

PODNIKATELSKÉ STRATÉGIE VO VYBRANÝCH SITUÁCIÁCH

8.1 Stratégia malého vznikajúceho podniku¹

Nenašli vraj v prekaviarňovanej Bratislave kávu podľa ich chuti, ani správne miesto na stretávanie. Tak si teda tridsaťtriročný Martin Bajaník, jeho tridsaťštyriročný bratranec Ľubomír a tridsaťpäťročný kamarát Ján Krekáň otvorili v roku 2010 vlastnú kaviareň. Mávali ju čoskoro plnú, nuž sa rozhodli pre druhú. A potom tretiu. Boli začiatovníci, ale v roku 2011 im o chl p ušiel titul najlepšia kaviareň v hlavnom meste.

Staršia pani učiteľka upozornila, že na tabuli pred kaviarňou sú hrúbky. Ale pôvodná štúrovská slovenčina ypsilony nemala. Dcére známeho slovenského umelca sa názov Shtoor videl ako znevažovanie Ľudovíta Štúra. Martin Bajaník, „riadiť finanční & marketingoví“ a konateľ spoločnosti, ktorej v Bratislave patria kaviarne s nezvyčajným menom, vysvetľoval, že v bratislavskom gastronomickom svete chceli kodifikovať svoj gastrojazyk. Kodifikátor spisovnej slovenčiny im prišiel na um, lebo pre prvú kaviareň našli priestor na Štúrovej ulici.

Anglický prepis priezviska si mal utiahnuť z tých, ktorí dávajú podnikom do názvu za každú cenu angličtinu. A mali aj pocit, že národnú tému sprofanovali skupiny, na ktoré je veľa mladých alergických. „Navyše slávnych slovenských mien nie je veľa,“ hovorí Martin Bajaník. Pri ďalších kaviarňach zvažovali aj mená ďalších štúrovcov, ale Ľudovít ich prehlasoval. „Je to výrazná ikona. Už aj tvárou, očami, bradou.“

Na otázku, prečo si nevybrali iné meno, ktoré by nepodráždilo staromilcov, napríklad Jánošíka, Martin Bajaník krúti hlavou. „Jednak po Slovensku je už dosť jánošíkovských krčiem i dvorov a jednak Jánošík bol zbojník,“ namieta. A dodáva, že za Jánošíkov označujú viacerí ľudia mnohých podnikateľov v gastronómii, lebo berú nielen bohatým, ale aj chudobným a chudobným určite nedávajú. A práve to oni nechcú.

Martin je dizajnér a pracuje v reklame, Ľubomír vyštudoval históriu a angličtinu a moderuje televízne noviny a Ján vyštudoval divadelnú réžiu. Len on mal spomedzi majiteľov skúsenosti s prevádzkou dvoch kaviární v Bratislave a v USA získal prehľad o modernej americkej gastronómii. Tvrdia, že nesiahajú po michelinovských hviezdach. Jedálny lístok má dva tucty káv, čaje, denne čerstvé domáce zákusky, polievky, koláčiky a chuťovky z vlastnej výroby. Šaláty a deväť druhov bagiet pripravujú priamo v kaviarni. Recepty urobila náruživá kuchárka, Martinova manželka Mirka, vzdelaním historička. Ako keby ich pripravila doma pre kamarátov. Oboch ich zoznámila tak trochu aj káva. On pripravoval reklamnú kampaň pre

¹ BLAŽEJ, J. 2012. Shtoorovci. Ako sa zakladá úspešná kaviareň v centre Bratislavy. In *Eprofit* [online]. 2012, 31.01.2012 [cit. 24.03.2013]. Dostupné na internete: <<http://profit.etrend.sk/biznis-pribehy/shtoorovci-2.html>>.

nadáciu na spropagovanie konceptu Fairtrade a ona v nej pracovala. Dnes kávu kupujú od spoločnosti, ktorú založila práve táto nadácia. Dováža ju priamo z družstva dorábateľov Fairtrade v Etiópii a producent dostáva viac, ako keby predával cez ďalších obchodníkov. Kupujú kvalitu a na biednom konci sveta trochu pomôžu.

Interiér kaviarní chce byť originálny, s vtipnými prvkami, napríklad klobúkmi namiesto lúčov, čo ocenila aj brandža Cenou za najlepší barový dizajn na Slovensku. Chcú uvoľnenú, neformálnu a kamarátsku atmosféru, čo však neznamená lajdácky, ale milý servis. V kávovine musí byť presné množstvo kávy. Šancu nemá ani nedolievanie, pol lyžičky bryndze či pásik lososa bokom pre seba. Nie preto, že by ich majitelia od ôsmej rána do desiatej večer kontrolovali. Dokázali zostaviť tím, ktorý chce a dokáže zarobiť férovo, bez slovenských zlovykov často obhajovaných slovami, že u nás to tak chodí.

Ľudí hľadali aj inzerátmi, ale najmä medzi kamarátmi. Mnohí, čo prišli ako prví s odporúčaním priateľov, zostali dodnes. Časť personálu sú študenti, ktorí nemajú alebo odmietajú rodičovskú dotáciu a chcú si zarobiť sami. A tam, kde sa cítia dobre. Začínajú od piky, treba ich vyškoliť. Nie sú však nakazení ľahostajnosťou a kvázi profesionálnym stereotypom, ktorý hostí otravuje. Novší zamestnanci spoznali Shtooru najprv ako hostia. A ak sa firma s niektorými rozišla, tak iba preto, že na prácu treba mať komunikatívnosť, fyzické danosti, manuálnu zručnosť a byť hodiny v pohybe. Kým inde zväčša stačí len otvoriť fľašku s nealkom, shtoorovci šťavy prešujú za pultom a robia aj d'umbierovú či bazovú limonádu.

Je to zamestnanie hrou, pre ľudí, ktorí majú aj zmysel pre recesiú. Tá je už v názve aj na jedálnom lístku v starodávnej štúrovskej slovenčine. O prácu sa uchádzal dokonca jeden mladík životopisom v štúrovčine. Od začiatku dávali o sebe vedieť na sociálnych sieťach. „Na Facebooku ľudia píšu, čo sa im u nás páči, ale tiež čo sa nepáči. Je to aj ako podklad na hodnotenie zamestnancov,“ hovorí Martin Bajaník. Shtoor si tak ako niekoľko iných kaviarní vytvoril svoj vlastný štýl, preto sedemdesiat percent hostí tvoria stáli zákazníci. Kupujú si aj šálky, tričká s logom Shtoor, kalendáre i biočokoládky s portrétmi štúrovcov. Jozef Miloslav Hurban má gaštanovú príchuť s nugátovo-mandľovou kvapkou, Andrej Sládkovič kúsok jablka a škoric, čokoláda Janka Kráľa je vanilkovo-čerešňová ... Tri štvrtiny hostí k večeru sú mladé ženy. Kvôli atmosfére a prostrediu, kde nik nikoho nevyrušuje. Pre nich budú vernostné programy.

Biznisplán nevyšiel – ráтали s polovičným obratom. Nuž expandovali rýchlejšie, ako zamýšľali. Michal Meško, spolumajiteľ siete kníhkupectiev Martinus, ktorý k Shtoorovi chodieval, chcel takú kaviareň v novom kníhkupectve v centre. Aj s možnosťou priniesť ku káve knihu či ísť s kávou medzi pulty.

S expanziou prišli aj otázky, koľko kaviarní, aby nepresolili. A či a kedy expandovať mimo hlavného mesta. Aj preto, že vzdialenosť chce inú logistiku aj komunikáciu. Štyridsať zamestnancov znamená zmeny v riadení. „Už nie sú neformálne, ale štandardné pracovné vzťahy,“ hovorí spolumahiteľ. Nemá rád slová, však si chodí, vonku už čakajú ďalší. Ich program zodpovedného podnikania znamená s rastom firmy aj benefity personálu. Napríklad baristické školenia. Alebo pomoc v problémoch. Aj plat vopred, ak niekto rieši momentálny finančný problém. Martin má v hlave aj pôsobenie v lokálnych komunitách. Na Obchodnej ulici, kde je Shtoor v Martinuse, nie sú na chodníku koše na odpadky. Uvažuje o nich, aj keď ich možno kedysi zničili vandali.

Z prvej strany jedálneho a nápojového lístka, podpísanej ako Hojnosti spolok: „Nazpät' cesta nemožná, napred sa jesť musí! ... Leží už Slovenstvo, rodina naša, nepohnuté prirazenô k zemi víchricou prestrašných jedál a nápojov ... Rozhodli sme sa do týchto krajín našich zvoliť hlasom, aby zas hostina plnosť a znamenitého nápoja njelen, ale aj jedla zas ľudu nášmu vlastná každým dňom bola ... Pripustili sme si hlboko k srdcu jaziki a chuť vaše a poslaťím vlastným činíme, bi spokojní a njelen dojmov plní od nás, pokaždé s' e odchádzali.“

Úlohy

1. Uveďte dôvody vzniku podnikateľského nápadu a rozvíjajte ho do reálnej podoby.
2. Analyzujte vonkajšie prostredie malého začínajúceho podniku a identifikujte závažné príležitosti a hrozby.
3. Analyzujte vnútorné prostredie malého začínajúceho podniku a zvýraznite jeho hlavné prednosti a nedostatky.
4. Porovnajte externé a interné strategické faktory a rozhodnite o začatí podnikania alebo vykonajte vhodné korekcie.
5. Zostavte podnikateľský plán, ktorý použijete ako argument na získanie finančných prostriedkov, ktoré by sa mohli použiť v spomínanej podnikateľskej činnosti.
6. Zvoľte vhodný druh stratégie.
7. Identifikujte výnimočné schopnosti a konkurenčnú výhodu kaviarne Shtoor.
8. Načrtnite pozíciu malého podniku pri jeho štarte a pri následnej snahe udržať sa v podnikateľskej činnosti.
9. Načrtnite pozíciu malého vznikajúceho podniku v dlhodobejšom horizonte 3, 5 a 10 rokov.

8.2 Podnikateľská stratégia v zrelom odvetví

Keď sa 2. júna 1875 podarilo Alexandrovi Abrahamovi Bellovi preniesť pomocou indukčného mikrofónu prvý tón, ešte netušil, čo sa mu podarilo vytvoriť. Už o deväť mesiacov neskôr rozvinul svoj patent a 10. marca 1876 počul Bellov pomocník v laboratóriu prvú vetu prenesenú telefónom: „Pán Watson, prídte sem, potrebujem Vás.“ Bell spolu so svojimi partnermi ponúkli patentové práva tohto vynálezu² spoločnosti Western Union za 100 000 amerických dolárov³, ktorá sa vyjadrila, že telefón je hračka, o ktorú nemajú záujem. Po viacerých neúspešných rokovaníach s americkou a aj anglickou vládou, sa spolu s ďalšími kolegami rozhodol Bell založiť Bell Telephone Company a začal tak veľkovýrobu telefónnych prístrojov po celom svete.

Vďaka technologickému pokroku v roku 2013 poznáme nielen pevné linky, ale aj mobilné zariadenia. V roku 2012 na trhu výrobcov telefónov dominovali spoločnosti⁴ Samsung (396,5 mil. ks), Nokia (335,6 mil. ks), Apple (125,8 mil. ks) a ZTE (71,7) a celkovo sa predalo 1,77 milióna kusov telefónov, čo je rovnaký počet ako v roku 2011. Podiel smartfónov stúpol z 27 na 42 percent a tento sektor ovládali dve spoločnosti – Apple a Samsung, s 52 % podielom. Na tretej priečke kraľoval Sony, ktorý sa po rozchode s Ericsonom spamätal a snaží sa dobehnúť konkurenciu. Nokia, ktorá síce vďaka telefónom Asha a najnovším Lumiám s operačným systémom Windows Phone 8 zaznamenala pomerne pozitívne reakcie u svojich používateľov, neustále však stráca podiel na trhu. V roku 2012 predala 39,3 milióna smartfónov, čo je pokles o viac ako polovicu v porovnaní s predchádzajúcim rokom. Ako uviedla analytička firmy Gartner Carla Milaniesiová, za najvýraznejšie produkty na trhu „označujú analytici Samsung Galaxy SIII a iPhone 5. Samsung Galaxy SIII dosiahol v poslednom štvrtroku 2012 predaj vyše 30 miliónov. Firma však bude čeliť novej konkurencii, predovšetkým zo strany Sony a Nokie. Spoločnosť Apple uzavrela zásadné dohody s oboma najväčšími čínskymi mobilnými operátormi, čo je predpokladom raketového nárastu predaja v Číne. Produkcia Apple iPhone 5 však zatiaľ narážala na nedostatok niektorých komponentov. Napriek tomu dosiahli predaje iPhone 5 v poslednom štvrtroku 2012 46 až 49 miliónov kusov. Predaje inteligentných telefónov Nokia Lumia v 4. štvrtroku dosiahli 4,4 milióna. Nokia

² V roku 2002 Kongres Spojených štátov potvrdil prvenstvo talianskemu vynálezci Antoniov Meuccimu, ktorý vynášiel telefón už v roku 1849. Telefón vo formáte, v akom ho poznáme dnes, nemá len jedného vynálezcu, ale je výsledkom postupného technologického vylepšovania.

³ Čo je dnešných približne 312 500 amerických dolárov. Zdroj: *Historical Value of U.S. Dollar*. [online]. [cit. 07.03.2013]. Dostupné na internete: <<http://mykindred.com/cloud/TX/Documents/dollar/>>.

⁴ *Strategy Analytics: Global Mobile Phone Shipments Reach 1.6 Billion Units in 2012*. [online]. 2013. [cit. 18.03.2013]. Dostupné na internete: <<http://www.businesswire.com/news/home/20130124006626/en>>.

sa sústredila na trhy, kde je silná pozícia špičkových konkurenčných smartfónov a reakcia zákazníkov bola len slabá. Predaje Nokie porastú predovšetkým v súvislosti s marketingom Windows 8, ale pre úspech Nokie je kľúčová predovšetkým podpora vývojárov a operátorov”⁵.

Samsung⁶

V takzvanom Samsung Digital City se v meste Suwon ukrýva srdce elektronickej divízie kórejského gigantu. Sídli tu vývojové centrá a pracujú oddelenia administratívnych pracovníkov. Odtiaľto sa rieši kompletná logistika dodávok nových modelov a manažéri medzi sebou súperia o obmedzené množstvo dodávok. Podnikové múzeum sa začína pri buste zakladateľa spoločnosti, Lee Byung-chulla, vedľa ktorého sú napísané najdôležitejšie informácie a rozhodnutia firmy. Tým prvým je 1. marec 1938, keď práve Lee Byung-chull založil v meste Daegu spoločnosť Samsung Sanghoe. Firma sa venovala obchodovaniu s potravinami, ktoré vyprodukovali poľnohospodári v meste a jej blízkom okolí. Vôbec prvým výrobkom boli rezance. Firma prosperovala a rozširovala svoje portfólio – už v roku 1948 vzniká za pomoci investora firma Samsung Trading Corporation. Keďže sa Lee a investor Cho Hong-jai nezhodli na niektorých detailoch riadenia, čoskoro sa rozišli. Koncom šesťdesiatych rokov sa skupina Samsung púšťa do oblasti elektroniky. Zámer vybudovať elektronický priemysel oznámili v roku 1968 a získali od kórejskej vlády osemročnú podporu na rozvoj takého dôležitého exportného odvetvia.

Už v roku 1970 začal Samsung vyrábať televízory v spolupráci s japonským Sano. O tri roky neskôr však Samsung televízory vyvíjal a vyrábal už sám. V roku 1976 vyvinula spoločnosť svoj prvý farebný televízor, ktorý sa stal v roku 1980 najdôležitejším vývozným tovarom. V tom čase bol už záber firmy v oblasti elektroniky široký. Vyrábali sa zosilňovače, reprosústavy, rádiá, chladničky, práčky, klimatizácie, mikrovlnné rúry a ďalšie domáce spotrebiče.

Na konci sedemdesiatych rokov sa Samsung po prvýkrát vydal na pole telekomunikácií – divízia Samsung Telecommunications bola založená v roku 1977. O päť rokov neskôr firma zakladá telekomunikačné laboratóriá a zároveň predstavuje svoj prvý domáci telefón s klasickým vytáčacím číselníkom. Jeho prezývka bola Hi Phone a modelové označenie SS-7001. O rok Samsung predstavil svoj prvý (a zároveň prvý kórejský) tlačidlový telefón a v roku 1985 začína s predajom prvého mobilného zariadenia – autotelefónu SC-1000. Vedenie spoločnosti

⁵ ČTK. 2013. Na svete sa vlani predalo 1,7 miliardy mobilov. In *Etrend* [online]. 2013. [cit. 22.03.2013]. Dostupné na internete: <<http://ekonomika.etrend.sk/svet/na-svete-sa-vlani-predalo-1-7-miliardy-mobilov.html>>.

⁶ VOKÁČ, L. 2012. *Nokia začínala papírom, Samsung nudlemi. Příběh novopečené jedničky*. [online]. 2012. [cit. 22.03.2013]. Dostupné na internete: <http://mobil.idnes.cz/historie-mobilni-divize-samsung-dok-mob_samsung.aspx?c=A120618_175327_mob_samsung_vok>.

neskôr začína tlačiť na vývojárov, ktorí dostanú ultimátum – do roku 1994 vytvoriť prístroje porovnateľné so špičkovou Motorolou, alebo bude divízia zrušená. Už o rok skôr inžinieri predstavili model SH-700, ktorý bol výrazne menší a kvalitnejší, než Samsung dovtedy vyrobil. V roku 1994 na trhu mobilných operátorov dosiahol podiel 25,8 %, a o rok až 51,5 %, čím porazil Motorolu (42,1%). V roku 1998 všetkých predbehla raketovo štartujúca Nokia, ktorá stavila na najmodernejšiu technológiu GSM. Samsung sa neudržel najmä preto, lebo sa sústredil viac na CDMA a PCS prístroje, kde bol dominantný.

Koncom deväťdesiatych rokov Samsung chcel znovu dosiahnuť vrchol. Firma začala predstavovať jeden telefón za druhým a začali sa dostavovať prvé úspechy. V roku 1999 Samsung predstavil svoj prvý telefón, ktorý prehrával mp3 skladby. O päť rokov neskôr už predával multimediálny model SPH-S2300 s trojmegapixelovým fotoaparátom a trojnásobným optickým zoomom, ako aj náramkový telefón SPH-WP10, ktorý bol najmenším svojho druhu.

V čase, keď ostatní výrobcovia predávali špičkové pasívne farebné displeje schopné zobrazit' 256 farieb, prišiel Samsung s telefónom schopným zobrazit' 4096 farieb, ktorý sa stal hneď hitom a predalo sa ho viac než 10 miliónov kusov. Ďalším extrémne úspešným sa stal jeden z prvých dotykových telefónov Samsung S5230 Star z roku 2009, po ktorom nastúpili smartfóny ako Galaxy S a Galaxy S II. Prvé miesto si Samsung vybojoval dlhodobou prácou a taktiež tým, že si za hlavný cieľ vytýčil zisk. Viacerí odporcovia síce tvrdia, že firma si svoje miesto zaistila kopírovaním, čo potvrdili viackrát aj súdne spory, ale firma zároveň priniesla na trh aj viacero inovácií.

Nokia⁷

Nokia Oyj je významný svetový výrobca telekomunikačných zariadení. Spoločnosť založil v roku 1865 Friedrik Idestam. Na začiatku sa zaoberala predajom dreva a výrobou papiera na juhozápade Fínska. V roku 1898 boli jej hlavným produktom gumené čižmy a v roku 1912 obchodovala s káblovými produktmi. Keďže fínsky trh je pomerne malý, akcie všetkých troch týchto spoločností sa dostali do rúk jednej skupiny investorov, ktorí ich následne združili do jedného celku, a tak v roku 1967 uzrela svetlo sveta Nokia Corporation – spoločnosť, ktorá okrem papiera, gumákov a káblov vyrábala televízory a počítače.

Už v tých časoch sa začala v Nokii rodiť vízia digitálneho sveta, ktorú začal naplňovať jej prezident tým, že zriadil oddelenie elektroniky. Riaditeľom oddelenia, ktoré spočiatku tvorilo iba 3 % celkovej produkcie firmy, sa prezieravo stal Kurt Wilksted, muž doslova fascinovaný novodobým digitálnym svetom. Pán Kurt Wilksted spolupracoval so špičkovými vedcami,

⁷ DOSEDĚL, T. 2012. *Od papíru k mobilům. Historie firmy Nokia*. [online]. 2012. [cit. 22.03.2013]. Dostupné na internete: <<http://www.mobinfo.cz/od-papiru-k-mobilum-historie-firmy-nokia/>>.

vynálezcami, inžiniermi a, v neposlednom rade, aj so šikovnými a ambicióznymi študentmi vysokých škôl. Už v roku 1963 jeden z jeho tímov vynášiel profesionálne mobilné rádio, ktoré sa začalo využívať najmä na vojenské účely. V roku 1965 vyrobili zase zariadenie na prenos dát – predchodcu dnešného modemu. No napriek týmto nesporne zaujímavým technickým vynálezom bol v šesťdesiatych rokoch aj naďalej hlavným zdrojom príjmov spoločnosti Nokia predaj gumákov a pneumatík. Nech im aspoň slúži ku cti fakt, že ako prví na svete vyrábali gumáky v pastelových odtieňoch.

Keď v roku 1970 začala fínska vláda riešiť mobilnú sieť pre telefóny do áut, vyplynula z tejto iniciatívy jednoznačná potreba standardizovať jednotlivé nekompatibilné telekomunikačné systémy. A vtedy Nokia vyvinula sieť Nordic Mobile Telephone service, ktorá bola prvou mobilnou telefónnou sieťou na svete. A, ako inak, prvým mobilným telefónom využívajúcim túto sieť bol telefón Mobira Senator (rok 1982). Vážil však takmer 9,5 kg a pre svoju nepraktickú hmotnosť bol určený hlavne do auta. V rýchlom slede nasleduje prenosný telefón Talkman (1954,5 kg). Až o sedem rokov neskôr sa prvým skutočným mobilným telefónom stala Mobira Cityman, s hmotnosťou už len 800 gramov, prezývaná Gorba, podľa ruského prezidenta Michaila Gorbačova, ktorý sa s telefónom nechal vyfotiť v priebehu hovoru s ruským ministrom telekomunikácií. Jej cena bola 24 000 fínskych mariek, čo je v prepočte asi 10 000 €, takže bola asi plným právom zaradená medzi luxusný tovar.

Začiatkom deväťdesiatich rokov sa v Európe začalo šíriť povedomie o novom systéme GSM. Nokia sa zachovala veľmi prezieravo a pochopila, kde sa rodí veľký biznis. V priebehu prvej polovice deväťdesiatich rokov sa zbavila všetkého neelektronického priemyslu, predala výrobu pneumatík (Nokian Tyres) a topánok (Nokian Footwear). Neskôr sa vzdala aj všetkých divízií, ktoré nesúviseli s výrobou mobilných telefónov (napr. produkcia počítačových monitorov).

Historicky prvý komerčný hovor cez GSM na svete sa uskutočnil v roku 1991, v sieti postavenej z komponentov firmy Nokia, prototypom telefónu Nokia, z ktorého sa v priebehu roku 1992 vyvinul prvý GSM model fínskeho výrobcu, Nokia 1011 (dátum uvedenia – prvý november). Pri tejto príležitosti ešte Nokia nemala svoj slávny Nokia Tune. Ten sa objavil až o tri roky neskôr v telefóne Nokia 2110, ešte pod názvom Grande Valse, ktorá pochádza zo skladby Gran Vals, ktorú zložil španielsky gitarista Francisco Tárrega už v roku 1902. Je považovaný za prvý hudobný vyzváňací tón v mobilných telefónoch.

Deväťdesiate roky sú označované za zlatú éru európskych výrobcov, kde sa stretávali výrobcovia Nokia, Alcatel (Francúzsko), Philips (Holandsko), Ericsson (Švédsko) a Siemens (Nemecko). Začiatkom nového storočia sa dostali k slovu ázijskí výrobcovia. Sony sa spojilo s

Ericssonom, Samsung vytlačil Alcatel a Philips, Siemens predal divíziu mobilných telefónov firme Benq a objavili sa firmy ako LG, HTC a Huawei. Problémy sa nevyhli ani Nokii. Aj keď zostala ako jediný európsky výrobca, nevedlo sa jej dobre. Presunula továrne bližšie k výrobcom súčiastok a za lacnejšou pracovnou silou do Ázie a Južnej Ameriky. Rok 2011 bol asi najkritickejší. Nový riaditeľ Stephen Elop rozhodol o zastavení prác na všetkých rozpracovaných modeloch a sústredil všetky ľudské a ekonomické sily do vývoja nových, na Microsoft Windows Phone založených, prístrojov. Zvyšok roka sa Nokia musela uspokojiť s produkciou menej vybavených, udržiavacích telefónoch a čakať na veľký návrat. Ten sa uskutočnil na Mobile World Congress 2012, kde bola predstavená nová generácia mobilných telefónov.

Úlohy

1. Aké stratégie zvolili uvedené firmy, aby získali dominantné pozície na trhu?
2. Ktorým smerom by sa mohli uberať v budúcnosti stratégie výrobcov mobilných zariadení?

8.3 Stratégie v dynamickom a zložitom prostredí⁸

Ľudia sa pri sledovaní živého prenosu už nespoliehajú len na televíziu, ale využívajú aj internet. Slovenská firma Exwex zistila, ako sa dá v tejto oblasti úspešne podnikáť a v roku 2016 plánuje expanziu do zahraničia.

Nedávny krst albumu repera Majka Spirita mal na internete úspech. Koncert, ktorý sa prenášal naživo cez internet, sa postaral o päťtinu všetkých dát prechádzajúcich cez primárny slovenský internetový uzol SIX. A to ho pritom nesledoval žiaden nepredstaviteľný počet ľudí – v špičke naraz niečo viac ako šesťtisíc.

Video je dátovo náročné, a ak sa prenáša naživo, znamená to, že ho ľudia pozerajú nárazovo. Priame prenosi sú najväčšie záťažové testy pre servery po celom svete.

Aby všetko fungovalo hladko, živý webový prenos (takzvaný live streaming) zväčša nerealizujú samy webové portály, ale najímajú si špecializované firmy. Takou je slovenský Exwex, ktorý realizoval aj prenos spomínaného koncertu.

⁸ MRAVČÁK, A. 2012. Keď sa web hrá na televíziu. In *Eprofit* [online]. 2012, 02.08.2012 [cit. 05.04.2013]. Dostupné na internete: <<http://profit.etrend.sk/biznis-pribehy/ked-sa-web-hra-na-televiziu.html>>.

Spoločnosť za štyri roky narástla z nuly na päťdesiat spolupracovníkov. V súčasnosti robí vyše tisíc prenosov ročne pre klientov ako TV Joj, TA 3 či TASR. Realizovala aj prenos jednej z posledných konferencií Trendu.

„Náš prvý veľký klient bol Huste.tv. Keď sme s ním začínali, získali sme veľa poznatkov a know-how, ako robiť priame prenosy,“ hovorí Radoslav Tóth, spoluzakladateľ a obchodný riaditeľ firmy Exwex. Internetová televízia patriaca pod TV Joj by mohla uskutočňovať prenosy aj sama. Spolieha sa však na Exwex.

Na začiatku každého vysielania stojí zadávateľ, ktorý si objedná priamy prenos. Profesia.sk sa napríklad rozhodne mať na webe svoju konferenciu Profesia days. Firma sa s objednávatelom porozpráva o nápade, poradí mu, pripraví a na „plác“ pošle svoj tím, ktorý udalosť nakrúca. To sú väčšinou tri alebo štyri kamery, ktoré snímajú akciu z rôznych uhlov, ale firma už zaznamenávala aj na deväť kamier súčasne.

Signál sa z miesta prenáša na centrálny server firmy, odkiaľ ho ďalej distribuujú. Divák si to však možno ani nevšimne, keďže video sleduje priamo cez prehrávač na stránke danej konferencie či firmy.

Prvé jednoduché prenosy sa na webe začali objavovať na prelome tisícročí. Napríklad z lyžiarskeho strediska či frekventovanej mestskej križovatky. Na konci prvej dekády sa začali prenášať aj veľké podujatia. Napríklad inaugurácia Baracka Obamu či koncert skupiny U2.

„Vysielanie podujatia s viacerými kamerami už nie je len televízny biznis. Aj niekoľko nadšencov dokáže urobiť prenos a nepotrebujú televíziu,“ tvrdí Tóth. Zároveň však dodáva, že porovnávať web a televíziu sa nedá.

Televízia živí veľký štáb, ktorý prichádza na každú udalosť s veľkým prenosovým vozidlom. Profesionálny šport sa nahráva až desiatimi kamerami, olympiáda aj viacerými. Za satelitné prepojenie so štúdiom platia televízie mesačne desaťtisíce eur. „V štátnej televízii sú dvaja ľudia, ktorí len nosia káble,“ vtipne zveľičuje Tóth.

Exwex chce však dosiahnuť čo najnižšie náklady v pomere ku kvalite výsledného obrazu. Operuje preto s malým tímom a na prenos signálu na server využíva internet.

Radoslav tvrdí, že televízia a internet sú dva odlišné segmenty, ten druhý však rastie. Prenosov sa uskutočňuje čoraz viac a čoraz častejšie vo vyššej kvalite. Podľa Tótha nepotrvá dlho a všetky prenosy budú v HD kvalite. Ale trojrozmernému obrazu veľké šance nedáva. „Bolo niekoľko vln 3D, vždy s veľkým zásahom. Pri poslednej vlne to chytilo aj mňa, ale už tomu neverím. Nepovažujem to za niečo, čo by nadchýnalo ľudí v takom meradle,“ myslí si.

V budúcnosti budú podľa Tótha všetky televízory pripojené na internet a divák na nich bude môcť plnohodnotne zobrazit' webové vysielanie, čím získa oveľa väčší výber. Navyše nebude musieť pozerat' len naživo, ale aj on-demand, teda zo záznamu.

Väčšinu času venuje Exwex športovým podujatiam. Tvorí až dve tretiny zo všetkých jeho živých prenosov a robia ich na kľúč pre Huste.tv. Športové prenosy sú najsledovanejšie, jeden pozerá naraz aj niekoľko desiatok tisíc ľudí.

Aj keď s nimi už majú prax, nie sú jednoduché. Na štadión posielajú zakaždým produkčný tím. Svojich ľudí preto musia mať rozmiestnených po celom Slovensku, najmä v krajských mestách, kde sa hrajú ligy – v Žiline, Prešove či v Banskej Bystrici.

Keďže sa vysielajú naživo, ak zlyhá internetové pripojenie, obraz zhasne. Iné komplikácie sa vyskytnú zriedka. V špičke si vysielatelia poradia s náporom zväčša tak, že umožnia pozerat' prenos iba v zníženej kvalite, nie vo vysokej. Ešte nezažili situáciu, aby sa na streaming pripojilo toľko ľudí, že by nešiel vôbec.

Keď nie je tím Exwexu na štadióne, nájdete ho pravdepodobne v konferenčnej sále pri nahrávaní konferencií napríklad TEDx.

Na webe sa takto majú možnosť prezentovať aj podujatia, ktoré by predtým priestor na jednej zo štyroch celonárodných televízií dostať nemohli. Napríklad odovzdávania cien súťaží, koncert malej kapely alebo iná lokálna udalosť. „Trend je využívať webové prenosy čoraz viac,“ hovorí Tóth. Verí, že o desať rokov sa bude cez web môcť vysielat' všetko, čo za to bude stáť.

V zahraničí sú internetové prenosy oveľa bežnejšie. Cez prehliadač môžete sledovať napríklad vaše dieťa v škôlke. V USA sú bežné prenosy zo športových zápasov stredných škôl. „Nakrúcajú sa jednou kamerou, v amatérskej kvalite, ale idú,“ tvrdí spoluzakladateľ Exwexu. Realizáciu živého prenosu, ako je napríklad svadba, si od firmy objednávajú dokonca obyčajní ľudia.

Veľkú budúcnosť živých prenosov vidí Tóth vo vzdelávaní. Aj keď téma je už dlho otvorená, do praxe ju ešte celkom nezaviedli – ťažko by sme na Slovensku hľadali vzdelávaciu inštitúciu, ktorá robí pravidelné živé prenosy z prednášok. Mohlo by to pritom uľahčiť život študentom aj zlepšiť meno školy.

Tóth sa podľa vlastných slov zaujímal o prenos videa cez internet od roku 1999, keď žil v USA. Po návrate na Slovensko ho zamestnalo UPC na zákazníckej podpore. „Tam som sa veľmi veľa naučil o technike a komunikácii s ľuďmi. Prenikol som do sveta internetu. Keďže ma vždy lákalo aj video, chcel som to prepojiť. Za posledné peniaze som si kúpil IP kameru

a skúšal ju. Vtedy však neboli technológie na dostatočnej úrovni a nemal som ani financie, takže to chcelo čas,“ hovorí.

Správny čas prišiel v roku 2008. S už našetrovanými peniazmi sa obrátil na spoločnosť Monogram, aby mu vytvorila realitný videoportál. Ten sa neuchytil a rýchlo skončil. „Som však rád, lebo si myslím, že každý krach dáva skúsenosti. Na Slovensku je hanba skrachovať, ale v USA si takýchto ľudí cenia oveľa viac,“ tvrdí Radoslav. Nakoniec z toho vzniklo webové štúdio, ktoré robí živé videoprenosy, spoluvlastnené Monogramom.

„V strednej Európe máme veľmi dobré postavenie, pretože vieme vyrábať prenosy veľmi lacno, ale zároveň kvalitne,“ hovorí Tóth a dodáva, že jeden menej náročnejší prenos stojí okolo päťsto eur. Keďže už na Slovensku obsadili veľkú časť trhu, plánuje firma expandovať aj do okolitých krajín. Láka ho Balkán, keďže podľa neho majú tieto krajiny veľký potenciál.

Úlohy

1. Uveďte dôvody vzniku podnikateľského nápadu slovenskej firmy Exwex.
2. Analyzujte vonkajšie prostredie a vnútorné prostredie tohto odvetvia.
3. Porovnajte externé a interné strategické faktory a diskutujte o tomto odvetví.
4. Zostavte vhodný druh podnikateľskej stratégie.
5. Načrtnite pozíciu firmy Exwex v dlhodobejšom horizonte 3, 5 a 10 rokov.

8.4 Stratégia pre podniky v kríze⁹

Druhý krízový rok nemal veľmi čím zdvihnúť náladu manažérom slovenských IT firiem. Po zákazníkoch v súkromnej sfére zavrel kohútiky aj verejný sektor, keď v roku 2010 videli najväčší impulz pre svoj biznis – nová vláda začala prehodnocovať informatizačné megaprojekty svojej predchodkyne. No ako vyplýva aj z vyjadrení šéfov info-komunikačných podnikov, ktorých TREND oslovil s menšou anketou, slovenský IT priemysel si vie, aspoň zatiaľ, nájsť cestu i v takejto ťažkej situácii. Hoci príbehy v jednotlivých podnikoch môžu byť, samozrejme, diametrálne odlišné.

Aj v roku 2010 bol slovenský IT biznis pod silným tlakom ekonomickej krízy. Hoci na rozdiel od roku 2009 sa začali objavovať i náznaky oživenia dopytu po IT službách. No ak

⁹ ANDACKÝ, J. 2011. Ako obalamutiť krízu v IT. In *Etrend* [online]. 2011, 21.05.2011 [cit. 05.04.2013]. Dostupné na internete: <<http://technologie.etrend.sk/it-biznis/ako-obalamutit-krizu-2.html>>.

aj zákazníci nakupovali info-komunikačné technológie, úplne nových kontraktov a rozsiahlejších projektov pribudlo málo. „Firmy naďalej brzdili investície do IT a snažili sa optimalizovať portfólio dodávateľov,“ tvrdí šéf Softecu Aleš Mičovský.

Spoločnou skúsenosťou slovenských počítačových spoločností tak bolo, že hoci sa firemné IT v určitých segmentoch začali spamätávať, investície podnikov boli oproti minulosti oveľa opatrnejšie. „Zákazníci každé jedno euro obracajú dvakrát,“ opisuje generálny riaditeľ Datalanu Igor Zeman. Lepšie na tom mohli byť poskytovatelia, ktorí sa orientujú na zahraničné trhy alebo na nadnárodné korporácie. „U nich sa kríza prejavila oveľa skôr – už v roku 2008. Rovnako skôr u nich kríza aj odznela,“ mieni prezident Anasoftu Michal Hrabovec.

Kde, naopak, iskierka nádeje na zmenu v roku 2010 skôr pohasínala, je verejný sektor. V prvej polovici roka sa ukončilo viacero veľkých verejných obstarávaní, často v desiatkach miliónov eur, a vo väčšom meradle sa rozbehli práce na projektoch financovaných z eurofondového Operačného programu Informatizácia spoločnosti. No potom z júnových parlamentných volieb vzišla nová vládna garnitúra, ktorá väčšinu IT projektov na zvyšok roka prakticky zmrazila.

Kríza v roku 2010 stále tlačila i na telekomy. Ekonomický pokles sa ešte vždy podpisoval pod prehodnocovanie zákazníckych kontraktov, čoho výsledkom – aspoň podľa výkonného riaditeľa Swanu Stanislava Verešvárskeho – je, že klienti „dostávajú služby za výborné ceny“. Tradičný hlasový biznis klesal v pevných a následkom regulácie a konkurencie aj v mobilných sieťach. Rast hľadali operátori v nových segmentoch, či už šlo o širokopásmový internet, digitálnu televíziu alebo IT služby.

Slabšej obchodnej prevádzke sa IT firmy museli prispôbiť. Po prvé, zavádzali úsporné opatrenia, obmedzovali investície, v niektorých prípadoch i prepúšťali nadbytočných zamestnancov. „Poriadne sme sa pozreli na štruktúru nákladov a snažili sa obmedziť tie, ktoré nesúviseli priamo s našimi hlavnými aktivitami,“ hovorí napríklad výkonný riaditeľ Soitronu Ondrej Smolár.

Druhou reakciou na limitovaný dopyt zákazníkov bolo využitie existujúcich kapacít na vnútorný rozvoj. Firmy modernizovali existujúce produkty a vyvíjali celkom nové, aby boli pripravené, keď sa trh otočí. „Kríza vytvorila priestor na získavanie znalostí z nových vecných oblastí a technológií, ako aj na odovzdanie know-how zo seniorov na juniorov,“ tvrdí Mičovský zo Softecu.

To, ako je pre firmu dobré, ak neupadne do letargie, zdôrazňuje i Hrabovec. V Anasofte takisto využili horšie časy IT biznisu na investície do výskumu a vývoja. „Kto

v tejto oblasti nastaví dobré procesy a ciele, uvidí z globálnej krízy vychádzať inovatívnejšiu a prispôsobivejšiu firmu, ako bola tá, ktorá do nej vchádzala,“ nazdáva sa.

Do tretice, slabšie zákazky v jednom zákazníckom segmente sa IT firmy snažili kompenzovať získavaním roboty v iných segmentoch. Typicky, spoločnosti s historicky veľkým podielom príjmov od klientov z verejnej správy hľadali uplatnenie v súkromnom sektore.

Špeciálnu „krízovú story“ má za sebou PosAm, pre ktorý bol rok 2010 prvým rokom v skupine Slovak Telekomu. Firma musela zladit' procesy a reporting s novou materskou spoločnosťou tak, aby to malo čo najmenší vplyv na jej fungovanie a vyžiadalo si čo najnižšie náklady. Šéf PosAmu a jeho minoritný majiteľ Marián Marek si pochvaľuje, že spojenie s telekomom už v prvom roku prinieslo viditeľné výsledky – napríklad v spolupráci s obchodníkmi operátora získali troch významných zákazníkov.

Čoraz viac slovenských IT firiem hľadá liek na krízu v rozvoji svojho biznisu v zahraničí. Na to sú, aspoň teoreticky, dobre pripravení tí hráči, ktorí v minulosti v cudzine expandovali formou akvizícií. Jedným z nich je Asseco, člen nadnárodnej skupiny, ktorá má odnože v tucte európskych krajín.

„Pracujeme na spoločných medzinárodných projektoch a začíname tam predávať naše riešenia,“ konštatuje predseda predstavenstva Asseca Central Europe Jozef Klein. Zdôrazňuje, že proces expanzie nie je jednoduchý: „Závisí od jazykovej pripravenosti firiem, ich schopnosti nájsť správny obchodný kanál a pripravenosti lokalizovať IT riešenia a produkty aj legislatívne.“ Aby táto stratégia zabrala, treba do nej investovať čas a peniaze.

Aj šéf Gratexu Štefan Dobák považuje internacionalizáciu za užitočný ťah. Myslí si, že ide o vhodný nástroj, ako sa slovenské IT firmy môžu vymaniť zo situácie, keď dochádza k strate existujúcich trhov. Gratex podľa neho využíva „stratégiu proaktívnej expanzie do zahraničia“, ktorej podstatou je „hľadanie výhody prvého hráča“. Firma má v súčasnosti pobočku v tradičnom Česku, ale i v exoticknejšej Austrálii.

Na zahraničie sa orientuje i viacero poskytovateľov IT služieb, ktoré na Slovensku založili globálne alebo európske info-komunikačné koncerny. Napríklad košický T-Systems, patriaci do skupiny Deutsche Telekomu, exportuje sto percent svojich výkonov (vzdialená správa IT systémov), ktoré v roku 2010 vzrástli bezmála o polovicu. Siemens PSE v rámci nemeckého materského holdingu pracuje na projektoch v oblasti zdravotníctva, energetiky či telekomunikácií po celom svete. A RWE IT Slovakia zasa zabezpečuje prevádzku a rozvoj aplikačného softvéru rovnomenného energetického koncernu.

S vlastným pôvodným produktom najväčšie úspechy v zahraničí dosahuje Eset. Domáci slovenský trh v ňom tvorí menej ako päť percent biznisu. Producent softvéru na ochranu proti počítačovým vírusom a malvérom si počas uplynulých rokov vytvoril obchodné centrá pre jednotlivé svetové regióny, najnovšie otvára v Brazílii. No medzinárodná expanzia pre Eset neznamena len rozširovanie obchodných kanálov. „Na pokrytie našich potrieb musíme posilniť výskumné a vývojové tímy nielen v Európe, ale aj v USA, Kanade, Argentíne a Singapore,“ vysvetľuje generálny riaditeľ Esetu Richard Marko.

Či sa domáci trh s IT službami v nasledujúcich rokoch vzchopí, to – ako zvyčajne – ťažko prognózovať. Očakávania manažérov slovenských počítačových firiem sú zmiešané, ale prevažujú optimisti. Napríklad šéf spoločnosti Gamo Richard Tannhauser si myslí, že oživenie ekonomiky prinesie dopyt po riešeniach, ktoré boli po minulé roky plánované, ale jej spomalenie ich odsunulo: „Veríme, že kríza sa na fungovaní našich zákazníkov bude odrážať čoraz menej.“

Obdobne aj predseda predstavenstva a výkonný riaditeľ Softipu Belo Zorkovský predpokladá rastúci tlak na riešenie odsúvaných problémov, čo prinesie aj znovuoživenie investícií do IT. Aj podľa Kleina z Asseca by segment komerčných organizácií mohol ožiť. No slabé vyhliadky naďalej pripisuje verejnému sektoru: „Vláda v snahe ušetriť financie a znížiť náklady výrazne obmedzila rozvojové aktivity.“ Voči rozmachu investícií štátu do IT sú skeptickí šéfovia väčšiny slovenských IT firiem.

Podľa Hrabovca kríza rozšírila trhový priestor pre menších a stredne veľkých lokálnych poskytovateľov IT služieb. Šéf Anasoftu tvrdí, že sa zmenilo myslenie klientov. Spomína, že v minulosti si veľkí korporátni zákazníci zvykli vyberať veľkých dodávateľov, lebo v nich videli väčšiu garanciu úspechu projektu: „Volali to rizikový manažment.“ No veľký dodávateľ väčšinou aj tak napokon nakontrahoval menšie firmy, ktoré spravili gro práce, hoci ako systémový integrátor získal najtučnejšiu maržu. Vďaka kríze sa tento prístup podľa Hrabovca prehodnocuje: „Zákazníkom čoraz viac záleží na cene, takže sa snažia zaobísť bez sprostredkovateľov. A oslovovať firmy ako Anasoft priamo.“

Univerzálny recept na krízu však manažéri slovenských IT firiem nemajú. Hovoria, že aby prežili – a zabezpečili si primeranú mieru rastu i ziskovosti –, musia zákazníkom poskytovať riešenia s vysokou pridanou hodnotou a rýchlou návratnosťou. Projekty bez jasného business case nemajú šancu. Klienti sa zaujímajú o riešenia, ktoré nielenže podporujú, ale najmä zefektívňujú ich corebiznis. Tak, aby sa to prejavilo úsporou nákladov a/alebo zvýšením obchodného obratu.

Konkrétne? Obchodný riaditeľ spoločnosti Asseco Solutions Július Rebeták hovorí, že sa zvyšuje záujem o nadstavbové riešenia pre biznisovú inteligenciu a vzťahy so zákazníkmi (CRM). Firmy si podľa neho začínajú uvedomovať „tlak na to, aby boli schopné vykonávať systematickú a dobre organizovanú obchodnú činnosť“. Hrabovec verí analytickým nástrojom na podporu rozhodovania. Ďalšie príležitosti vidí v zapájaní sa firiem do cezhraničnej spolupráce, ktoré prinesie požiadavky na IT bezpečnosť: „Prísne normy vo výrobnom sektore zasa nahrávajú riešeniam na podporu zvyšovania kvality a bezpečnosti pri práci.“

TREND tiež zisťoval, ako slovenskí zákazníci podľa manažérov IT firiem reagujú na moderné trendy. Najmä na cloud computing, využívanie IT takou formou, ako v súčasnosti od svojho dodávateľa odoberajú plyn alebo elektrickú energiu. Šéfovia IT spoločností celkom svorne tvrdia, že atraktívne pojmy zo slovníka konzultačných firiem zaberajú tak spoločice. „Slovenskí zákazníci neakceptujú len pojmy. Čo ich dokáže presvedčiť, sú reálne uskutočnené projekty s dobrými a preukaznými výsledkami implementácie,“ konštatuje napríklad Dobák z Gratexu.

Podľa šéfa Soitronu Smolára očakávajú klienti predovšetkým maximálnu pridanú hodnotu z IT: „Je im v podstate jedno, či im ju prinesie cloud computing alebo konsolidácia ich existujúcej infraštruktúry.“ Tvrdí, že je úlohou poskytovateľa IT služieb, aby klientovi priniesol taký mix technológií, ktorý je najvhodnejší pre jeho biznis.

Tannhauser si myslí, že povedomiu o nových trendoch pomohla kríza. V tom, že zákazníci na vynaložené investície pozerajú cez ich efektivitu, čo zvyšuje záujem o moderné riešenia. „Dokonca aj tradične konzervatívny prístup slovenského zákazníka sa začína meniť. Lepšia príležitosť a doba na akceptovanie týchto trendov zrejme tak skoro neprídu,“ dodáva.

Podľa obchodného riaditeľa PosAmu Rada Majerského adopciu nových trendov zatiaľ limituje skutočnosť, že nie sú dostatočne odskúšané. Ale inak patrí medzi optimistov: „V najbližších dvoch-troch rokoch možno predpokladať zvýšený dopyt po nových biznis modeloch.“ Mičovský zo Softecu vysvetľuje, že potenciál takýchto riešení je evidentný vtedy, „keď sa snúbi cieľavedomosť a rozhodnosť zákazníka s kvalitou návrhu a realizácie riešenia od dodávateľa“.

Pokiaľ ide o perspektívy slovenského telekomunikačného trhu, možno podľa manažérov operátorov hovoriť o dvoch-troch kľúčových faktoroch. Po prvé, stupňuje sa konkurencia na mobilnom trhu, čo je dané agilitou tretieho operátora i snahou jeho zavedenejších konkurentov udržať si trhovú pozíciu. Stále tiež rastie dopyt po internetových službách – medzi domácnosťami, o ktorých priazeň sa aj v tomto roku budú okrem optických sietí uchádzať i rýchlejšie mobilné dátové technológie. Naopak, eurofondový projekt podpory

broadbandu v odľahlých oblastiach zrejme karty veľmi nezamieša, ak sa ho vôbec podarí rozbehnúť.

Očakávané ukončenie analógového televízneho vysielania podporí dopyt po službách digitálnej televízie. Väčšiu časť migrácie na seba zrejme stiahne satelitná platforma. Riešenia na báze IP TV, televízie na pevných optických alebo metalických linkách, obmedzuje najmä limitované pokrytie, ktoré veľkí provideri ako Slovak Telekom či Orange už veľmi rozširovať nebudú.

Čo sa týka podnikových zákazníkov, niektorí operátori sú náchylní veriť, že kríza začne odznievať. „Biznis sa však v žiadnom prípade nedostane na predkrízovú úroveň. Presadzovať sa budú len nákladovo optimalizované riešenia a služby,“ mieni Verešvársky zo Swanu. Ako príklad uvádza cloud computing. Na cloudové riešenia sa chcú zamerať viacerí operátori. Ich zámer sa odráža v investíciách do dátových centier.

Úlohy

1. Aké opatrenia prijali spomínané firmy IT, aby dosahy hospodárskej krízy na ich podnikanie boli minimálne?
2. Prečo informačné technológie neohrozuje do takej miery kríza?
3. Aké odporúčania by ste navrhli na rozšírenie produktového portfólia firmám IT? Uveďte príklady.
4. Navrhnite strategické opatrenia na dlhodobé zamedzenie krízovému stavu v odvetví IT.