bude baviť. Takto si budú môcť rôzne roly vyskúšať už počas štúdia a potom by malo byť ich rozhodovanie, na ktoré dvere zaklopať pre pracovnú ponuku, jednoduchšie. Ako skúsený pracovník HR vie, že proaktívnych ľudí najviac motivujú výzvy, preto si je istý, že do výziev, ktoré vyhlásia firmy, sa zapoja iba kvalitní a aktívni študenti.

Po pár mesiacoch a spustení stránky Challengest začali Winter s tímom hľadať prvé firmy, ktoré by chceli vyhlásiť challenge (výzvu), ako aj investorov pre plnohodnotný rozbeh firmy. Prvý klient bola Dôchodková správcovská spoločnosť (DSS) Poštovej banky. Študenti mali chodiť ako mystery shopperi po všetkých bankách a hodnotiť, ako im vedía pracovníci „predať“ druhý dôchodkový pilier. Nakoniec to mali zhrnúť a navrhnúť zlepšenia. Člen predstavenstva DSS Poštovej banky Jaroslav Pilát hovorí, že v budúcnosti plánujú vytvárať pre študentov ďalšie výzvy.

V lete 2012, keď prebiehala prvotná výzva, tím Challengest dal dokopy investorov. Hneď troch. Winter nechce o konkrétnych sumách hovoriť, iba prezrádza, že na rozbeh startupu treba desaťtisíce eur: „Ide to na vykrytie strát z prvého roku,“ vysvetľuje. Investori dávajú peniaze na náklady firmy, najmä techniku a platy ľudí – aj zakladateľov. „Ale musíme ako firma zarobiť, inak by sme do pár mesiacov skrachovali,“ dopĺňa. Od septembra 2012 sú všetci traja zakladatelia – Winter, jeho kamarát, bývalý obchodný konzultant Jozef Porhinčák, grafik Lukáš Zachar, ako aj programátor Peter Kovalčík – na plný úväzok v Challengeste. Finančne to štartujúci podnikatelia veľmi nevyhrali. S investormi sa dohodli, že pôjdu približne na polovicu platov, ktoré mali v zamestnaní. Na druhej strane ich to motivuje, aby start-up začal čo najskôr zarábať.

Hľadanie investorov býva Achillovou pätou všetkých start-upov. Winter našiel ako investora svojho teraz už bývalého zamestnávateľa – konzultačnú firmu v oblasti ľudských zdrojov ADDA Consultants. Podľa neho pri rozhodovaní zaväzil okrem vzájomnej dôvery najmä fakt, že tento start-up je z ich brandže a môžu tak priložiť ruku k dielu. Ďalším investorom je obchodný konzultant, expert na firemné stratégie, ktorého Winter nechcel menovať. Od neho sa v budúcnosti očakáva aj aktívnejší, tzv. hands-on prístup, najmä pri strategických rozhodnutiach Challengestu. A nemusí ísť o ďalekú budúcnosť, najnovšie chystajú spustenie servisu „perfect match“, ktorý by na základe psychologických, hodnotových a iných charakteristík spájala pracovné ponuky firiem so študentmi. A expanzia do zahraničia (Česko) by mala prísť už o rok. „Ale na vstupe do zahraničia pracujeme už teraz,“ prezrádza

Winter. Tretím investorom je bývalý podnikateľ s kuchynským olejom Andrej Smolka. Ten sa vraj pri rozhovoroch – na rozdiel od iných podnikateľských anjelov – nezaujímal ani tak o čísla a finančné predpoklady, ale o myšlienku a tím, ktorý ju dokáže zrealizovať.

Teraz, keď má Challengest za sebou finančné krytie, sústreďí sa na spustenie nových výziev pre študentov. Rozpracované majú projekty s bankami, poisťovňami, IT, developerskými či energetickými firmami a dokonca aj so start-upmi. „Je zaujímavé, že keď prideme do firmy, väčšinou sa nás pýtajú, či máme podchytené nejaké univerzity a školy. Vravím, že nemáme, a pýtam sa ich, aké majú oni skúsenosti so spoluprácou medzi školami a firmami. Odpoveď je vždy tá istá – hrozné,“ rozpráva Winter o skostnatenosti škôl, ako aj o tom, že sa tam mladí ľudia väčšinou učia to, čo v živote nijako nevyužijú. Zdôrazňuje, že časy, keď boli školy potrebné na posúvanie informácií, sa zmenili: „Dnes sú informácie všade okolo nás, rozhodujú však skúsenosti a to, ako ich vieme využiť vo svoj prospech.“

Start-up **Callinspector**<sup>8</sup> nevznikol ako pokus hŕstky nadšencov, ale priam ideálne. Z popudu klienta. Stopnúť vysoké účty za firemné telefóny, tak znelo zadanie od spoločnosti, ktorej robili Peter Fusek s dvomi partnermi obchodné poradenstvo. Najprv na to išli klasicky. Cez čísla, procesy a štatistiky. Ale zistili, že to chce sofistikovanejší systém. Tak spravili rovno taký, ktorý môžu predávať aj ďalším.

Systém na monitorovanie služobných a súkromných hovorov vo firmách Callinspector žije a zarába už tri roky. Dovtedy sa Fusek a jeho partneri vo firme Partnering orientovali najmä na bankový svet. Dodnes robia bankové poradenstvo spolu s manažérskym poradenstvom, ale už iba na „polovičný úväzok“. Druhú polovicu energie a času venuje Fusek projektu Callinspector, ktorý je stále vo fáze start-upu.

A zarába peniaze, za ktoré sa žiadna malá firma nemusí hanbiť. Minuloročné tržby boli zhruba 140-tisíc eur. Čistá marža sa pohybuje nad 40 percentami a napovedá, že to, čo robia, je úplný „modrý oceán“. Teda trh s malou konkurenciou. Fusek hovorí, že ťažia z toho, že prišli na dobré riešenie. Dokonca tvrdí, že také prepracované ako to ich, zatiaľ nenašiel.

Podobné systémy fungujú v USA alebo vo Veľkej Británii, ale sú skoro nepoužiteľné pre malé firmy, navyše sú zložitejšie na obsluhu. Najväčší konkurent sa zatiaľ Slovákom ukazuje v Holandsku, ale podľa hodnotenia Fuseka je viac závislý od špecifických požiadaviek firmy. „Priemerne má každý podnik asi tridsať percent súkromných volaní z firemných telefónov,“ hovorí Fusek o skúsenosti tvorcov tohto softvéru. Vzorka zatiaľ nie je početne veľká, ale zato vcelku reprezentatívna. Klientmi Callinspectoru sú napríklad Slovenské

---

<sup>8</sup> ORFÁNUS, D. 2013. Z bokovky ťahák. In *Trend*. ISSN 1335-0684, 2013, roč. 23, č.11, s. 36-39.



elektrárne, Zuno banka, Tatra banka, dodávateľ plynu Messer Tatragas či hutnícky veľkoobchod Feron. Od počtu súkromných hovorov vo firme závisí aj finančný úspech projektu. Vstupné náklady firiem naň sú nulové. Callinspector má dohodnutú províziu obvyčajne tridsať percent z ušetrenej sumy. Najprv z celého balíka, neskôr – po pár mesiacoch – z toho, čo firma vyfakturuje zamestnancom. Po pár mesiacoch preto, lebo úspora je na začiatku najväčšia. Firmám podľa Fuseka klesnú účty o 20 až 35 percent. O celý systém aj jeho predaj sa stará polovica osadenstva Partneringu, teda traja ľudia (zvyšní sú stále aktívni v bankovom poradenstve). Iba nedávno zobrali na plný úväzok druhého programátora a vyzerá to tak, že sa projekt – aj právne – od Partneringu úplne oddelí. Spin-off (ako sa firmám odtrhnutým od matky hovorí) je potrebný na vstup investora a ďalšiu expanziu systému. Fusek hovorí, že veľký potenciál vidia v rakúskom a českom firemnom trhu. Systém si preto pre tieto trhy dali patentovať.

Aby mohli expandovať, potrebujú finančnú investíciu približne pol milióna eur. Preto sa minulý rok traja partneri premohli k tomu, aby išli na startupovské súťaže ako StartupAwards.SK alebo Vyhrajte investora. Aj keď zaujali porotu, investora zatiaľ nezískali. Fusek hovorí, že o prvej investícii rokujú aj s Fondom fondov, inštitúciou spravujúcou štátne fondy rizikového kapitálu. To potvrdil jeho výkonný riaditeľ Peter Habo. Bol by to výhodný partner, ktorému by odstúpili približne tridsaťpercentný podiel. A zároveň by to bol takzvaný hands-off investor, ktorý by nezasahoval do operatívnej činnosti firmy, ale zaujímal by ho výsledky. „A je tu ešte jeden aspekt takejto spolupráce so štátom. Myslím, že by sa nám jednoduchšie otvárali dvere do štátnych podnikov a ministerstiev, kde takéto šetrenie nákladov potrebujú najviac,“ prezrádza Fusek.

Druhou možnosťou sú súkromné fondy rizikového kapitálu alebo takzvaní anjelskí investori (jednotlivci, ktorí investujú voľné peniaze do start-upov, pričom vedia, že väčšina sa nevydarí). V Partneringu sa nikam nehrnú, Callinspector je ziskový prakticky od začiatku fungovania, nie sú bezprostredne odkázaní na nový kapitál. Fusek však vie, že ak chcú byť do roku 2015 s tržbami na úrovni okolo päť miliónov eur, bez injekcie na rozvoj to nepôjde.

V rukáve podnikateľských projektov má Partnering ešte ďalšie karty. Vyvinul napríklad aplikáciu pre smartfóny, ktorá pomôže ľuďom strážiť si telefónne účty podobne, ako to robí vo firemnom svete s Callinspectorom. Aplikácia sleduje dátovú prevádzku, ako a koľko sa uskutočnilo hovorov a najmä koľko z paušálu sa už prevolalo. „Na celom svete sú tisíce paušálov, toto bude najrýchlejší a najjednoduchší spôsob, ako ich kontrolovať v reálnom čase. Systém vás sám upozorní, keď sa blížite k prevolaniu paušálu,“ vysvetľuje Fusek.

Partnering bude zarábať na bezplatnej aplikácii tým, že bude zbierať dáta od

používateľov a dokáže ich predat operátorom. Anonymne. „Teraz rokujeme s jedným operátorom na Slovensku. Môže sa takto dostať k informáciám o konkurentoch, o volaniach používateľov a najmä ponúknuť týmto ľuďom cez našu aplikáciu vlastné výhodnejšie paušály,“ vysvetľuje Fusek.

V Partneringu vyvíjajú aj systém Mine, ktorý by mal vedieť na základe údajov zo sociálnych sietí, platieb a iných dostupných informácií zistiť, akú by klient – napríklad banky či operátora – ocenil ponuku. „Denne sme zavalení reklamou na veci a akcie, ktoré nie sú pre nás. Týmto spôsobom by napríklad dokázali banky, operátori či káblovky pripraviť lepšiu ponuku a v správnom čase. Funguje tak, že aplikácia začne s klientom chatovať v čase, keď je online, a dokáže automaticky odpovedať v jeho materinskom jazyku. Demo verziu tohto systému skúšali na facebookovských fanúšikovských stránkach splátkového systému Triangel.

Predtým, ako v Partneringu prišli s Callinspectorom, mali niekoľko podobných malých projektov. „Skúšali sme dokonca online obchod s umením, kde si začínajúci umelci mohli prezentovať svoje dielo a zarábať na jeho reprodukciách v podobe zarámovaných obrazov. Ale Callinspector je taký prvý projektík, ktorý vyšiel bez toho, že by sme doň museli vrázať veľa peňazí,“ opisuje Fusek.

Ako vznikajú takéto miniprojekty? Ľudia v Partneringu majú vyše tridsať. Nemajú čas. Majú rodiny a nemôžu sa na pár dní zavrieť do miestnosti a uskutočniť poriadny brainstorming. Všetko, do čoho sa pustili, vznikalo za behu. Callinspektor skončí v samostatnej firme, ktorú o niekoľko rokov majitelia predajú. Potom Fusek plánuje, že bude jednoduchým investorom. Jednoduchým preto, lebo je presvedčený, že jediné, čo mladí ľudia nemajú, sú peniaze na uskutočnenie myšlienky. „Rôzni akceleratori či anjelskí investori to všetko komplikujú. Dávajú mladým nevýhodné podmienky. Ja chcem dať peniaze na stôl, nech ukážu, čo dokážu,“ opisuje s tým, že koučing či kontakty by boli už iba čerešničkou na torte, ak nejaký startup vyjde.

## Úlohy

1. Aká je základná služba danej firmy?
2. Definujte hlavné ciele a k nim priradte vedľajšie ciele, ktoré si dali začínajúce podniky na rozbehnutie svojho podnikania.
3. Majú uvedené služby podľa vás budúcnosť? Ak nie, čo by mali zmeniť?