

ÚLOHA VODCOV PRI TVORBE, IMPLEMENTÁCII A INOVÁCII PODNIKATEĽSKÝCH MODELOV

THE ROLE OF LEADERS IN THE CREATION, IMPLEMENTATION AND INNOVATION OF BUSINESS MODELS

Ivana Ljudvigová

Abstract: *At the present all enterprises need leaders to confront new opportunities and risks. Leader is a significant person in the creation, implementation and innovation of business models. Leadership visionary behavior is characterized by courage, curiosity and persistence. The aim of this paper is to clarify the role of managers and leaders in the process of creation new business models or by change (improvement, innovation) current business models.*

Keywords: *business model, change, innovation, manager, leader*

Úvod

V minulom storočí dominovali v podnikaní organizácie, ktoré ponúkali zaužívané značky produktov a služieb, vyznačovali sa nízkymi nákladmi, efektívnym marketingom a manažérmi, ktorí riadili (prikazovali a kontrolovali) rutinné procesy a motivovali zamestnancov, aby robili čo najrýchlejšie a najlacnejšie. Úspešné boli podniky vyznačujúce sa spoľahlivosťou, dôslednosťou, dôveryhodnosťou a postupným získavaním trhového podielu. Naopak, nepriateľom bola rýchla zmena, pretože tá viedla k neistote, riziku a v konečnom dôsledku k neúspechu.

Dnes väčšina organizácií na svete musí neustále čeliť novým príležitostiam a rizikám, ktoré sa objavujú v súvislosti s pokračujúcou globalizáciou, rastúcou intenzitou konkurencie, neustálymi technologickými novinkami a inováciami. Úspešné sú len tie podniky, ktoré menia trh, vytvárajú nové možnosti, nové hodnoty a presadzujú odvážne vizionárske myslenie. V súčasnosti sa trh oveľa menej zaujíma o priemerné veci pre priemerných ľudí, a takisto naň oveľa menej pôsobí hlasná, výstredná a drahá reklama (Godin, 2010). Mnohí spotrebitelia sa rozhodli míňať peniaze na veci, ktoré nie sú sériovo vyrábanými komoditami. Ľudia túžia po zmene, nekupujú to, čo je osvedčené, ale hľadajú nové, nevšedné a štýlové produkty.

Technický pokrok, nástup internetu, rozmach elektronického obchodu, globalizácia a vznik znalostnej ekonomiky si vyžiadali vznik nových podnikateľských systémov, ktoré sa snažia zhodnotiť vynaložené zdroje, uspokojiť potreby zákazníkov a zarobiť peniaze. Tento podnikateľský systém sa označuje aj ako podnikateľský model. Každý úspešný podnik pracuje podľa účinného podnikateľského modelu. Podnikateľský model je koncepčná a ekonomická predstava o tom, ako podnik funguje a ako zarába peniaze (Slávik, Bednár, 2013). Zostavenie fungujúceho podnikateľského modelu, resp. jeho zdokonalenie sa dostali do popredia záujmu podnikateľov a akademikov najmä v dôsledku nástupu nových informačných a komunikačných technológií, ktorých technická originalita a atraktivnosť síce uspokojovala potreby zákazníkov, nebola však zárukou dostatočných zárobkov pre ich poskytovateľov (Slávik, 2011). Najrýchlejšie rastúce podniky v súčasnom turbulentnom prostredí konkurujú prostredníctvom vytvárania nových, originálnych podnikateľských modelov, resp. ich inovujú v závislosti od zmien vo vonkajšom prostredí.

Nové príležitosti, nevšedné myšlienky a zmena pravidiel spôsobujú narušenie akejkoľvek stability v podnikaní. Väčšina organizácií dnes vyžaduje od svojich pracovníkov, aby boli kreatívni a odvážni. Trh odmeňuje organizácie a ľudí, ktorí menia status quo a vytvárajú nevšedné produkty a služby. Prosperujú tí jednotlivci, ktorí posúvajú svoje organizácie, ktorí

inšpirujú iných jednotlivcov k zmene (Godin, 2010). Podniky budúcnosti sú plné šikovných, rýchlych a flexibilných ľudí, ktorí však potrebujú, aby ich niekto viedol, inšpiroval a povzbudzoval. V dnešných nestabilných časoch podniky jednoducho potrebujú vodcov. Uskutočňovanie akejkoľvek zmeny sa totiž spája s vodcovstvom. Vedenie ľudí k zmenám, tvorivosti a inováciám vyžaduje viac než len prikazovanie a kontrolovanie, ktoré mohlo byť úspešné v časoch, keď organizácie pracovali v stabilnom predvídateľnom prostredí. Zvýšený dôraz na originalitu a potreba inovovať vyžaduje, aby ľudia boli kreatívni, čo zase vyžaduje manažérov, ktorí sú schopní spojiť zručnosti ostatných na základe spolupracujúceho a nie hierarchického spôsobu. Úlohou vodcu je nielen prichádzať s originálnymi podnikateľskými nápadmi, ale zabezpečiť aj ich realizáciu, získať pre daný produkt alebo službu zákazníkov a v konečnom dôsledku zarobiť peniaze a dosiahnuť zisk. Vodca je teda rozhodujúcou postavou pri tvorbe a rovnako aj pri realizácii či zmene podnikateľských modelov.

Vodcovstvo ako rozhodujúci činiteľ zmeny v podnikoch

V nestabilných časoch prichádza hospodársky rast od vodcov, ktorí vytvárajú zmenu a zapájajú do nej svoj podnik. Vodcovia spochybňujú status quo a tvoria veci, ktoré predtým neexistovali. Godin (2010) sa domnieva, že podstatou vodcovstva je, že nerobíte to, čo sa už robilo predtým. Keby tomu tak bolo, nevedli by ste, ale nasledovali. Wozniak, vynálezca počítača Apple, v rozhovore pre rozhlasovú stanicu BBC Radio dopĺňa: „Takmer všetko, čo som kedy urobil dobre, som nikdy predtým nerobil (Dourado, 2008).“ Vodca ako pôvodca odchýlok a činiteľ zmeny je zvyčajne ten, kto stojí pri zrode nových podnikateľských modelov, resp. pri ich inovácii a zdokonalení.

Vodca je nositeľom hnacej sily organizácie, čo sa prejavuje tým, že inšpiruje, udáva smer, je tvorcom perspektívy a vízie. Mnohí odborníci považujú schopnosť inšpirovať za jednu z rozhodujúcich aktivít, respektíve kvalít úspešného vodcu. Kotter (1992) zastáva názor, že „vodcovstvo definuje, ako by mala vyzerat' budúcnosť, spája ľudí s víziou a inšpiruje ich na jej dosiahnutie bez ohľadu na komplikácie.“ Richards a Engle (1986) sa domnievajú, že „vodcovstvo je o formulovaní vízie, stelesnení hodnôt a vytvorení prostredia, v ktorom môžu byť veci vykonané.“ Podobne Armstrong a Stephens (2008) ponímajú vodcovstvo ako „schopnosť inšpirovať ľudí k tomu, aby vynaložili svoje najlepšie sily a schopnosti na dosiahnutie žiaducich výsledkov“. Podľa Adaira a Reeda (2009) sa „vodcovstvo spája s inšpiráciou, kedy vodca dokáže pomocou slov a osobného príkladu nadchnúť ostatných zamestnancov a dosiahnuť ich maximálnu motiváciu.“

Inšpirácia je slovo pochádzajúce z latinčiny a môžeme ho preložiť ako vnuknutie, podnet k tvoreniu, tvorivé nadšenie alebo tvorivú náladu. V odbornej literatúre o vodcovstve sa schopnosť vodcu inšpirovať veľmi často spája s vytváraním, objasnením a komunikovaním vízie. Schopnosť vodcu určiť smer alebo cestu, ktorou je potrebné ísť, považuje väčšina autorov za jeden zo základných atribútov vodcovstva. Potvrdzujú to Jacobs a Jaques (1990), podľa ktorých je „vodcovstvo proces poskytovania zmysluplného smeru pre kolektívne úsilie, čo vyvoláva ochotu ľudí vynaložiť úsilie na dosiahnutie cieľa.“ Podobne Drath a Palus (1994) hovoria, že „vodcovstvo je proces tvorby zmyslu pre to, čo ľudia robia spoločne s tým, že ľudia tomu porozumejú a uskutočnia to.“ Ulrich, Smallwood a Sweetman (2010) zdôrazňujú, že ak chce líder inšpirovať svojich spolupracovníkov, musí investovať sám do seba a udržiavať si energiu a nadšenie. Ľudia okolo neho musia vidieť a cítiť, s akým nadšením, radosťou a záujmom líder pracuje. Ak líder sám nie je zaniatený pre svoju prácu, nedokáže nadchnúť a inšpirovať ani svojich spolupracovníkov. Lídri pristupujú k svojej práci s vášňou. Veria svojej vízii a urobia všetko preto, aby presvedčili a inšpirovali aj ostatných.

Mohamed Junus, držiteľ Nobelovej ceny za rok 2006, inšpiruje svojím príkladom, pretože vykonal niečo zjavne neuskutočniteľné a ujal sa vedenia, aby dosiahol veľkú zmenu. Veľké banky vysmiali jeho návrh, aby vytrhli biednych Bangladéšanov z kolotoča chudoby

prostredníctvom novej koncepcie mikropôžičiek, ktorá by im poskytla alternatívu voči úžerníkom. A tak skupine dedičanov požičal peniaze z vlastného vrečka, v sume približne 14 libier alebo 25 USD, aby si nakúpili materiál potrebný na založenie mikropodniku. Všetci mu peniaze vrátili aj s úrokom. Jeho nový nápad mikropôžičiek sa rozrástol do banky Grameen Bank s hodnotou 2,5 miliardy libier, ktorú vlastní samotní klienti a pomáha státisícim ľuďom vymaniť sa z chudoby. Zvyšok bankového odvetvia vychádzal z mylného predpokladu, že veľmi chudobní ľudia sú vysokým úverovým rizikom. Junusov malý pokus naznačil, že sa mýlili. Pomer dlžníkov banky Grameen, ktorí nesplácajú pôžičky, je v porovnaní s klasickými bankami mizivý. Mikropôžičky v štýle banky Grameen, ktoré prinášajú zdravé zisky a zároveň pomáhajú ľuďom vymaniť sa z chudoby, začalo poskytovať päťdesiat ďalších krajín vrátane USA.

Profesori manažmentu House a Podsakoff (2010) komplexne zhodnotili výskum vodcovstva s cieľom určiť správanie výnimočného lídra. Zistili, že v súvislosti s tvorbou a realizáciou podnikateľského modelu je pre správanie vizionárskeho lídra príznačná odvaha, zvedavosť a vytrvalosť.

Odvaha je opakom pohodlného uspokojenia sa so statusom quo a znamená mať energiu postaviť sa vžitým presvedčeniam (Schmitt, 2010). Podľa Havarda (2011) odvaha pomáha lídrom vyhýbať sa racionalizácii, premáhať strach z omylov, urýchlene prijímať rozhodnutia a vydržať, keď sa situácia vymyká spod kontroly. Odvážny človek nevnucuje svoju vôľu ostatným, nie je prudký alebo netrpezlivý. Odvaha je v skutočnosti o hodnotách, vernosti a zodpovednosti, ale aj o riskovaní. Odvážny človek si stojí za svojím názorom aj napriek nátlaku okolia. Lídri potrebujú odvahu na obhájenie smelých nápadov, ich realizáciu a uskutočnenie potrebných organizačných zmien.

Líder musí byť odvážny pri zmene podnikateľského modelu alebo pri vytvorení nového. Riziko a obavy, ktoré prináša zmena, spôsobujú, že ľudia kladú odpor. Zmeny a inovácie podnikateľských modelov sú nevyhnutné, pretože každé odvetvie sa mení a napokon zanikne. Ak bolo niečo úspešné v minulosti, nie je to zárukou úspechu v budúcnosti. Príkladom úpadku osvedčeného podnikateľského modelu je hudobný priemysel. Toto v minulosti prosperujúce a mimoriadne ziskové odvetvie má v posledných rokoch veľké problémy. Rozšírenie internetu, digitálnej hudby, ale aj internetového pirátstva spôsobilo úpadosť klasických nosičov a tržby v hudobnom priemysle viac ako desať rokov klesali. Pôvodný podnikateľský model už negeneroval príjmy, a tak sa musel zmeniť. Ale zmena si vyžaduje odvahu. Nie je jednoduché vzdať sa výroby CD-čok s 90-percentnou hrubou maržou a prejsť na model koncertov a suvenírov, komunit, pohľadníc, zvláštnych podujatí a iných lákadiel. Ale je to jediná možnosť, ako zostať v hudobnom biznise. Práve v takejto zásadnej chvíli nastupuje vodca, ktorý prevezme iniciatívu, vykreslí novú budúcnosť a vybuduje kontakty potrebné na to, aby sa tam podnik dostal. Vodcovia vedia uskutočniť zmenu v reakcii na vonkajší svet a zároveň si uvedomujú, že je potrebné konať včas. Takmer vždy sa vypláca odísť medzi prvými a preskúmať nové teritórium. Godin (2010) si myslí, že keď pôjdete do niečoho priskoro, zaplatíte iba nízku cenu, no keď začnete príliš neskoro, zaplatíte vysokú daň. Čím dlhšie budete čakať s uvedením inovácie, tým nižšiu hodnotu bude mať vaše úsilie. Bennis (2011) sa domnieva, že vlastnosť spoločná pre všetkých lídrov je sklon k činom. To znamená, že lídri majú schopnosť premeniť zámer a predstavu na skutky. Nestačí iba mať veľkú víziu, ktorou dokážete ľudí inšpirovať. Musí sa nejakým spôsobom stať zjavnou a skutočnou navonok, priniesť výsledky. Väčšinu lídrov tvoria pragmatickí romantici a praktickí idealisti.

Zmena pomerov, posúvanie limitov a vytváranie budúcnosti, ktorá ešte neexistuje, vyžadujú odvahu a statočnosť. Status quo sa ťažko rozkladá, lebo väčšina ľudí naivne verí, že všetko bude ako predtým a ignoruje, že svet okolo sa mení. Spoločnosť Microsoft verila, že je neporaziteľná a že bezvýznamné vyhľadávače a internetové spoločnosti zo Silicon Valley

nemôžu predstavovať hrozbu. Výkonný riaditeľ Microsoftu Steve Ballmer povedal: „Google nie je skutočná spoločnosť. Je to dom z kariet.“ Ďalším príkladom sú nahrávacie spoločnosti v hudobnom odvetví, kde si ľudia mysleli, že jediný spôsob zarábania peňazí sú príjmy z predaja kompaktných diskov a ignorovali nové modely podnikania. Vyšliapať nový chodníček si vyžaduje odvahu. Uznaniu však často predchádza nepochopenie a poníženie.

Hamel (2008) pripomína, že jednou z úloh lídrov na všetkých úrovniach je sledovať signály, ktoré naznačujú, že podnikateľský model je potrebné obnoviť. Opiera sa pri tom o kmeňovú múdrosť Dakotov, ktorá hovorí: „Ak zistíte, že sedíte na mŕtvom koni, najmúdrejšie je zosadnúť. Sú samozrejme aj iné možnosti. Môžete vymeniť jazdcov. Môžete vytvoriť komisiu, ktorá mŕtveho koňa preskúma. Môžete porovnávať, ako na mŕtvych koňoch jazdia iné spoločnosti. Môžete vyhlásiť, že kŕmiť mŕtveho koňa je lacnejšie. Môžete spolu zapriať viac mŕtvych koní. Keď toto všetko vyskúšate, aj tak nakoniec budete musieť zosadnúť. Pokušenie ostať na mŕtvom koni môže byť obrovské, no usilovne pracovať na zlepšení efektívnosti upadajúceho podnikateľského modelu je nanajvýš zbytočné. Úpadok osvedčených modelov nie je niečo, čo sa môže stať. Je to niečo, čo sa deje.“

Pre vodcov je charakteristické, že sú mimoriadne zvedaví vo vzťahu k svetu, ktorý sa pokúšajú zmeniť. Zvedavosť súvisí s túžbou pochopiť, túžbou skúšať, túžbou ísť až po maximum, ktoré je zaujímavé (Schmitt, 2010). Zvedavosť je hnacou silou vodcovstva, pretože poháňa ľudí vpred. Vodcovia tvoria veci, ktoré predtým neexistovali. Robia to tak, že dávajú víziu niečoho, čo by sa mohlo stať, no ešte sa nestalo. Butler (2017) uvádza, že podnikateľskí vodcovia sa vyznačujú prenikavou zvedavosťou voči vonkajšiemu prostrediu a výnimočnou schopnosťou presvedčiť, preto sú úspešní v prostredí neistoty a motivuje ich riziko. Podobne Bussgang (2017) za najdôležitejšie charakteristiky vodcov zaraďuje posúvanie hraníc tradičného podnikania a schopnosť vysporiadať sa s neistotou.

Dnešné časy prinášajú stále nové výzvy. Väčšina ľudí sa zmien bojí, ale vodcovia ich musia vnímať ako príležitosť. Owen (2006) vo svojej knihe *How to lead* hovorí, že v každej organizácii existuje množstvo výziev a príležitostí. Ale zdroje sú obmedzené a deň má len 24 hodín. Aby efektívny líder uvidel tých pár príležitostí, ktoré stoja za to, musí sa presekať hmlou konkurenčných vojen, vnútorných bojov a záplavou každodenných drobností.“ Berry (2010) zastáva zaujímavý názor, že „lídri by nemali používať slovo „príležitosť“. Nie je to príležitosť, je to povinnosť.“

Dourado (2008) sa domnieva, že rozpoznanie príležitostí užitočných pre podnik závisí od pripravenosti lídra (čím usilovnejšie líder pracuje, tým viac príležitostí sa mu otvára) a do určitej miery aj od šťastia (byť v správnom čase na správnom mieste). Wiseman (2003) definuje štyri činitele spojené s maximalizovaním príležitostí: buďte otvorení a očakávajte neočakávané, počúvajte svoju intuíciu, buďte pozitívni a dajte zlé skúsenosti do súvislostí.

Lídri vidia príležitosti často tam, kde ostatní vidia problémy. Akio Morita, zakladateľ spoločnosti Sony, navštívil pred mnohými rokmi New York. Uvidel tam gangy mladých ľudí s veľkými prenosnými magnetofónmi, ktoré produkovali hlučnú hudbu. Väčšina ľudí vnímala túto skutočnosť len ako niečo, čo ich otravovalo. Morita však videl, že mladí ľudia potrebujú hudbu, ktorú by mohli pohodlne nosiť so sebou. V jeho hlave sa zrodila myšlienka na walkman. Tento nápad zarobil spoločnosti Sony niekoľko miliárd dolárov a znamenal významný medzník úspechu (Owen, 2006). Ulrich, Smallwood a Sweetman (2010) vo svojej knihe *Kód lídrov* uvádzajú, že líder dokáže viesť spoločnosť novým smerom len vtedy, ak je zvedavý. „Líder by mal vidieť svet nielen taký, aký je, ale aký by mohol byť.“

Podľa Godina (2010) sa líder zaväzuje vízií a robí rozhodnutia na základe tohto záväzku. Vodcovia sprostredkujú svoju víziu budúcnosti ostatným ľuďom. Existuje mýtus, ktorý hovorí, že ak líder načrtne svoju víziu a dokáže, že je správna, ľudia sa zrazu „postavia do radu“ a podporia ho. V skutočnosti je opak pravdou. Pozoruhodné vízie a originálne podnikateľské modely sa väčšinou stretávajú s odporom. Zmena sa neudeje za noc, nevšedné

nápady nedosiahnu úspech na trhu okamžite a veľké vízie neskrsnú náhle. Z tohto dôvodu lídri potrebujú výdrž na získavanie nápadov, ich hodnotenie, preváranie do podnikateľských modelov. **Vytrvalosť** znamená držať sa svojho nápadu vo chvíľach stúpajúceho odporu alebo hroziaceho neúspechu a nevzdávať sa, keď nastanú komplikácie (Schmitt, 2010). V takmer každom prípade nový podnikateľský model je úspešne zavedený len po značným skúškach a omyloch (Slávik, Bednár, 2013). Havard (2011) sa domnieva, že vytrvalosť si vyžaduje silného a činorodého ducha a odkrýva sa v nej najvútornejšia a najhlbšia sila človeka. Vytrvalosť znamená, že lídri si zachovávajú integritu, v každodennom živote sú konzistentní a precízni vo svojom konaní. Podľa Bennis (2011) vytrvalosť znamená zachovávať smerovanie. Vysvetľuje to nasledovne: „Schopnosť zachovať smerovanie, nestratiť koncentráciu a byť predvídateľný vo svojich postojoch nevedie vždy k láske, no vďaka dôvere určite vedie k efektívnemu líderstvu.“ Geldof (2008) hovorí, že lídri musia mať schopnosť vstať a ísť ďalej aj po neúspechu. Ostatným ľuďom tak na vlastnom príklade ukážu, aké dôležité je vstať a pohnúť sa ďalej. Ak chce líder presvedčiť svoje okolie o tom, že akákoľvek zmena má zmysel, musí byť vytrvalý, konzistentný a nestrácať vieru v seba samého a v to, že daná inovácia je nevyhnutná. Podľa Godina (2010) súčasťou vodcovstva je schopnosť dlhodobo zostať verný svojmu snu. Lídri vytrvajú navzdory prekážkam, či už vnútorným (pramieniacim z vlastných nedostatkov), alebo vonkajším (vyplývajúcim z objektívnych faktorov, na ktoré nemajú vplyv). Svoje plány dovedú do správneho konca a dávajú dôraz na detail. Vytrvalosť v ich prípade nie je tvrdohlavosť, ale principiálna neochvejnnosť vytrvať napriek neúspechom.

Vedenie inovácií je jednou z najmenej pochopených a najnáročnejších oblastí vodcovstva. Úspešné inovácie vznikajú v priesečníku skúseností a novinek. Skúsenosti predstavujú súčasné podnikateľské postupy a novinkou je vznikajúca zákaznícka potreba, ktorú si ani samotní zákazníci nemusia uvedomovať. Tieto dve sily pôsobia proti sebe a lídri organizácií, ktorí chcú podporovať inovácie, musia toto napätie premeniť na tvorivosť. Ak chce podnik zarobiť na novej príležitosti, musí jej uspokojeniu prispôbiť svoje podnikateľské postupy (podnikateľský model). Vedenie inovácií zahŕňa vytvorenie kultúry, v ktorej sú ľudia pripravení na náhody a skúmajú výhody, ktoré z nich plynú. Táto zásada je postavená na myšlienke prijatia neúspechu ako niečoho, čo sa dá „preosiať“ s cieľom nájsť výhody, a nie ako niečoho, čo treba odsúdiť (Dourado, 2008). Posielanie textových správ je obrovským spotrebiteľským trhom, ktorý vznikol náhodou. Príslušenstvo na posielanie textových správ bolo do mobilných telefónov zabudované len preto, aby technici mohli zasielať zákazníkom informácie o poruchách. Táto funkcia nebola nikdy plánovaná pre masové používanie zákazníkmi, ani ako zdroj príjmov. Inovácia sa zvyčajne zameriava na vývoj nových produktov. Lídri si však musia osvojiť širšiu úlohu, ktorou je inovácia spôsobu práce v celom podniku. Náhoda, omyl či neúspech sa často obrátia na príležitosť.

Praktický príklad podnikateľského modelu a jeho inovácií

Podnik filpo, s.r.o. bol založený v roku 2013 dvoma spoločníkmi a patrí do kategórie mikropodnikov. Podnik od svojho založenia poskytuje odborné služby v oblasti informatiky, poradenstva, systémovej integrácie a outsourcingu. Ponúka individuálne riešenia, šité na mieru, ktoré prinášajú vysokú pridanú hodnotu pre zákazníka. Samozrejmosťou sú aj odborné konzultačné služby od začiatku projektu až po jeho úspešné ukončenie s cieľom prinášať efektívne a inovatívne riešenia.

Podnik sa okrem vykonávania svojich hlavných činností snažil vždy o vytvorenie niečoho nového, niečoho inovatívneho, čím by dokázal vyplniť prázdne miesto na trhu a uľahčiť ľuďom ich každodenný život. Za týmto účelom vznikol produkt eČakáreň. Tvorcom myšlienky je jeden zo spoločníkov. Pri nekonečnom sedení v čakárni lekára si predstavoval, aké by to bolo praktické a hlavne koľko času by ľuďom dokázalo ušetriť, keby v čakárňach

nemuseli stráviť dlhé hodiny, ale vedeli by presný čas, kedy sa dostanú na rad, bez nutnosti objednania sa vopred a rozhodol sa vytvoriť práve takýto typ produktu.

Produkt eČakáreň má za úlohu skrátiť čas premárnený čakaním v rade, zracionalizovať čakárne, uľahčiť a zefektívniť prácu personálu ambulancií. Celé riešenie je navrhnuté na základe najmodernejších dostupných technológií a vyžaduje stály prístup na internet. Podnikateľský model prehľadne usporiadaný podľa plátna Lean Canvas znázorňuje tabuľka 1.

Tabuľka 1 Podnikateľský model eČakáreň podľa Lean Canvas

Problém	Riešenie	Hodnota pre zákazníka	Neférová výhoda	Zákaznícke segmenty
Nekonečné čakanie pacientov u lekára	Mobilná aplikácia eČakáreň	Spokojnosť pacienta	Nadšenie pre uskutočnenie myšlienky	Lekári (súkromné a štátne zariadenia)
Zastarané IT/IS	Zmodernizovanie IT/IS	Poriadok v čakárni	Neexistujúca konkurencia na Slovenskom trhu	Pacienti (používatelia aplikácie, web stránky a pasívni používatelia)
	Kľúčové metriky	Prehľadný systém		
		Zmodernizovanie IT	Distribučné kanály	Ranní príjemcovia
		Úspora času		
		Dokonalá informovanosť	Priamy, osobný predaj	
		Väčší komfort	Reklamná tabuľa a letáky	
Existujúce alternatívy	Štatistické ukazovatele	Zrozumiteľný opis	Webová stránka	Súkromné zdravotnícke zariadenia a lekári v okrese
	Počet akvizícií			
	Odporúčania	Moderné IS/IT a spokojnosť zákazníkov bez zbytočnej administrácie		
Neexistuje alternatívne riešenie				
Nákladová štruktúra			Tržby	
Náklady na zaobstaranie technologického vybavenia			Tržby z predaja produktu	
Náklady na marketing			Tržby z reklám	
Náklady na ďalší vývoj a údržbu				

Inovácie podnikateľského modelu

Produkt eČakáreň vie ponúknuť aj veľa ďalších funkcií, ktoré doposiaľ nie sú zahrnuté v aplikácii. Jednou z týchto funkcií je možnosť rezervovania sa u lekára niekoľko týždňov, či mesiacov vopred a s blížiacim sa termínom vyšetrenia by aplikácia na túto udalosť užívateľa upozornila. Ďalšia funkcia by ukazovala čas trvania cesty od miesta, kde sa užívateľ aktuálne nachádza, k vybranému lekárovi. Spomenuté funkcie by mohli tvoriť takzvané premium funkcie, za ktoré by užívatelia platili. Náklady na zavedenie týchto funkcií by boli minimálne, keďže ich už nie je nutné vyvíjať, iba začleniť do aplikácie. Týmto krokom by podniku vznikla ďalšia časť príjmov, ktorá by doplnila príjmy z predaja produktu a reklamy. Vytvorením tejto premium kategórie by podnik mohol zefektívniť svoj podnikateľský model a zvýšiť si príjmy.

Podnik filpo s.r.o. sa rozhodol celý produkt vytvoriť sám, vlastnými silami. Celý vývoj, programovanie a testovanie vykonával spoločník a tvorca myšlienky vo väčšine prípadov sám. Po spoznaní produktu a podnikateľského modelu nastala pravá chvíľa pre vstup investora. Finančné prostriedky, ktoré by týmto krokom podnik získal by značne uľahčili a urýchlili či už dokončenie produktu, alebo jeho uvedenie na trh. Podnik by dokázal prijať niekoľko nových pracovníkov, vďaka ktorým by sa záverečné testovania urýchlili a prípadné zmeny by sa ľahšie a efektívnejšie dokázali zapracovať. Celý proces uvedenia na trh a následný predaj a propagovanie produktu by sa pomocou investora takisto zdokonalil. Na marketingové účely by podnik dokázal vyčleniť väčšie finančné prostriedky. Investor by do podniku nepriniesol len peniaze, ale mnoho z nich má priame skúsenosti s rozbehnutím a uvedením nových produktov/podnikov na trh. Podnik by dokázal profitovať z jeho skúsenosti a vedomostí, ktoré predstavujú obrovskú hodnotu pre začínajúceho podnikateľa.

Diskusia

Vodcovia si uvedomujú dôležitosť neustálych zmien, rozvoja a inovácií pre dlhodobý úspech podniku. Keďže budúcnosť prichádza rýchlejšie než predtým, potrebujú podniky neustálu obnovu. Väčšina organizácií sa však stále nachádza v stave „dobiehania“. Dnes nestačí len prispôbovať sa a reagovať na zmeny vo vonkajšom prostredí, ale byť aj ich tvorcom, teda zastávať proaktívny prístup k zmenám. Prejavuje sa v tom, že lídri narúšajú status quo, menia pravidlá, posúvajú limity a vytvárajú víziu budúcnosti, ktorá ešte neexistuje. Nestačí, aby vodca reagoval, vodca musí byť proaktívny. Najúspešnejšie podniky menia svet okolo seba. Nečakajú na vonkajšie zmeny, aby mohli reagovať, ale menia svoje odvetvia a sú priekopníkmi nových podnikateľských modelov.

Od lídrov sa zvyčajne vyžaduje, aby prichádzali s novými nápadmi a hľadali nové spôsoby riešenia problémov. Líder nemusí byť nevyhnutne originálny, ale musí podporovať originalitu, pričom nositeľom ideí je celý tím. Collins vo svojich knihách *Good to Great* (2006) a *Built to last* (2016) vyvracia mýtus, že líder potrebuje jedinečný originálny nápad, aby vybudoval skvelú spoločnosť. Líder nemusí byť tvorcom skvelej myšlienky. Lídri nemusia byť originálni. Mnohé riešenia problémov boli známe už pred mnohými rokmi. Nie je dôležité, či má líder skvelý nápad. Skvelé nápady sú všade okolo nás, k mnohým sa dostaneme zadarmo na internete alebo na blogoch. Nejde o to, či má líder skvelý nápad, dôležité je prevzatie iniciatívy a včasné konanie. Odvaha, sklon lídra k činom, schopnosť realizácie a vytrvalosť sú pre vodcovstvo dôležitejšie než originalita.

Vodcovia vnímajú podnikanie ako neustále hľadanie príležitostí, pričom nové výzvy je potrebné vidieť všade okolo seba. Lídri sa zamýšľajú nad príležitosťami priebežne, sú otvorení, pozitívni a vyberajú z množstva výziev pár tých, na ktorých môže podnik zarobiť a ktoré mu môžu priniesť úspech. Aj legendárny Steve Jobs z Apple bol známy tým, že z päťdesiatich projektov vyberal len dvanásť najzaujímavejších. Predpokladom pre to, aby

vodca udržal krok s vývojom a bol otvorený novým nápadom je zvedavosť, ochota neustále sa učiť, odvaha opustiť dlhodobu zažitú predstavu a flexibilita.

Keď zamestnanci riešia problém, pozerajú sa naň len zo svojho uhla pohľadu, neuvedomujú si širšie súvislosti. Ľudia vnútri podniku už často nemajú odstup a potrebujú niekoho, kto ho má. Líder musí mať nadhľad a do projektov by mal prinášať iný pohľad. Owen (2006) prirovnáva pohľad lídra k výhľadu z vrcholu hory. „Na vrchole hory sa rozhodne mení výhľad a rozhľad. Za jasného dňa sa môžete dívať nepretržite. Ľudia na úpätí hory budú vidieť pstruha v rieke, mačku v záhrade a kvety pri ceste. Nič z toho nebude vidieť líder dívajúci sa zo vzdialenej hory do budúcnosti. Žiadny z týchto dvoch pohľadov nie je dobrý alebo zlý.“ Lídri kladú svojim spolupracovníkom podnetné otázky, ktoré vedú k skúmaniu alternatívnych riešení. Dobré položená otázka je polovicou správnej odpovede a nástrojom lídra, ako vytrhnúť ľudí z rutiny.

Hoci vo všeobecnosti prevláda názor, že participatívne mäkké prístupy k vodcovstvu najviac podporujú zmenu, tvorivosť a inovačné procesy, v súčasnosti sa pozornosť zameriava na vplyv nepriameho vodcovstva na inovácie a zmenu. Vodcovia dokážu ovplyvňovať tvorivosť, zmeny a inovácie nepriamo, a to vytvorením pracovného prostredia vedúceho ku generovaniu a implementácii nepreskúmaných a užitočných nápadov. Tvorivé ovzdušie na pracovisku ovplyvňujú predovšetkým štyri premenné: priateľské medziľudské vzťahy a neformálne rozhovory na pracovisku, kladenie podnetných otázok zo strany lídra a lídrom uplatňovaný štýl vodcovstva.

Na základe uvedených zistení o vodcovstve na pozadí podnikateľských modelov možno skonštatovať tieto závery:

- Pri **tvorbe** nových (priekopníckych) podnikateľských modelov sú dôležité aktivity, prostredníctvom ktorých líder inšpiruje svojich zamestnancov a vytvára na pracovisku tvorivú klímu a tiež skutočnosť, že vodcovia sú zvedaví, teda vnímajú podnikanie ako neustále hľadanie príležitostí.
- Líder je dôležitou osobou nielen pri tvorbe nového podnikateľského modelu, ale aj pri jeho **implementácii**, teda aplikácii v reálnom podnikateľskom prostredí. Odvaha, prevzatie iniciatívy, sklon lídra k činom, schopnosť realizácie a vytrvalosť rozhodujú o úspechu navrhnutého podnikateľského modelu v praxi.
- Dôležitým predpokladom **zmeny, zdokonalenia a inovácií podnikateľských modelov** je zistenie, že slovenskí lídri zastávajú proaktívny prístup k zmenám, sú otvorení novým nápadom, flexibilní, odvážni a vytrvalí.

Záver

Pri skúmaní podnikateľských modelov je nevyhnutné venovať pozornosť lídrom ako osobám, ktoré v organizácii podnecujú zmenu, pohyb, neustále prispôsobovanie sa vonkajšiemu prostrediu, sú tvorcami budúcich vízií, preberajú iniciatívu, konajú včas a rýchlo, sú schopní presvedčiť, inšpirovať a motivovať ostatných pracovníkov v organizácii. Vodca je rozhodujúcou postavou pri tvorbe a rovnako aj pri realizácii či inovácii podnikateľských modelov. Proaktivita lídra vo vzťahu k zmenám, odvaha, zvedavosť a vytrvalosť umožnia lídrovi reagovať včas na príležitosti v okolitom prostredí, vytvárať na pracovisku tvorivú klímu a inšpirovať svojich zamestnancov k tvorivosti a kreativite.

Literatúra

ADAI, J., REED, P. 2009. 2009. *Ne šéf, ale lídr. Jak ostatní vést po cestě k úspěchu*. Brno: Computer Press, 2009. 193 s. ISBN 978-80-251-2447-5.

ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

- BUSSGANG, J. 2017. Are you suited for a start-up? In *Harvard Business Review*, November-December 2017. ISSN 0017-8012.
- BUTLER, T. 2017. Hiring an entrepreneurial leader. In *Harvard Business Review*, March-April, 2017. ISSN 0017-8012.
- DOURADO, P. 2008. *60-skundový líder*. Bratislava: Eastone Books, 2008, 199 s. ISBN 978-80-8109-045-5.
- DRATH, W. H., PALUS, C. J. 1994. Making common sense: Leadership as meaning-making in a community of practice. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- GODIN, S. 2010. *Moderné kmene*. Ikar, 2010, 144 s. ISBN 978-80-551-1920-5.
- HAVARD, A. 2011. *Zodpovedné líderstvo: Cesta k osobnej dokonalosti*. Cathedra, 2011, 208 s. ISBN 978-80-89495-07-8.
- JACOBS, T. O., JAQUES, E. 1990. Military executive leadership. In K.E. Clark & M. B. Clark (Eds.), *Measures of leadership*. West Orange, NJ: Leadership Library of America, pp. 281-295.
- KOTTER, J. 2008. *Vedení procesu změny*. Praha: Management Press, 2008, 190 s. ISBN 978-80-7261-015-0.
- KOTTER, J. P. *Power, dependence and effective management*. In: Gabarro, J. J. (ed.): *Managing people and organizations*. Boston, MA, Harvard Business School Publications 1992.
- OWEN, J. 2006. *Jak se stát úspěšným lídrem: leadership v praxi*. Praha: Grada Publishing, 2006. 226 s. ISBN 80-247-1726-3.
- RICHARDS, D., ENGLE, S. 1986. After the vision: Suggestions to corporate visionaries and vision champions. In J. D. Adams (Ed.), *Transforming leadership*. Alexandria, VA: Miles River Press, pp. 199-214.
- SCHMITT, B. H. 2010. *Stratégia odvážnych : ako v strategickom plánovaní využiť kreativitu a silu odvážnych nápadov*. Bratislava : Eastone Books, 2010. 171 s. ISBN 978-80-8109-121-6.
- SLÁVIK, Š., BEDNÁR, R. 2013. Inovácie podnikateľských modelov. In *Ekonomika a manažment*, 2013, roč. 10, č. 1, s. 7-30. ISSN 1336-3301.
- ULRICH, D., SMALLWOOD, N., SWEETMAN, K. 2010. *Kód lídrov*. Bratislava: Eastone Books, 2010, 149 s. ISBN 978-80-8109-122-3.
- WISEMAN, R. 2003. *The Luck Factor: The scientific study of the lucky mind*. Miramax, 2003. 240 s. ISBN 978-0786869145.

Kontakt

Ing. Ivana Ljudvigová, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Katedra manažmentu
Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava
e-mail: ivana.ljudvigova@euba.sk

Tento príspevok je čiastkovým výstupom riešenia projektu VEGA MŠ SR č. 1/0609/16. „Skúmanie koncepcií systémov riadenia ľudských zdrojov vo vzťahu na špecifiká biznis modelov súčasných konkurencieschopných organizácií európskeho hospodárskeho priestoru.“