# CVIČNÁ FIRMA 2.0

## ZODPOVEDNÉ A INOVATÍVNE PODNIKANIE

# CVIČNÁ FIRMA 2.0

ZODPOVEDNÉ
A INOVATÍVNE
PODNIKANIE

# CVIČNÁ FIRMA 2.0

ZODPOVEDNÉ
A INOVATÍVNE
PODNIKANIE

**Editorka:**
Ivana Uličná, Msc

**Autorky:**
Miroslava Lišková, MA
Ing. Alexandra Madarászová, PhD.

**Odborné poradenstvo:**
Ing. Gabriela Horecká

**Recenzentky:**
Mgr. Katarína Pšenáková
doc. Ing. Ľudmila Velichová, PhD.

**Jazyková úprava:**
PhDr. Beata Vrzgulová

**Grafické spracovanie a sadzba:**
Michal Šandrej

Vydavateľ:
EKIMA

Partner:
ŠIOV štátny inštitút odborného vzdelávania

Bratislava 2023
Vydanie 1.
ISBN 978-80-974710-1-9
Všetky práva vyhradené.

SlovakAid
GOOD IDEA SLOVAKIA

Táto publikácia vznikla v rámci projektu
*Dnes študenti a študentky, zajtra lídri a líderky zodpovedného a udržateľného podnikania (SAMRS/2022/RV/1/4)*
podporeného z finančných prostriedkov SlovakAid.
Názory uvedené v publikácii nemusia odrážať názory donora.

# Obsah

**Predslov** 4

**1 Cvičná firma a jej význam vo vzdelávaní** 8

1.1 Cvičná firma: tradičný nadčasový koncept 10
1.2 Cvičná firma 2.0: zodpovedné a inovatívne podnikanie 12
1.3 História cvičných firiem 14
1.4 Inštitúcie podporujúce rozvoj cvičných firiem na Slovensku 16
1.5 Rola SCCF vo vzťahu k cvičným firmám na Slovensku 18

**2 Slovník zodpovedného podnikania: kľúčové pojmy a ich využitie v cvičnej firme** 22

2.1 Ciele udržateľného rozvoja 24
2.2 Cirkulárna ekonomika 27
2.3 CSR – spoločenská zodpovednosť firiem 29
2.4 Dodávateľský reťazec 31
2.5 Firemná hodnota 35
2.6 Firemná kultúra 38
2.7 Chudoba 42
2.8 Inklúzia a diverzita 45
2.9 Inovácia 50
2.10 Komunita 53
2.11 Mimovládne organizácie 55
2.12 Sociálne podnikanie 57
2.13 Spravodlivý obchod (Fair Trade) 59
2.14 Transparentnosť 61
2.15 Udržateľný rozvoj 63

**3 Zakladanie zodpovednej a inovatívnej cvičnej firmy** 66

3.1 Hľadanie predmetu podnikania: proces dizajnového myslenia 68
3.2 Práca s nápadom: vybudovanie udržateľnej firmy 120

**4 Architektúra organizácie zodpovednej a inovatívnej cvičnej firmy** 138

4.1 Organizačná štruktúra 140
4.2 Firemná kultúra 148
4.3 Oddelenia v cvičnej firme 155

**5 Cvičná firma a jej účasť na veľtrhu** 178

5.1 Význam veľtrhu pre cvičné firmy 180
5.2 Príprava cvičnej firmy na veľtrh 181
5.3 Elektronická prezentácia cvičnej firmy na veľtrhu 187
5.4 Zhodnotenie veľtrhu cvičných firiem 193

**Zoznam použitých zdrojov a literatúry** 200

# Predslov

Milí čitatelia a čitateľky,

v súčasnom svete, kde sa globálne výzvy stávajú stále komplexnejšími a závažnejšími, sa zvyšuje potreba vzdelávania, ktoré by reflektovalo túto dynamiku. Globálne vzdelávanie ponúka holistický pohľad na svet a jeho problémy a vytvára tak základ na formovanie informovaných, empatických a angažovaných občanov a občaniek. Na druhej strane metodológia cvičných firiem pripravuje žiakov a žiačky na realitu podnikateľského sveta tým, že ich stavia do situácií, kde sa naučia prijímať rozhodnutia, zodpovedať za svoje činy a rozvíjať podnikateľské zručnosti v bezpečnom prostredí. Keď tieto dva koncepty spojíme s myšlienkou zodpovedného podnikania, vytvárame model, ktorý nielen vychováva budúce podnikateľské talenty, ale aj formuje jednotlivcov, ktorí rozumejú hodnotám udržateľnosti, etiky a sociálnej zodpovednosti. Táto kombinácia prístupov nám umožňuje pripraviť mladú generáciu na budúcnosť, v ktorej bude schopná nielen prosperovať v podnikaní, ale aj aktívne prispievať k lepšiemu svetu pre všetkých.

V mimovládnej organizácii Hekima si vážime, že sme v úzkej spolupráci so Štátnym inštitútom odborného vzdelávania mohli prispieť k rozvoju koncepcie cvičných firiem smerom k zodpovednému a inovatívnemu podnikaniu. Táto naša snaha vychádza z viery, že podnikanie môže byť pozitívnou hybnou silou v spoločnosti a škola zase miestom, ktoré z mladých ľudí vychováva nielen budúcich profesionálov a profesionálky, ale aj zodpovedných občanov a občianky, lídrov a líderky spravodlivejšieho a udržateľnejšieho sveta. Práve v tejto viere a s obrovským nadšením pre koncept cvičných firiem sme spolu s našimi partnermi aktualizovali učebné osnovy predmetu o témy zodpovedného a inovatívneho podnikania. Nové osnovy, odporúčané Štátnym inštitútom odborného vzdelávania, vedú žiakov a žiačky k tomu, aby vnímali svet v jeho komplexnej previazanosti, uvedomovali si svoju dôležitú úlohu v ňom a vedeli aktívne využívať svoje vedomosti a zručnosti v prospech spoločnosti. S cieľom podporiť tento dôležitý rozvoj odborného vzdelávania sme vytvorili aj túto publikáciu.

Publikácia *Cvičná firma 2.0: zodpovedné a inovatívne podnikanie* je príručkou, ktorá je určená najmä pre učiteľov a učiteľky, ale je vhodná aj pre mladých ľudí na stredných školách a každého, koho zaujímajú súvisiace témy. Reflektuje nové osnovy, sprehľadňuje najdôležitejšie pojmy a poskytuje návod k založeniu a vedeniu zodpovednej a inovatívnej

cvičnej firmy a práci v nej. Kapitoly sú rozčlenené tak, aby čitateľov a čitateľky sprevádzali na tejto zaujímavej ceste, kde sa tradičné overené metódy výučby prepájajú so zodpovednými a inovatívnymi riešeniami pre budúcnosť podnikania.

Prvá kapitola tejto učebnice s názvom *Cvičná firma a jej význam vo vzdelávaní* opisuje dôležitosť integrácie tém zodpovedného a inovatívneho podnikania do vyučovania tohto predmetu. Poukazuje na to, ako zodpovedné a inovatívne podnikanie obohacuje tradičný koncept cvičnej firmy, a ponúka prehľad historického vývoja a ekosystému metodológie cvičných firiem na Slovensku.

Druhá kapitola s názvom *Slovník zodpovedného podnikania* predstavuje prehľad kľúčových pojmov a princípov súvisiacich so zodpovedným, udržateľným a inovatívnym podnikaním. Každý pojem, ktorý je v kapitole vymedzený, poskytuje prehľad jeho využitia v prostredí cvičnej firmy a ponúka dva príklady firiem z reálnej praxe, ktoré učiteľom a učiteľkám a mladým ľuďom pomôžu predstaviť si, ako aplikácia týchto princípov vyzerá v praxi.

Tretia kapitola s názvom *Zakladanie zodpovednej a inovatívnej cvičnej firmy* zdôrazňuje úlohu podnikania pri vytváraní pozitívnych zmien v spoločnosti a ponúka konkrétny návod, ako si mladí ľudia môžu vytvoriť podnikanie, ktoré rieši spoločenské a environmentálne problémy. Žiaci a žiačky sa naučia všímať si problémy vo svojom okolí, scitlivovať svoju vnímavosť voči globálnym problémom, identifikovať problémy a ich príčiny a vytvárať na ne podnikateľské riešenia.

Štvrtá kapitola s názvom *Architektúra organizácie zodpovednej a inovatívnej cvičnej firmy* sa venuje organizačnej štruktúre a organizačnej kultúre. Približuje kľúčovú rolu organizačnej kultúry pri tvorbe dlhodobej vízie zameranej na pozitívny spoločenský vplyv, ako aj prostredia, ktoré podporuje tímovú spoluprácu, inovácie a rast. Zameriava sa na organizáciu práce v jednotlivých oddeleniach cvičnej firmy, ktoré integrujú zodpovednú kultúru do svojich postupov.

Piata kapitola s názvom *Cvičná firma a jej účasť na veľtrhu* zdôrazňuje prínosy účasti cvičných firiem na veľtrhoch, ako aj zručnosti a kompetencie, ktoré sa účastníci a účastníčky môžu naučiť pri reprezentovaní svojej firmy na tejto udalosti. Kapitola tiež poukazuje na dôležitosť začlenenia princípov zodpovedného podnikania do účasti cvičnej firmy na veľtrhu. V súlade s princípmi globálneho vzdelávania kapitola učí mladých ľudí, ako k sebe

navzájom pristupovať empaticky, efektívne pracovať so spätnou väzbou a využiť ju na zlepšenie individuálnych zručností aj výkonnosti cvičnej firmy ako celku.

V učebnici používame rodovo citlivý jazyk. To znamená, že pri podstatných menách opisujúcich profesie, ktoré bývajú hromadne označované mužským tvarom, uvádzame aj jeho ženský ekvivalent. Keďže jazyk zohráva veľký význam v tom, ako uvažujeme, používanie inkluzívneho jazyka pomáha zmierňovať rodové stereotypy a znižuje následky nevhodného jazyka na ženy či iné marginalizované skupiny. Výnimku, teda iba mužský tvar, sme ponechali pri podstatných menách, ktoré označujú osoby aj neživé predmety (napríklad „partneri" – ako osoby aj ako partnerské organizácie).

Pojmy „inovácia" a „inovatívnosť" v tejto publikácii označujú proces „tvorby novej hodnoty", ako aj „schopnosť prichádzať s kreatívnymi nápadmi a riešeniami", ktoré môžu mať pozitívny vplyv na firmu, spoločnosť i životné prostredie. Tento pojem sa teda nezameriava na technologické inovácie v prostredí cvičných firiem, pretože tento aspekt presahuje rámec tejto publikácie. Technologické inovácie, ktoré môžu mladí ľudia pri svojej práci v cvičných firmách využívať, sú preto spomenuté iba okrajovo.

Metodológia cvičných firiem je v publikácii opísaná ako prístup, ktorý predstavuje most medzi tradičným ekonomickým vzdelávaním a nevyhnutnou potrebou riešiť globálne a lokálne výzvy.

Je nám cťou, že sme mohli byť súčasťou tejto významnej transformácie v dlhoročnej tradícii cvičných firiem na Slovensku. Chceme vyjadriť veľkú vďaku Štátnemu inštitútu odborného vzdelávania, autorkám publikácie, recenzentkám a všetkým, ktorí prispeli svojou odbornosťou, časom a nadšením k vzniku a ku zdokonaľovaniu tejto publikácie. Naša účasť a príspevok k tejto zmene nás napĺňa hlbokým zmyslom a odhodlaním pokračovať v našej misii. Toto úsilie vychádza z hlbokého presvedčenia, že skutočné pozitívne zmeny sú ukotvené v správnom hodnotovom nastavení a všímavosti zvedavých myslí, ktoré chápu, že prosperita firmy a blaho spoločnosti sú neoddeliteľne prepojené. Veríme, že iba v spolupráci s vami, vzdelávacími inštitúciami, učiteľmi a učiteľkami a mladými ľuďmi, dokážeme šíriť toto posolstvo ďalej.

Ivana Uličná a tím organizácie Hekima

1

# Cvičná firma a jej význam vo vzdelávaní

Krajiny po celom svete pracujú na dosiahnutí cieľov udržateľného rozvoja (SDGs), ktorých zámerom je dosiahnuť lepšiu, spravodlivejšiu a udržateľnú budúcnosť pre nás všetkých. Zameriavajú sa na riešenie problémov súvisiacich s chudobou, potravinovou bezpečnosťou, rodovou rovnosťou, inklúziou a diverzitou, so životným prostredím, s dôstojnými pracovnými podmienkami, energetikou, so vzdelávaním, či s mnohými ďalšími problémami a výzvami súčasného sveta.

**Udržateľný rozvoj a prosperita sa však nedajú dosiahnuť bez toho, aby sa o ne nesnažili všetci relevantní aktéri, nevynímajúc súčasné firmy a zamestnávateľov. Kľúčový v tomto smere je princíp zodpovedného podnikania, ktorý rešpektuje potreby všetkých zainteresovaných strán a zároveň ovplyvňuje každodenné rozhodnutia samotných firiem. Už dávno sa ukázalo, že zodpovedné podnikanie nie je o charitatívnych aktivitách, ktoré firmy robia popri svojom hlavnom predmete podnikania, ale o tom, ako integrujú princípy udržateľnosti, férovosti, ľudských práv a citlivosti voči životnému prostrediu priamo do srdca podnikania a svojich každodenných rozhodnutí.**

Jedným z najefektívnejších spôsobov, ako dosiahnuť pozitívne zmeny v malých, stredných aj vo veľkých firmách, je prístup k ľuďom, ktorí v nich pracujú. Je totiž dokázané, že hodnotová orientácia zamestnancov a zamestnankýň kultivuje fungovanie firmy zvnútra aj navonok. Zamestnanci a zamestnankyne, ktorí sa zasadzujú o pozitívne zmeny na svojom pracovisku, sa stávajú tzv. *intrapreneurs*, teda ambasádormi a ambasádorkami pozitívnych zmien zvnútra firmy. Sú to ľudia, ktorým záleží na hodnotách, ako sú napríklad ľudské práva, férovosť, transparentnosť, spravodlivosť a udržateľnosť. Snažia sa tieto hodnoty podporovať aj vo svojom pracovnom prostredí a zasadzujú sa za zavádzanie štandardov zodpovedného podnikania pri manažmente firmy ako celku, aj v jej jednotlivých oddeleniach. Z týchto ľudí sa vďaka ich aktívnemu prístupu často stávajú lídri a líderky, riaditelia a riaditeľky či podnikatelia a podnikateľky, ktorí priamo formujú tvár daného podnikania či firmy. Na túto dôležitú úlohu môže mladých ľudí v budúcnosti pripraviť práve predmet cvičná firma. Spôsob vyučovania tohto predmetu vytvára ideálne prostredie na hodnotové formovanie mladých ľudí tak, aby mali možnosť naplno rozvinúť svoj potenciál a raz ho využiť pre dobro celej spoločnosti.

# 1.1 Cvičná firma: tradičný nadčasový koncept

Predmet cvičná firma spája teóriu s praxou a pripravuje mladých ľudí na reálny pracovný život. Umožňuje im získať prax pre budúce zamestnanie a zároveň ich zbavuje strachu z podnikania. Ako hlavná metóda sa používa metóda simulácie, ktorá umožňuje rozvíjať, uskutočňovať a riešiť rôzne situácie a scenáre z podnikateľského prostredia. Každá cvičná firma si vytvára vlastnú organizačnú štruktúru podľa svojej potreby, ktorá zväčša kopíruje organizačnú štruktúru malého, resp. stredného podniku. Má základné oddelenia: vedenie a sekretariát, personálne, právne a obchodné oddelenie, marketingové a finančné oddelenie. Vo firme teda prebiehajú aj iné hospodárske procesy, nielen vzťah kúpy a predaja – sú to napríklad reklama, marketing, osobný, písomný, telefonický a e-mailový hospodársky styk, účtovníctvo, fakturácia, činnosť personálneho oddelenia a sekretariátu či právneho oddelenia.

Na vyučovacích hodinách sa obchoduje s produktmi, t. j. so statkami a službami, ktoré majú fiktívnu podobu, čo znamená, že v skutočnosti nedochádza k reálnemu pohybu statkov a k skutočnej realizácii služieb. Cvičné firmy dostávajú objednávky a ďalšie písomnosti od iných cvičných firiem, ktoré pracujú na spoločnom fiktívnom trhu, a to doma aj v zahraničí. Medzi jednotlivými cvičnými firmami sa vymieňajú doklady sprevádzajúce tovar alebo služby, dôležité najmä pre obchodujúce spoločnosti. Kúpený a predaný tovar alebo poskytnutá služba sa zaplatia, čo znamená, že majetkové a peňažné obehy sa uzavreli. Keďže nejde o skutočný pohyb tovaru a o skutočnú realizáciu služby, ani o skutočný pohyb peňažných prostriedkov, platí sa iba fiktívnymi finančnými prostriedkami cez internetbanking bankových účtov cvičných firiem.

V rámci samotnej výučby cvičnej firmy je vhodné naplno pracovať celý čas, aby sa simulácia čo najviac približovala reálnej praxi. Ak je v cvičnej firme potrebné doplniť teoretické poznatky, odporúča sa poradiť sa s učiteľom alebo učiteľkou cvičnej firmy alebo iných ekonomických predmetov či s odborníkmi a odborníčkami z praxe. Dôležitá je aj práca s odbornou literatúrou, ktorá je vhodným zdrojom určeným na štúdium zákonov, smerníc a iných predpisov, ktoré sa vzťahujú na oblasť podnikania. Samostatné štúdium a vyhľadávanie informácií v cvičnej firme s podporou moderných informačných technológií je dnes základnou metódou získavania nových poznatkov, informácií či iných relevantných dát.

Učebný plán cvičnej firmy musí byť pripravený pre každé oddelenie zvlášť, pretože každý žiak alebo žiačka súbežne pracujú každý na svojom oddelení. Oddelenia spolu úzko spolupracujú, pretože spolu tvoria jeden celok – jednu cvičnú firmu. V rámci predmetu sa mení aj pozícia a postavenie vyučujúceho alebo vyučujúcej na hodine, ktorí v cvičnej firme zastávajú poradenskú úlohu. Pohybujú sa medzi zamestnancami

a zamestnankyňami cvičnej firmy, radia a prípadne korigujú jednotlivé výstupy oddelení; jednoducho povedané: vystupujú ako poradcovia a poradkyne, resp. určitý odborný dohľad s tým, že zabezpečujú aktívny priebeh vyučovacej hodiny.

Cvičná firma zlepšuje odbornú kvalifikáciu a zručnosti mladých ľudí a pomáha rozvíjať ich multidisciplinárne zručnosti, známe ako tzv. kľúčové kompetencie. Sem patria najmä schopnosť pracovať v tíme, schopnosť správne a efektívne komunikovať, tvorivo riešiť problémy, rozhodovať sa a robiť vlastné závery, kriticky a samostatne myslieť, rozvíjať svoje mäkké zručnosti, podnecovať aj rozvoj iných či zlepšovať svoju schopnosť pracovať s najnovšími informačnými technológiami. Cvičná firma podporuje kreativitu, rozvoj schopností prezentácie výsledkov, napomáha získaniu schopností orientovať sa v hospodárskej praxi a pohotovo reagovať. Práca v cvičnej firme si vyžaduje tímovosť, ako aj samostatnosť, pretože od kvality práce jednotlivca závisí výsledok a úspech celej firmy. Pri riešení čiastkových úloh sa od zamestnancov a zamestnankýň cvičnej firmy vyžadujú aktivita, iniciatíva a presadzovanie riešení a nápadov, ktoré sú kľúčové na zaistenie úspechu cvičnej firmy ako celku.

Hlavnou výhodou predmetu cvičná firma je, že si mladí ľudia môžu vyskúšať viesť firmu a pracovať v nej bez rizika, pretože prípadné chyby nevedú k reálnym finančným stratám a žiaci a žiačky si tak môžu všetky relevantné procesy vyskúšať „nanečisto". Prichádzajú tak na to, čo ich baví, čomu by sa chceli v budúcnosti venovať, ako aj na aké problémy či riziká môžu v skutočnom svete naraziť a ako sa s nimi vyrovnať. Absolvovanie výučby cvičnej firmy umožňuje získať lepšiu orientáciu v legislatíve a podnikaní vôbec. Mladí ľudia spoznajú štruktúru firmy, zažijú prácu v jednotlivých oddeleniach, detailne sa oboznámia so špecifikami svojej pracovnej pozície a uvedomia si i vzťahy medzi oddeleniami či jednotlivými firemnými pozíciami. Na základe týchto skúseností získajú predstavu o fungovaní malých a stredných podnikov.

# 1.2 Cvičná firma 2.0: zodpovedné a inovatívne podnikanie

V súčasnosti podnikanie znamená oveľa viac ako len snahu generovať zisk a ekonomicky prosperovať. Práve firmy sú totiž tvorcami pozitívnych zmien, ktorí môžu v ideálnom prípade priamo riešiť problémy v miestnych komunitách a prispieť tak k budovaniu lepšieho sveta, ktorý rešpektuje princípy rovnosti, zodpovednosti a udržateľnosti. Nielenže sú firmy motorom hospodárskeho rastu, ale vytváraním pracovných miest zároveň prispievajú k sociálnemu rozvoju a rozvoju zručností, ďalej pomáhajú prehlbovať technologické inovácie a hľadajú riešenia celého spektra problémov.

Ak si však firma zvolí nesprávnu a nezodpovednú stratégiu, prípadne dôjde k nedostatočnej regulácii zo strany štátu, môžu mať podnikateľské aktivity negatívny a nepriaznivý vplyv na ľudí, životné prostredie či na spoločnosť. Všetky podniky, bez ohľadu na miesto pôsobenia, veľkosť, sektor, prevádzkový kontext, vlastníctvo a štruktúru, by preto mali konať zodpovedne a identifikovať a adresovať možné riziká, ktoré vyplývajú z ich aktivít (ILO, 2023). Na súčasné firmy je preto potrebné nazerať optikou zodpovednosti a udržateľnosti a vnímať ich ako aktérov, ktorí môžu vo veľkej miere pomôcť riešiť súčasné problémy, napríklad znížiť mieru chudoby, zredukovať produkciu odpadu či efektívne adresovať mnohé ďalšie problémy.

Vďaka princípu zodpovednosti sa postupne začína klásť dôraz na prístup zdola-nahor, čo znamená, že firmy sa primárne začínajú sústreďovať na lokálne problémy, ktoré však v súčasnom svete môžu mať ďalekosiahle globálne následky. Inými slovami: zodpovedné firmy by mali pri svojom podnikaní najskôr identifikovať, aké rôzne sociálne, ekonomické či environmentálne problémy pozorujú vo vlastných miestnych komunitách alebo ako môže ich podnikanie tieto komunity negatívne ovplyvňovať. Následne by mali firmy zvážiť, ako a s akými nástrojmi môžu tento problém riešiť a na základe tejto úvodnej analýzy vybudovať efektívny a komplexný model podnikania alebo podnikateľský plán, ktorý bude schopný nielen generovať zisk, ale i riešiť daný problém.

Presne taký istý postup sa očakáva aj od cvičných firiem – v 21. storočí je potrebné oboznámiť žiakov a žiačky s novými trendmi v podnikateľskom prostredí a ukázať, aké rôzne nástroje majú firmy k dispozícii na to, aby mohli prispieť k riešeniu spoločenských a environmentálnych problémov. Na to je však potrebné zmeniť tradičné zmýšľanie o tom, čo znamená podnikanie, a začať pracovať s novými konceptmi a témami, kľúčovými na získanie relevantných odborných zručností a vedomostí, dôležitých pre súčasných zamestnávateľov aj úspešné podnikanie. Cvičná firma by preto mala mladých ľudí hodnotovo formovať a adresovať tak aktuálne výzvy – témy ako udržateľnosť, dosah na životné prostredie, klimatická zmena, príčiny chudoby a nerovnosti, spravodlivý obchod, potravinová bezpečnosť či rodová rovnosť sú len nepatrným náčrtom toho, na čo by cvičné firmy na hodinách mali sústrediť.

Tak ako musia skutočné firmy reflektovať svoje sociálne a environmentálne dosahy, je potrebné prehodnocovať aj tradičné prístupy k vzdelávaniu predmetu cvičná firma. Nové trendy a súčasné potreby vo svete si vyžadujú nové nastavenie obsahu aj metód vyučovania. Práve na túto potrebu reagujú aktualizované učebné osnovy (od roku 2023) a táto učebnica. Tento nový prístup k vyučovaniu predmetu kladie dôraz na posun zo zastaraného prístupu k podnikaniu, orientovaného najmä na zisk, ku konceptu, ktorý myslí i na ďalšie generácie.

## Čo sa mení?

Už na začiatku školského roka sa mladí ľudia oboznámia s konceptom zodpovedného podnikania, cieľmi udržateľného rozvoja a s rozvojovými témami, akými sú príčiny chudoby a nerovnosti, spravodlivý obchod, spravodlivé dodávateľské reťazce, spravodlivá odmena za prácu, inklúzia a diverzita, rovnosť príležitostí či klimatická zmena. Po zvládnutí terminológie budú tieto koncepty reflektovať pri zakladaní svojich cvičných firiem – prejdú teda od pochopenia teoretických rámcov a slovnej zásoby k rozvoju osobných a firemných hodnôt a budovaniu kľúčových organizačných prvkov a princípov, ktoré budú tieto koncepty reflektovať. Namiesto toho, aby si zvolili akýkoľvek predmet činnosti svojej cvičnej firmy, by sa od nich malo na začiatku vyžadovať, aby si zvolili globálny alebo lokálny problém, ktorý chcú svojím podnikaním riešiť. Následne budú hľadať a navrhovať riešenia, ktoré môžu pretransformovať do podoby sociálneho podniku či tzv. klimatického podnikania (z angl. *climate entrepreneurship*), firmy s verejnoprospešným účelom alebo akéhokoľvek iného druhu firmy, ktorá je hodnotovo orientovaná a udržateľná.

Ďalšia práca bude prebiehať už v jednotlivých oddeleniach, ktoré si svoju činnosť vyšpecifikujú na základe štandardov a princípov zodpovedného a etického podnikania. Napr. personálne oddelenia zabezpečia, aby vo firme nedochádzalo k nerovnostiam v odmeňovaní a prístupe alebo rodovým mzdovým rozdielom, a budú dbať na budovanie inklúzie a diverzity na pracovisku. Produktové oddelenie bude hľadať riešenia bez negatívneho vplyvu na životné prostredie. Zároveň sa budú zaujímať o pracovné podmienky zamestnancov a zamestnankýň a platiť im spravodlivú mzdu. Všetky oddelenia sa budú spoločne usilovať o primárny cieľ, ktorý bude tvoriť jadro a predmet ich podnikania.

O niekoľko rokov sa títo mladí ľudia stanú pozitívnou hybnou silou spoločnosti ako zodpovední globálni občania a občianky, budúci aktívni zamestnanci a zamestnankyne, lídri či líderky. Naučia sa tiež riešiť etické dilemy a kriticky premýšľať o tom, ako ich osobné hodnoty a princípy ovplyvňujú ťažké rozhodnutia, ktoré budú musieť urobiť, keď budú rozvíjať svoje podnikanie. Zvýši sa tak nielen povedomie žiakov a žiačok o rozvojových témach, ale zdokonalia sa aj ich zručnosti a kompetencie potrebné na to, aby sa stali pozitívnou hybnou silou v spoločnosti, akoukoľvek profesionálnou cestou sa vyberú.

# 1.3 História cvičných firiem

Cvičná firma je overený model podnikateľského vzdelávania, zaoberajúci sa simuláciou firemného života, s viac ako 50-ročnou tradíciou. Koncept cvičnej firmy bol pôvodne určený na riešenie problémov nezamestnanosti, už v 17. storočí sa v Rakúsku a Nemecku otvárali cvičné kancelárie. Na základe toho sú dnes známe dva modely cvičných firiem:

1. Nemecký model je koncipovaný ako polročný alebo mesačný kurz zameraný najmä na cieľovú skupinu nezamestnaných. Jeho účastníci a účastníčky ho navštevujú každý deň 6 až 8 hodín, takže nevypadnú zo štandardného pracovného rytmu a zároveň majú dostatočný časový priestor na rutinné osvojenie si nových pracovných činností a návykov.

2. V rámci rakúskeho modelu je cvičná firma zaradená do učebných plánov ako povinný odborný predmet. Vyučuje sa na stredných školách vo vyšších ročníkoch, spravidla 3 až 4 hodiny týždenne v blokoch, čo umožňuje simulovať polovicu pracovného dňa. Atraktívnym pre žiakov a žiačky je najmä spôsob vyučovania, ktorý nemá klasický frontálny charakter. Na stredných školách s vyučovacím predmetom cvičná firma sú z neho aj záverečné skúšky.

Metodológiu cvičných firiem dnes využíva viac ako štyridsať krajín po celom svete.

Myšlienku cvičných (pôvodne „fiktívnych“ firiem) zaviedla na Slovensku do výchovno-vzdelávacieho procesu obchodných akadémií Katedra pedagogiky Národnohospodárskej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave. Prvé fiktívne firmy vznikli na obchodných akadémiách v Bratislave a Senici už v školskom roku 1991/1992. Následne vzniklo Centrum fiktívnych firiem na pôde katedry. Simulovalo činnosť živnostenského úradu, obchodného registra, národnej banky, sociálnej a zdravotnej poisťovne a úradu práce pre novovznikajúce fiktívne firmy. Centrum fiktívnych firiem zohralo významnú úlohu v procese vzniku i rozvoja cvičných firiem na stredných odborných školách v SR.

Súbežne s uvedenými aktivitami Štátny inštitút odborného vzdelávania (ďalej aj ŠIOV – organizácia priamo riadená Ministerstvom školstva, vedy, výskumu a športu SR) v spolupráci s nemeckým Spolkovým ministerstvom školstva a hlavne so Spolkovým inštitútom odborného vzdelávania v Berlíne v roku 1994 materiálne zabezpečili prvé tri pilotné cvičné firmy v tom čase v troch existujúcich krajoch Slovenska. Išlo o stredné školy: Obchodnú akadémiu Račianska v Bratislave, Obchodnú akadémiu Murgašova v Poprade a Obchodnú akadémiu Tajovského v Banskej Bystrici.

S postupným výrazným nárastom počtu cvičných firiem, najmä po roku 1998, a potrebou koordinácie ich činnosti, ako aj vďaka rozvoju medzinárodnej spolupráce narastala

potreba personálneho a finančného zabezpečenia fungovania centrály cvičných firiem. To na pôde Ekonomickej univerzity v Bratislave nebolo možné, najmä v súvislosti s potrebou právnej subjektivity tohto pracoviska. Preto bolo vytvorené samostatné pracovisko Slovenského centra cvičných firiem vo forme odboru Štátneho inštitútu odborného vzdelávania v Bratislave. Významnú úlohu pri vzniku Slovenského centra cvičných firiem zohrala podpora a pomoc rakúskeho ministerstva školstva.

Činnosť siete cvičných firiem v každej krajine koordinuje národné centrum cvičných firiem, a to najmä z dôvodu, že každý štát má vlastné špecifiká a legislatívu, ktoré sa v prostredí cvičných firiem musia vzájomne rešpektovať. Sieť národných cvičných firiem simuluje hospodárske procesy vo svojej krajine a v nadnárodných sieťach pracuje v rámci zaužívaných pravidiel medzinárodnej spolupráce.

Pre potreby koordinácie a facilitácie spolupráce jednotlivých národných centier vzniklo v roku 1993 v Essene v Nemecku združenie PEN Worldwide (Practice Enterprise Network Worldwide, pôvodne EUROPEN). Na stretnutí v Centre na podporu zamestnanosti v Essene ho založili vedúci a vedúce centrál z Holandska, Veľkej Británie, Francúzska, Nemecka, Rakúska a Dánska, ktorí sa zároveň stali jeho štandardnými členmi. Prostredníctvom národných centrál sú v PEN Worldwide zastúpené cvičné firmy z celého sveta. Slovenské centrum cvičných firiem sa stalo v máji 2001 pridruženým a v januári 2008 riadnym členom tohto svetového združenia.

Cvičné firmy sa na Slovensku zriaďujú na všetkých typoch stredných škôl, pričom u nás dominuje rakúsky, teda školský model cvičnej firmy. Od roku 1998 sa ich počet dynamicky zvýšil z 35 na viac ako 600. Dôvod je veľmi jednoduchý – simulácia reálnej praxe poskytuje vynikajúcu prípravu na budúce pôsobenie v zamestnaní i založenie a vedenie vlastnej firmy.

# 1.4 Inštitúcie podporujúce rozvoj cvičných firiem na Slovensku

Táto časť poskytuje stručný prehľad inštitúcií a organizácií, ktoré aktívne prispievajú k vzniku, rozvoju či podpore cvičných firiem na Slovensku. Vďaka ich snahe je dnes možné prostredníctvom predmetu cvičná firma mladých ľudí učiť, ako správne podnikať, ako byť zodpovedným podnikateľom a podnikateľkou a ako budovať svoje firmy spôsobom, ktorý obohatí všetkých zúčastnených aktérov.

## 1.4.1 Slovenské centrum cvičných firiem

Sieť cvičných firiem v každom štáte spravuje národná centrála cvičných firiem, ktorá simuluje orgány štátnej správy. Tieto činnosti na Slovensku zabezpečuje Slovenské centrum cvičných firiem (ďalej aj SCCF), špecializované pracovisko Štátneho inštitútu odborného vzdelávania. Slovenské centrum cvičných firiem vzniklo v januári 1998 na ŠIOV v Bratislave na základe rozhodnutia Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu SR a za účinnej morálnej a materiálnej pomoci ministerstva školstva Rakúska a organizácie KulturKontakt. Slovenské centrum reprezentuje krajinu aj na medzinárodnej úrovni a zabezpečuje spoluprácu so zahraničnými centrálami a cvičnými firmami v približne štyridsiatich krajinách. Riadi proces výučby cvičných firiem, jeho obsahovú náplň, rozvíja koncept cvičných firiem, simuluje činnosť orgánov štátnej správy, buduje prínosné partnerstvá doma aj v zahraničí, organizuje podujatia vrátane súťaží a veľtrhu cvičných firiem a zastupuje Slovensko v združení národných centier cvičných firiem PEN Worldwide.

## 1.4.2 PEN Worldwide

PEN Worldwide je svetová asociácia cvičných firiem združujúca 46 krajín. Členstvo SCCF v PEN Worldwide umožňuje slovenským cvičným firmám komunikovať online cez databázu s ktoroukoľvek cvičnou firmou v zahraničí, ako aj zúčastňovať sa na zahraničných veľtrhoch. Toto členstvo prináša aj benefity v podobe funkčného ekosystému potrebného na čo najvernejšiu simuláciu reálneho prostredia, v ktorom firmy pôsobia, keďže umožňuje využívať databázový, informačný, komunikačný a bankový softvér aj odborné konzultácie. Každá cvičná firma zapojená do siete, teda aj všetky slovenské cvičné firmy, môžu vyhľadávať potenciálnych odberateľov v databázach a komunikovať s cvičnými firmami doma i v zahraničí cez aplikácie PEN Worldwide.

Členstvo krajín v PEN Worldwide sa delí na štandardné, asociované a pridružené. Krajiny, ktoré nepatria ani do jednej kategórie, a pritom s členskými štátmi spolupracujú, sú definované ako zúčastnené.

Cvičné firmy získavajú z PEN Worldwide veľa užitočných informácií, najmä kontaktné informácie o zahraničných cvičných firmách. Tie môžu získavať aj zo Slovenského centra cvičných firiem a najmä na medzinárodných veľtrhoch cvičných firiem, kde prichádzajú priamo do styku s potenciálnymi zahraničnými obchodnými partnermi. Medzinárodné veľtrhy cvičných firiem organizujú všetky krajiny združené v PEN Worldwide.

### 1.4.3 Ekonomická univerzita v Bratislave

Po vzniku Slovenského centra cvičných firiem v roku 1998 uzavreli zástupcovia a zástupkyne Štátneho inštitútu odborného vzdelávania (ŠIOV) a Katedry pedagogiky Národohospodárskej fakulty Ekonomickej univerzity v Bratislave zmluvu o spolupráci a dohodli sa, že na katedre vytvoria detašované pracovisko Slovenského centra cvičných firiem (SCCF). Od vzniku tejto spolupráce je prínos Ekonomickej univerzity pre cvičné firmy nespochybniteľný – na katedre sa napríklad vyučuje predmet *didaktika cvičnej firmy*, ktorého cieľom je pripraviť a zaučiť budúcich učiteľov, učiteľky a lektorov a lektorky predmetu. Členovia a členky katedry rozvíjajú teóriu výučby predmetu cvičná firma a spolupracujú so SCCF pri príprave metodických materiálov pre cvičné firmy. Katedra pedagogiky sa okrem toho podieľa na tvorbe a lektorovaní seminárov zameraných na podporu učiteľov a učiteliek cvičných firiem a rozvoj ich odborných kompetencií. V neposlednom rade sa členovia a členky katedry podieľajú na tvorbe hodnotiacich kritérií pre súťaže cvičných firiem, kde zároveň pôsobia ako porotcovia a porotkyne.

### 1.4.4 Mimovládna organizácia Hekima

Poslaním mimovládnej organizácie Hekima je vytváranie rovnejšej a spravodlivejšej spoločnosti na Slovensku aj v zahraničí prostredníctvom posilňovania postavenia žien, skvalitňovania vzdelávania a podpory zodpovedného podnikania. V oblasti podpory podnikania sa zameriava na najmä na rozvoj zručností mladých ľudí a žien, ako aj na podporu zakladania a inkubáciu zodpovedných firiem a startupov, ktoré riešia naliehavé spoločenské problémy v komunitách nielen na Slovensku, ale aj v Severnom Macedónsku a v Keni.

V rámci partnerstva so ŠIOV Hekima prispieva k úsiliu zlepšovania vzdelávania na Slovensku prostredníctvom podpory rozvoja podnikateľských zručností žiakov a žiačok predmetu cvičná firma, a to hlavne v oblastiach inovácií, spoločenskej zodpovednosti firiem, udržateľnosti a pestovania kultúry inklúzie a diverzity na pracovisku. Hekima

vníma predmet cvičná firma ako nástroj na výchovu ambasádorov a ambasádoriek pozitívnych zmien v spoločnosti, preto vytvára inovatívne vzdelávacie programy, ktoré inšpirujú mladých ľudí, aby sa stali tvorcami a tvorkyňami inkluzívnejšej, spravodlivejšej a ohľaduplnejšej spoločnosti.

## 1.5 Rola SCCF vo vzťahu k cvičným firmám na Slovensku

1. SCCF vo vzťahu k cvičným firmám v SR plní nasledujúce úlohy:
   - vytvára systém rozvoja a rozširovania koncepcie cvičných firiem;
   - simuluje činnosť orgánov štátnej správy: registrový súd (obchodný register), odbor živnostenského podnikania (živnostenský úrad), daňový úrad, colný úrad, banku, sociálnu a zdravotnú poisťovňu;
   - poskytuje poradenstvo pri zakladaní a prevádzkovaní cvičných firiem na stredných školách všetkých typov v SR;
   - zabezpečuje kompletný informačný servis a konzultačnú činnosť;
   - organizuje semináre, školenia a ďalšie odborné vzdelávacie aktivity pre učiteľov a učiteľky predmetu cvičná firma na pôde SCCF i v zahraničí v spolupráci s PEN Worldwide;
   - organizuje medzinárodné veľtrhy cvičných firiem na Slovensku a zúčastňuje sa a sprostredkováva účasť pre cvičné firmy na medzinárodných veľtrhoch v zahraničí;
   - realizuje projekty v oblasti odborného vzdelávania;
   - vedie vlastnú webovú stránku a poskytuje služby webmarketingu a elektronického styku s cvičnými úradmi a bankou;
   - poskytuje služby poštového priečinka pre kontakt so zahraničnými cvičnými firmami (tzv. *post box service*);
   - zabezpečuje medzinárodnú spoluprácu s národnými centrálami štátov, ktoré sú združené v svetovej centrále cvičných firiem PEN Worldwide, reprezentuje slovenské cvičné firmy v tejto centrále a zúčastňuje sa na medzinárodných stretnutiach a iných aktivitách;
   - dopĺňa databázu svetovej centrály PEN Worldwide a zdarma poskytuje školám služby WebApp;
   - vykonáva podľa potreby aj iné činnosti v oblasti celoživotného vzdelávania.

V roku 2013 Slovenské centrum cvičných firiem spustilo online systém registrácie cvičných firiem na svojom webovom sídle, ktoré ponúka cvičným firmám možnosť založiť si živnosť alebo spoločnosť s ručením obmedzeným. Existujúce cvičné firmy (ďalej aj CF) môžu online vykonávať zmeny údajov v živnostenskom

alebo obchodnom registri, pozastaviť činnosť cvičnej firmy na zvolené obdobie alebo požiadať o vymazanie.

Súčasťou online systému je internetbanking, v jeho rámci si môžu cvičné firmy dodatočne otvoriť ďalšie účty (mzdový, rezervný, sociálny), kontrolovať aktuálne zostatky na podnikateľských účtoch, zadávať tuzemské a medzinárodné platby a prezerať históriu bankových operácií (výpisy z účtu).

Podmienkou využívania služieb SCCF je funkčný e-mail CF. Registrácia cvičnej firmy v SCCF je možná iba prostredníctvom online systému.

Návody k online systému a súvisiacim službám sú na webovom sídle SCCF uvedené pod názvami:

- SCCF ONLINE – registrácia novej cvičnej firmy;
- SCCF ONLINE – internetbanking.

2. SCCF simuluje tieto inštitúcie:

**A. Registrový súd SCCF**

- umožňuje zápis alebo obnovu registrácie cvičnej firmy v obchodnom registri;
- vydáva uznesenia o vykonaní zápisu do obchodného registra;
- vedie obchodný register cvičných firiem, registruje a vykonáva všetky úkony s tým spojené;
- sleduje aktuálnu legislatívu v oblasti;
- zabezpečuje kontrolu, vykonáva zmeny a vymazanie v obchodnom registri.

**B. Odbor živnostenského podnikania pri SCCF**

- sleduje aktuálnu legislatívu v oblasti živnostenského zákona;
- umožňuje ohlásenie alebo obnovu existujúcej registrácie živnosti fyzickou alebo právnickou osobou online;
- vystavuje živnostenské oprávnenie;
- vykonáva online zmeny v živnostenských oprávneniach;
- vedie živnostenský register cvičných firiem;
- zabezpečuje registráciu na Finančnej správe pri SCCF a Zdravotnej poisťovni pri SCCF;
- vystavuje osvedčenia o pridelení daňového identifikačného čísla (DIČ);
- overuje dodržiavanie živnostenského zákona.

**C. Finančná správa pri SCCF**

- monitoruje aktuálnu legislatívu v oblasti daňových zákonov;
- vydáva osvedčenia o registrácii a pridelení daňového identifikačného čísla (DIČ) na základe online registrácie cvičnej firmy na odbore živnostenského podnikania pri SCCF;

- vydáva osvedčenia o registrácii platiteľa dane z pridanej hodnoty (DIČ k DPH) na žiadosť cvičnej firmy;
- prijíma daňové priznania k DPH a vykonáva zúčtovania DPH;
- prijíma priznania k dani z príjmov právnickej osoby a fyzickej osoby a ich prílohy, prijíma platby týchto daní a zúčtováva ich preddavky;
- vykonáva správu spotrebných daní pre cvičné firmy (napríklad z energií).

**D. Centrobanka pri SCCF**

- simuluje online činnosť reálnej bankovej inštitúcie pre všetky cvičné firmy v SR;
- otvára a vedie bežné účty cvičných firiem, personálne (mzdové) účty, kde sa ukladajú mzdy všetkých zamestnancov a zamestnankýň cvičnej firmy, ako aj podúčty na sociálny a rezervný fond;
- realizuje bežné bankové operácie – online prijíma a spracováva platobné príkazy na úhradu, vydáva výpisy účtov, prijíma a spracováva avíza od iných bankových inštitúcií, vydáva avíza pre iné bankové inštitúcie a spolupracuje s bankovými inštitúciami v zahraničí;
- zabezpečuje medzibankový platobný styk cvičných firiem na Slovensku a v zahraničí;
- vedie účty simulovaných úradov SCCF a fiktívneho dodávateľa a odberateľa;
- monitoruje aktuálnu legislatívu v oblasti bankovníctva.

**E. Sociálna poisťovňa pri SCCF**

- prijíma a eviduje registračné listy – prihlášky a odhlášky, mesačné výkazy zákonných odvodov sociálneho poistenia;
- prijíma jednotlivé platby sociálneho poistenia od cvičných firiem;
- monitoruje aktuálnu legislatívu v oblasti sociálneho poistenia v SR.

**F. Zdravotná poisťovňa pri SCCF**

- prijíma a eviduje registračné listy – prihlášky, odhlášky, mesačné výkazy preddavkov na zdravotné poistenie a ročné zúčtovanie preddavkov zdravotného poistenia;
- prijíma jednotlivé platby zdravotného poistenia od cvičných firiem;
- monitoruje aktuálnu legislatívu v oblasti zdravotného poistenia v SR.

**G. Colný úrad pri SCCF**

- v prípade obchodovania cvičných firiem s tretími krajinami (nečlenskými krajinami EÚ, napr. s USA, Austráliou) zabezpečuje pre cvičné firmy colné konanie pri dovoze, resp. pri vývoze.*

* V tejto kapitole sa nachádzajú texty, ktoré boli v úzkej spolupráci a s dovolením Štátneho inštitútu odborného vzdelávania ako vydavateľa prepracované z publikácie Cvičná firma pre absolventov (Horecká et al., 2006). Aktualizované texty prešli recenziou pod odborným vedením doc. Ing. Ľudmily Velichovej, PhD. spoluautorky spomínanej publikácie. Ich veľkorysosť, ochota a spolupráca nám umožnili zvýšiť komplexnosť publikácie pre čo najzrozumiteľnejšiu integráciu nových prvkov vzdelávania do overenej metodológie cvičných firiem.

# 2

# Slovník zodpovedného podnikania: kľúčové pojmy a ich využitie v cvičnej firme

**Táto časť ponúka prehľad kľúčových pojmov súvisiacich so zodpovedným, s udržateľným a inovatívnym podnikaním. Poskytuje základné definície týchto princípov a aplikovateľné príklady z praxe, ktorými sa mladí ľudia môžu inšpirovať pri ich uplatňovaní vo fungovaní svojich cvičných firiem. Zároveň kapitola na konkrétnych príkladoch ukazuje, ako môžu byť jednotlivé pojmy aplikované do prostredia cvičných firiem.**

Ovládanie týchto pojmov umožní mladým ľuďom pochopiť potenciál prínosu zodpovedného podnikania pre firmu aj celú spoločnosť, budú sa v tejto oblasti dobre orientovať a vedieť komplexne uchopiť koncepty. Princípy udržateľnosti, spravodlivosti či rovnosti budú vedieť uplatňovať prostredníctvom cvičnej firmy, teda v celom procese výroby produktov, poskytovania služieb aj v rôznych firemných oddeleniach. Tieto znalosti je možné na hodinách ďalej rozvíjať a využívať ich v každodennej práci cvičnej firmy. Príklady reálnych firiem majú slúžiť ako inšpirácia pre cvičné firmy a vizualizácia toho, ako zodpovedné podnikanie a zodpovedná firma vyzerá v praxi. Je vhodné žiakov a žiačky podporovať, aby sa priebežne vzdelávali, sami si informácie vyhľadávali a kreatívne ich využívali pri budovaní svojich cvičných firiem.

Kapitola definuje nasledujúce pojmy a princípy:

1.1 Ciele udržateľného rozvoja
1.2 Cirkulárna ekonomika
1.3 CSR – Spoločenská zodpovednosť firiem
1.4 Dodávateľský reťazec
1.5 Firemná hodnota
1.6 Firemná kultúra
1.7 Chudoba
1.8 Inklúzia a diverzita
1.9 Inovácia
1.10 Komunita
1.11 Mimovládne organizácie
1.12 Sociálne podnikanie
1.13 Spravodlivý obchod
1.14 Transparentnosť
1.15 Udržateľný rozvoj

# 2.1 Ciele udržateľného rozvoja

## Definícia

Anglicky Sustainable Development Goals (SDGs), na Slovensku známe ako ciele udržateľného rozvoja, boli prijaté na pôde OSN v roku 2015 ako celosvetový plán zameraný na odstránenie chudoby, ochranu planéty a zabezpečenie, aby do roku 2030 mohli žiť všetci ľudia v mieri a prosperite (UNDP, 2023). Súčasťou Agendy 2030 je 17 cieľov trvalo udržateľného rozvoja plánom na zaistenie lepšej budúcnosti, o ktorú sa majú pričiniť všetky krajiny, firmy, občianska spoločnosť i jednotlivci. Naplnenie týchto ambícií si vyžaduje úsilie všetkých sektorov spoločnosti, pričom firmy a podnikanie ako také zohrávajú v tomto procese veľmi dôležitú úlohu (United Nations, 2023).

Do roku 2030 sa globálna komunita usiluje prispieť k napĺňaniu cieľov (Globálne vzdelávanie, 2019):

**Cieľ udržateľného rozvoja č. 1 (SDG 1):** Žiadna chudoba – ukončiť chudobu na celom svete.
**Cieľ udržateľného rozvoja č. 2 (SDG 2):** Žiadny hlad – ukončiť hlad na celom svete a dosiahnuť potravinovú bezpečnosť.
**Cieľ udržateľného rozvoja č. 3 (SDG 3):** Kvalita zdravia a života – zabezpečiť zdravie a podporovať blahobyt pre všetkých.
**Cieľ udržateľného rozvoja č. 4 (SDG 4):** Kvalitné vzdelanie – zabezpečiť inkluzívne, spravodlivé a kvalitné vzdelávanie pre všetkých vrátane celoživotného vzdelávania.
**Cieľ udržateľného rozvoja č. 5 (SDG 5):** Rodová rovnosť – dosiahnuť rodovú rovnosť a posilniť postavenie všetkých žien a dievčat.
**Cieľ udržateľného rozvoja č. 6 (SDG 6):** Čistá voda a hygiena – zabezpečiť trvalo udržateľný manažment a dostupnosť vody a sanitárnych opatrení pre všetkých.
**Cieľ udržateľného rozvoja č. 7 (SDG 7):** Dostupná a čistá energia – zabezpečiť prístup k cenovo dostupnej a trvalo udržateľnej energii.
**Cieľ udržateľného rozvoja č. 8 (SDG 8):** Dôstojná práca a ekonomický rast – zabezpečiť trvalý, inkluzívny a udržateľný ekonomický rast, plnú a produktívnu zamestnanosť a dôstojnú prácu pre všetkých.
**Cieľ udržateľného rozvoja č. 9 (SDG 9):** Priemysel, inovácie a infraštruktúra – vybudovať dobrú infraštruktúru, zabezpečiť inkluzívnu a udržateľnú industrializáciu a podporovať inovácie.
**Cieľ udržateľného rozvoja č. 10 (SDG 10):** Zníženie nerovností – znížiť rozdiely v rámci krajiny a aj navzájom medzi krajinami.

**Cieľ udržateľného rozvoja č. 11 (SDG 11):** Udržateľné mestá a komunity – transformovať mestá a ľudské obydlia na bezpečné, odolné, inkluzívne a udržateľné.

**Cieľ udržateľného rozvoja č. 12 (SDG 12):** Zodpovedná výroba a spotreba – zabezpečiť udržateľnú spotrebu a udržateľné výrobné schémy.

**Cieľ udržateľného rozvoja č. 13 (SDG 13):** Ochrana klímy – prijať okamžité opatrenia na zmierňovanie klimatickej zmeny a jej dôsledkov.

**Cieľ udržateľného rozvoja č. 14 (SDG 14):** Život pod vodou – zachovať a dlhodobo udržateľne využívať oceány, moria a ich prírodné zdroje pre trvalo udržateľný rozvoj.

**Cieľ udržateľného rozvoja č. 15 (SDG 15):** Život na pevnine – ochraňovať, obnovovať a podporovať udržateľné využívanie pozemných ekosystémov, udržateľné riadenie lesného hospodárstva, zamedziť premene krajiny na púšť a zastaviť úbytok biodiverzity a degradáciu krajiny.

**Cieľ udržateľného rozvoja č. 16 (SDG 16):** Mier, spravodlivosť a silné inštitúcie – podporovať mierovú a inkluzívnu spoločnosť, prospešnú pre trvalo udržateľný rozvoj. Zabezpečiť rovnaký prístup k spravodlivosti pre všetkých a budovať efektívne, transparentné a inkluzívne inštitúcie.

**Cieľ udržateľného rozvoja č. 17 (SDG 17):** Partnerstvá za napĺňanie cieľov – zvýšiť úsilie na posilnenie a oživenie globálneho partnerstva pre trvalo udržateľný rozvoj.

## Využitie v cvičnej firme

Podnikanie a firmy hrajú pri napĺňaní cieľov udržateľného rozvoja dôležitú úlohu. Majú veľký potenciál riešiť problémy komunít a životného prostredia prostredníctvom inovatívnych riešení. Práve k tomu by budúcich podnikateľov či podnikateľky, zamestnancov a zamestnankyne mala viesť aj cvičná firma. Uvedenými cieľmi sa môžu žiaci a žiačky inšpirovať na začiatku školského roka pri hľadaní výziev, ktoré budú svojím podnikateľským zámerom riešiť (kapitola č. 3).

Mladí ľudia môžu napríklad odpozorovať, že v obci, v ktorej býva ich rodina, je problém s nedostatkom čistej vody – úlohou žiakov a žiačok bude popremýšľať, ako by prostredníctvom vlastného podnikania mohli tento problém riešiť tak, aby zároveň generovali zisk. Podobne, ak cvičná firma vedie napríklad kaviareň, môže sa rozhodnúť, že chce prispieť k znižovaniu chudoby a poskytovaniu dôstojných podmienok pre ľudí, ktorí kávu pestujú. Bude preto pracovať na zavedení udržateľného dodávateľského reťazca, vykupovať iba fair trade kávu, kde je isté, že za ňu boli farmári a farmárky spravodlivo odmenení, prípadne ich bude priamo podporovať.

## Príklady z praxe

**A. Obchodná spoločnosť Google**

Tento technologický gigant sa zaviazal k cieľu byť uhlíkovo neutrálnou spoločnosťou, ktorá využíva 100 % obnoviteľnú energiu vo všetkých svojich aktivitách. Firma tento cieľ dosahuje viacerými krokmi: Google dbá na energetickú efektívnosť všetkých svojich dátových centier a kancelárií, podporuje iniciatívy na zníženie produkcie uhlíka, aktívne využíva princípy obehového hospodárstva vo všetkých svojich aktivitách či investuje do projektov zelenej energie, akými sú veterná a solárna energia. Zároveň sa aktívne podieľa na snahách dosiahnuť nulový odpad na skládkach – pre splnenie tohto cieľa sa Google okrem recyklácie všetkých materiálov vo svojich dátových centrách zaviazal predávať nepoužívané či vyradené komponenty (najmä pevné disky), ktoré by inak skončili na skládkach ako odpad – tým sa zvyšuje životnosť a použiteľnosť všetkých použitých materiálov a znižuje sa množstvo vyprodukovaného odpadu (Google, 2023).

**B. Obchodná spoločnosť Tesco**

Ako člen koalície Champions 12.3, ktorá združuje vlády, firmy, medzinárodné organizácie, výskumné inštitúcie, farmárov a farmárky či občiansku spoločnosť s cieľom dosiahnuť 12. cieľ udržateľného rozvoja – zodpovedná výroba a spotreba (Champions 12.3, n.d.), sa firma Tesco zaviazala znížiť celosvetové plytvanie potravinami vo svojich prevádzkach do roku 2025 o polovicu, čo je o päť rokov skôr, ako je stanovené v SDGs (Tesco Stores SR, 2023). V prostredí slovenského trhu dosiahla firma tento cieľ už oveľa skôr, a to konkrétne v roku 2019, keď sa jej podarilo znížiť množstvo potravinového odpadu až o 52 % (Tesco Stores SR, 2023).

Na dosiahnutie tohto náročného cieľa si Tesco stanovilo niekoľko krokov: firma transparentne komunikuje výsledky svojich činností a pravidelne zverejňuje dáta, ktoré sa týkajú plytvania potravín. Ďalej úzko spolupracuje so slovenskými a zahraničnými dodávateľmi, od ktorých vykupuje ovocie a zeleninu, ktorá spĺňa všetky kvalitatívne kritériá, no ktorá nemusí spĺňať dopredu predpísané vizuálne štandardy (tvar, veľkosť). Zároveň Tesco spolupracuje s Potravinovou bankou Slovenska, ktorej pomocou pravidelne daruje nepredané potraviny vhodné na konzumáciu ľuďom v núdzi či miestnym charitám a organizáciám. K tomu všetkému firma pravidelne organizuje konferencie a okrúhle stoly, ktorých cieľom je viesť odbornú diskusiu na tému plytvania potravín za účasti odborníkov a odborníčok z mimovládnych organizácií a miestnej a štátnej správy (ibid).

# 2.2 Cirkulárna ekonomika

## Definícia

Koncept cirkulárnej (obehovej) ekonomiky je reakciou na tradičný lineárny model, stále prevládajúci v súčasnom ekonomickom prostredí, ktorý funguje na princípe *vyrob-spotrebuj-zahoď*. Cirkulárna ekonomika kladie dôraz na zdieľanie, opätovné používanie, opravu, renováciu, recykláciu a upcykláciu existujúcich materiálov a produktov tak dlho, ako je to možné – tým sa predlžuje životný cyklus výrobkov, znižuje sa spotreba vstupných materiálov a minimalizuje sa produkcia odpadu (European Parliament, 2023).

Zásadnú úlohu pri podpore a využívaní modelu cirkulárnej ekonomiky zohrávajú recyklácia a upcyklácia. Recyklácia je proces premeny odpadových materiálov na nové materiály alebo produkty s cieľom zabrániť zvyšovaniu množstva odpadu a znížiť škodlivý vplyv na životné prostredie. Zahŕňa zber, triedenie a spracovanie vyradených materiálov, ako sú sklo, plast, papier, kov atď. Upcyklácia je inovatívny a kreatívny prístup, ktorý vyradené predmety využíva na výrobu produktov vyššej hodnoty alebo kvality. Jeden z hlavných rozdielov je, že počas recyklácie sa materiály rozkladajú na ich základnú formu, kým upcyklácia dáva existujúcim predmetom druhú šancu a podporuje udržateľnosť predlžovaním životnosti produktov (Ľuptáková, Maleš and Csefalvayová, 2019).

## Využitie v cvičnej firme

Princípy cirkulárnej ekonomiky môžu byť v prostredí cvičnej firmy, rovnako ako v reálnej firme, implementované rôznymi spôsobmi:

A. **Dizajn a životný cyklus produktu:** Firmy môžu systematicky navrhovať produkty s cieľom dosiahnuť maximálnu trvanlivosť a životnosť produktov. Môžu pri tom využívať vysokokvalitné materiály a zdroje a dbať, aby produkty boli ľahko opraviteľné alebo sa v budúcnosti dali recyklovať či upcyklovať.

B. **Efektívne využívanie zdrojov:** Cvičná firma môže zavádzať postupy, ktoré pomáhajú efektívne využívať zdroje. Môže sa napríklad zamerať na zníženie vytvárania odpadu počas výroby, minimalizáciu spotreby materiálov či energie. Firma by mala využívať trvalo udržateľné a zodpovedne získavané materiály. Na tento účel spolupracuje s dodávateľmi, ktorí takisto konajú v súlade s princípmi cirkulárnej ekonomiky.

C. **Zníženie a eliminácia odpadu:** Cvičná firma môže pri výrobe produktov využívať procesy recyklácie a upcyklácie. Minimalizuje tak množstvo odpadu, ktorý končí na skládkach. Separácia odpadu je samozrejmosťou.

D. **Opravárenské a renovačné služby:** Opravárenské a renovačné služby môžu byť priamo podnikateľským zámerom alebo súčasťou ponuky služieb cvičnej firmy. Jednou z takýchto služieb môže byť aj repasovanie, teda uvedenie použitých produktov do stavu ako pri nových, čím sa zníži dopyt po nových výrobkoch. Pri výrobe produktov je potrebné tiež dbať, aby mali dlhú životnosť a dali sa opraviť.

E. **Spoločné využívanie a požičiavanie:** Cvičná firma môže vytvárať také podnikateľské modely, ktoré namiesto tradičného vlastníctva maximalizujú využitie produktov ich spoločným využívaním či požičiavaním.

### Príklady z praxe

**A. Obchodná spoločnosť Nosene**

Princípy cirkulárnej ekonomiky využíva firma Nosene, ktorá má svoj podnikateľský model postavený na recyklácii použitého oblečenia a následne predáva ďalším zákazníkom a zákazníčkam. Zároveň využíva tzv. *upcykláciu*, teda proces premeny odpadového materiálu na nové materiály či produkty. Využíva zvyškový či znehodnotený textil, z ktorého následne šije nové kúsky oblečenia podľa vlastných návrhov (Nosene, 2023).

**B. Obchodná spoločnosť Les**

Spoločnosť Les vyrába ekologické palivá (konkrétne drevené brikety a pelety) z drevených pilín a hoblín, ktoré sú tradične nevyužívané a vnímané ako odpad. Firma si zakladá na vysokej kvalite svojich výrobkov, čo dosahuje vďaka kvalitnej drevnej surovine získavanej od regionálnych spracovateľov dreva, a taktiež vďaka výrobnej technológii. Firma zároveň recykluje nepotrebné, prípadne poškodené drevené palety, ktoré zbiera z okolitých obcí a následne využíva na získanie tepla pri procese výroby brikiet (Les, 2023).

# 2.3 CSR – spoločenská zodpovednosť firiem

## Definícia

CSR je skratkou termínu Corporate Social Responsibility, čo v preklade znamená spoločenská zodpovednosť firiem. Vzťahuje sa na dobrovoľné aktivity firiem (presahujúce zákonné požiadavky) s cieľom zlepšiť podmienky v spoločnosti, komunitách, vo svojom okolí či na svete. Firmy, ktoré rozvíjajú svoje CSR, si uvedomujú svoj vplyv na obchodných partnerov, zákazníkov a zákazníčky, širšiu spoločnosť i životné prostredie. Chcú byť zodpovednými voči sebe a svojim zamestnancom a zamestnankyniam, dodávateľom, iným zainteresovaným stranám aj verejnosti. CSR predstavuje súbor hodnôt, postupov, zásad a aktivít, ktoré firmy integrujú do svojho fungovania a ktoré prinášajú prospech okolitým komunitám, krajine, zamestnancom a zamestnankyniam, zákazníkom a zákazníčkam i životnému prostrediu (Anderson, 2023).

## Využitie v cvičnej firme

Princípy CSR môžu byť do cvičnej firmy efektívne implementované mnohými spôsobmi. Ich konkrétna implementácia bude závisieť od povahy cvičnej firmy a hodnôt, ktoré sa snaží presadzovať. V ďalšom texte uvedené príklady ilustrujú rôzne spôsoby, ako môže cvičná firma integrovať princípy CSR a zosúladiť svoje obchodné ciele s etickou, so sociálnou a s environmentálnou zodpovednosťou.

A. **Udržateľné získavanie zdrojov a riadenie dodávateľského reťazca:** Cvičná firma by si mala vyberať dodávateľov a partnerov, ktorí dodržiavajú etické a udržateľné postupy. Napríklad cvičná firma, ktorá sa zaoberá spotrebným tovarom, môže uprednostňovať získavanie surovín od environmentálne zodpovedných dodávateľov, zabezpečiť spravodlivé pracovné postupy a podporovať miestnych remeselníkov a remeselníčky a miestne komunity. Tento prístup nielen podporuje zodpovednú výrobu, ale má aj pozitívny vplyv na imidž značky.

B. **Zníženie negatívnych vplyvov cvičnej firmy na životné prostredie:** Cvičná firma by mala minimalizovať svoju environmentálnu stopu. To môže zahŕňať úsporu energie, znižovanie odpadu a úsilie o recykláciu zvyškových materiálov a odpadu. Môže sa napríklad zamerať na zníženie odpadu z obalov používaním ekologických materiálov alebo prijatím programu spätného odberu obalov. Okrem toho môže povzbudiť svojich zamestnancov a zamestnankyne, aby si v každodennej prevádzke osvojili

ekologické postupy, ako sú používanie energeticky účinných zariadení a znižovanie spotreby papiera.

C. **Zapojenie komunity a verejnoprospešné iniciatívy:** Zapojenie do života miestnej komunity a verejnoprospešné iniciatívy patria medzi kľúčové aspekty CSR. Cvičná firma sa tiež môže aktívne zapájať do rôznorodých aktivít, ako sú spolupráca s mimovládnymi organizáciami, podpora komunitných projektov či dobrovoľnícke aktivity v miestnych iniciatívach. Môže tiež organizovať podujatia a workshopy prospešné pre komunitu. Cvičná firma môže spolupracovať s miestnymi školami a zorganizovať workshopy o podnikaní alebo kariérnych zručnostiach pre mladých ľudí. Môže tiež časť svojho zisku venovať miestnej charite.

D. **Starostlivosť o zamestnancov a zamestnankyne:** Ďalším dôležitým aspektom CSR je jeho zameriavanie na rozvoj zamestnancov a zamestnankýň a starostlivosť o nich. Cvičná firma by sa mala usilovať o vytvorenie bezpečného a inkluzívneho pracovného prostredia, ponúkať programy odbornej prípravy a rozvoja zručností a podporovať rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom. Môže tiež zaviesť iniciatívy v oblasti zdravia zamestnancov a zamestnankýň, ako sú podpora duševného zdravia alebo flexibilné pracovné podmienky. Ďalej by si cvičná firma mala stanoviť za cieľ poskytovať spravodlivú mzdu pre všetkých, implementovať nástroje na zvyšovanie úrovne diverzity a inklúzie, predchádzať rodovej nerovnosti v odmeňovaní, budovať bezpečné pracovné podmienky a organizačnú kultúru, ktorá umožňuje príležitosti na profesionálny rozvoj a rast.

Firma môže aplikovať CSR do celého svojho fungovania, štruktúr, operácií či vzťahov s komunitami, v ktorých pôsobí. Ideálne preto implementuje hneď niekoľko CSR princípov.

### Príklady z praxe

**A. Obchodná spoločnosť Danone**

Nadnárodná potravinárska spoločnosť Danone sa výrazne angažuje v oblasti zodpovedného podnikania a udržateľného rozvoja. Jej záväzok voči udržateľnému poľnohospodárstvu a zodpovednému získavaniu surovín je evidentný vo všetkých aspektoch činnosti firmy. Zvláštnu pozornosť venuje ochrane biodiverzity a zlepšovaniu kvality pôdy a vôd, preto investuje do regeneratívnych poľnohospodárskych postupov, ktoré podporujú zdravý ekosystém. Okrem toho je Danone jednou z popredných spoločností v boji proti klimatickej zmene. Zameriava sa na aktívne znižovanie emisií skleníkových plynov a hľadanie nových, ekologicky šetrných spôsobov výroby a distribúcie svojich produktov.

Avšak zodpovedné podnikanie pre Danone nezahŕňa iba environmentálny aspekt. Spoločnosť prejavuje záujem aj o sociálne otázky a angažuje sa v rôznych sociálnych iniciatívach. Pracuje na zlepšovaní prístupu ľudí k potravinám a čistej vode, čím prispieva k boju proti hladu a nedostatku základných životných potrieb. Okrem toho podporuje projekty s pozitívnym vplyvom na miestne komunity a prispieva k ich udržateľnému rozvoju (Danone, 2023).

**B. Obchodná spoločnosť The Body Shop**

Firma The Body Shop je výborným príkladom, ako sa dajú princípy CSR implementovať do celého pôsobenia firmy. V prvom rade firma podporuje princípy spravodlivého obchodu, čo v praxi znamená, že všetky suroviny a ingrediencie nakupuje od lokálnych komunít, primárne z menej ekonomicky rozvinutých krajín. Firma aktívne podporuje ženy, ktoré sa snaží posilniť rôznymi vzdelávacími programami a vypláca im spravodlivú mzdu, aby mohli získať vlastnú finančnú nezávislosť. Okrem toho sa firma zaviazala k environmentálnej udržateľnosti a pri svojej výrobe sa snaží vytvárať čo najmenej odpadu – z tohto dôvodu sú obaly, ktoré firma využíva, kompostovateľné a opakovane použiteľné, namiesto plastu je zväčša využívané sklo.

The Body Shop je známa záväzkom zachovávať a chrániť práva a dobré životné podmienky zvierat. Bojuje za ukončenie testovania na zvieratách v kozmetickom priemysle, využíva len umelé tkanivá a odmieta vstúpiť na čínsky trh, ktorý ešte stále testovanie na zvieratách v kozmetickom priemysle povoľuje a vyžaduje. Okrem toho firma podporuje rôzne sociálne a environmentálne ciele prostredníctvom svojich kampaní a darov, vzdeláva a vychováva zákazníčky a zákazníkov k tomu, aby sami podporovali spravodlivý a ohľaduplný obchod, či organizuje rôzne dobrovoľnícke aktivity, ktorých cieľom je šíriť princípy zodpovednosti a udržateľnosti do povedomia širokej verejnosti (The Body Shop, 2023).

# 2.4 Dodávateľský reťazec

## Definícia

Dodávateľský reťazec je systém organizácií, ľudí, činností, informácií a zdrojov zapojených do výroby, distribúcie a dodávok tovarov alebo služieb z miesta pôvodu ku konečnému spotrebiteľovi alebo spotrebiteľke. Zahŕňa všetky kroky a procesy, ktoré transformujú suroviny a komponenty na hotové výrobky a dostanú ich do rúk zákazníkov a zákazníčok. Medzi kľúčové súčasti dodávateľského reťazca patria:

- Distribútorské alebo veľkoobchodné podniky – títo sprostredkovatelia nakupujú produkty od výrobcov vo veľkom a predávajú ich maloobchodným alebo iným podnikom.
- Dodávatelia – sú to spoločnosti alebo ľudia, ktorí pestujú alebo poskytujú suroviny či služby potrebné v procese výroby produktov alebo poskytovaní služieb.
- Maloobchodné podniky – sú to podniky, ktoré predávajú produkty priamo koncovým spotrebiteľom a spotrebiteľkám.
- Výrobcovia – sú to spoločnosti alebo ľudia, ktorí suroviny premieňajú na hotové výrobky.
- Zákazníci a zákazníčky – koneční spotrebitelia a spotrebiteľky, ktorí nakupujú a využívajú produkty alebo služby.

Trvalo udržateľný dodávateľský reťazec úplne začleňuje eticky a environmentálne zodpovedné postupy do konkurencieschopného modelu. Zohľadňuje všetky environmentálne, sociálne a ekonomické faktory a vplyvy na každom stupni dodávateľského reťazca – od získavania zdrojov a materiálov, cez výrobu produktov a výrobkov až po ich následnú distribúciu tretím stranám (zákazníkom a zákazníčkam, odberateľským firmám) (Chalmeta and Santos-de León, 2020). Globálny pakt Organizácie Spojených národov určil 10 kritérií na meranie udržateľnosti v dodávateľskom reťazci, ktoré sa týkajú environmentálnej zodpovednosti, pracovných podmienok, ľudských práv a boja proti korupcii. Tieto pravidlá zdôrazňujú, že spoločnosti, ktoré uplatňujú sociálne zodpovedné postupy a vyrábajú udržateľné produkty, majú nielen pozitívny vplyv na ľudí a životné prostredie, ale získavajú aj výhodu v podobe lepšieho povedomia o svojej značke, vyššej konkurencieschopnosti a dlhodobejšej ziskovosti.

## Využitie v cvičnej firme

A. **Výber obchodných partnerov:** V praxi musia firmy, ktoré chcú rešpektovať princípy zodpovednosti a udržateľnosti vo všetkých svojich aktivitách, klásť veľký dôraz na výber svojich obchodných partnerov, od ktorých často závisí úspešný chod a rast firmy. Pred nadviazaním spolupráce s dodávateľmi a výrobcami, v tomto prípade inými cvičnými firmami, je preto nevyhnutné zohľadniť, do akej miery rešpektujú etické normy vo svojich postupoch – to sa týka návrhu výrobku i jeho obalov, spôsobu získavania vstupných materiálov, výroby, spravodlivého odmeňovania a bezpečnosti pri práci, likvidácie výrobkov po skončení ich životnosti či samotnej logistiky (IPA Slovakia, 2017).

   Zároveň je nutné vyberať firmy, ktorú sú transparentné a neboja sa otvorene zverejňovať informácie o pôvode tovaru a pracovných podmienkach svojich zamestnancov a zamestnankýň. Zodpovedná firma spolupracuje len s takými dodávateľmi, ktorí zaisťujú férové mzdy a bezpečné pracovné podmienky pre všetkých ľudí, s ktorými prichádza do kontaktu.

B. **Etický výber dodávateľov a transparentnosť:** Cvičná firma by mala uprednostniť spoluprácu s dodávateľmi, ktorí dodržiavajú etické normy a udržateľné postupy. To zahŕňa dôkladné hodnotenie dodávateľov, aby sa zabezpečilo, že spĺňajú špecifické kritériá, ako sú etické pracovné postupy, bezpečné pracovné podmienky a zodpovedné získavanie surovín. Cvičná firma môže tiež uprednostniť dodávateľov, ktorí preukazujú transparentnosť poskytovaním informácií o svojich výrobných procesoch, pôvode zdrojov a vplyve na životné prostredie.

   Napríklad, ak sa cvičná firma zaoberá textíliami alebo odevmi, môže spolupracovať s dodávateľmi, ktorí používajú organické látky, vyplácajú zamestnancom a zamestnankyniam spravodlivú mzdu a zabezpečujú bezpečné pracovné podmienky.

C. **Transparentná komunikácia:** Transparentná komunikácia firmy so zákazníkmi a zákazníčkami a verejnosťou o jej dodávateľskom reťazci môže pomôcť vybudovať dôveru, demonštruje záväzok cvičnej firmy k etickým a udržateľným obchodným praktikám a zlepšuje jej reputáciu a postavenie na trhu. V období, keď si spotrebitelia a spotrebiteľky čoraz viac uvedomujú sociálny a environmentálny vplyv svojich nákupných rozhodnutí, poskytovanie jasných a overiteľných informácií o dodávateľskom reťazci, pomáha zákazníkom a zákazníčkam robiť informované rozhodnutia.

   Cvičná firma na to môže využiť svoju webovú stránku, sociálne siete, avšak môže to tiež uvádzať na balení produktov, v emailovej komunikácii so zákazníkmi a zákazníčkami či v prezentácii na veľtrhoch cvičných firiem. Firma sa môže deliť s informáciami o svojich kritériách výberu dodávateľov, snahách o zodpovedné získavanie materiálov a podniknutých krokoch na zabezpečenie etickej výroby.

D. **Smerom dovnútra:** Ak cvičná firma nevyužíva dodávateľov, uplatňuje na seba rovnako vysoké štandardy. Je preto potrebné, aby sa sama zaviazala k dodržiavaniu etických a udržateľných postupov. Je dôležité zabezpečiť dôstojné pracovné podmienky pre všetkých zamestnancov a zamestnankyne a partnerov, s ktorými cvičná firma spolupracuje. To znamená napríklad poskytovať spravodlivú odmenu pre farmárov a farmárky za ich úrodu, ako aj dôsledný dohľad nad pracovnými podmienkami šičov a šičiek, ktorí oblečenie vyrábajú, atď.

Pri všetkých týchto bodoch je dôležité mať nastavený pravidelný proces kontroly.

## Príklady z praxe

**A. Obchodná spoločnosť Patagonia**

Patagonia je známa záväzkom k udržateľnosti a zodpovednosti v celom svojom dodávateľskom reťazci. Spolupracuje len s dodávateľmi, ktorí spĺňajú prísne environmentálne a sociálne normy a zabezpečujú spravodlivé pracovné postupy a zodpovedné získavanie materiálov. Spoločnosť považuje svojich dodávateľov za rovnocenných partnerov, ktorým poskytuje rôzne druhy finančnej podpory a vzdelávacie príležitosti, aby mohli jednotliví dodávatelia prijať a implementovať udržateľnejšie postupy. Tento prístup založený na spolupráci, dôvere a otvorenej komunikácii podporuje budovanie dlhodobých vzťahov založených na spoločných hodnotách a cieľoch (Patagonia, 2023).

Záväzok firmy k udržateľnosti a zodpovednosti potvrdil samotný zakladateľ značky Yvon Chouinard, ktorý sa v roku 2022 rozhodol venovať všetky zisky firmy Patagonia na ochranu planéty, boj s klimatickou krízou a podporu komunít. Spoločne s manželkou a dvoma dospelými deťmi previedol Chouinard svoje vlastnícke práva v hodnote približne tri miliardy dolárov na špeciálne vytvorený trust a neziskovú organizáciu, ktorých cieľom je zaistiť, aby všetky budúce zisky firmy Patagonia boli efektívne využité na ochranu planéty (Gelles, 2022).

**B. Obchodná spoločnosť Lyra Group**

Slovenský producent čokoládových výrobkov nakupuje suroviny potrebné na výrobu čokolád od miestnych farmárov a farmárok v Kolumbii, s ktorými udržiava dlhodobé a férové obchodné vzťahy založené na vzájomnej dôvere. Lyra Group dbá, aby boli vždy dodržané všetky dohodnuté povinnosti vyplývajúce z uzavretých zmlúv a boli uvádzané len pravdivé a úplné informácie nevyhnutné na férový a spoľahlivý obchodný vzťah (Lyra Chocolate, n. d.). Firma si zakladá na otvorenom, korektnom a čestnom prístupe k dodávateľom, výrobcom aj zákazníkom a zákazníčkam – na tento účel napríklad vytvorila Blockchain čokoládu, ktorá má zaistiť transparentnosť použitých surovín a možnosť trasovania celého výrobného procesu – zákazníci a zákazníčky tak môžu vidieť všetky kroky spojené s výrobou čokolády, od zberu kakaových bôbov cez fermentáciu, sušenie a konšovanie až po samotné balenie (Lyra Chocolate, 2019).

# 2.5 Firemná hodnota

## Definícia

Firemné hodnoty sú základné princípy, presvedčenia a etické normy, ktoré riadia a formujú správanie, rozhodnutia a kultúru firmy. Odráža sa v nich základná identita organizácie a slúžia ako kompas pre zamestnancov a zamestnankyne, zainteresované strany a partnerov a partnerky, pričom ovplyvňujú, ako firma interaguje so svojím prostredím a akým spôsobom sa rozhoduje.

**Príklady firemných hodnôt:**

- **Integrita:** Presadzovanie čestnosti, transparentnosti a etického správania vo všetkých interakciách, interných aj externých.
- **Inklúzia a diverzita:** Oceňovanie a rešpektovanie rozdielov, skúseností a perspektív na pracovisku a aktívna podpora inkluzívneho prostredia pre všetkých.
- **Inovácia:** Podpora kreativity a pestovanie kultúry neustáleho zlepšovania.
- **Komunitná angažovanosť:** Zapojenie miestnych komunít a podpora iniciatív, ktoré prispievajú k sociálnemu a ekonomickému blahobytu.
- **Rozvoj zamestnancov a zamestnankýň:** Investovanie do rastu a blahobytu zamestnancov a zamestnankýň ponúkaním príležitostí na vzdelávanie, kariérny postup a rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom.
- **Spolupráca:** Podpora tímovej práce, otvorenej komunikácie a spoločných nápadov na dosiahnutie spoločných cieľov a kolektívneho úspechu.
- **Udržateľnosť:** Preukázanie záväzku k environmentálnej a sociálnej zodpovednosti, snaha o minimalizáciu ekologickej stopy firmy a pozitívny prínos pre spoločnosť.
- **Vysoká kvalita:** Snaha o dokonalosť v produktoch a procesoch s cieľom poskytnúť čo najväčšiu hodnotu a splniť alebo prevýšiť očakávania zákazníkov a zákazníčok.
- **Zodpovednosť:** Prevzatie zodpovednosti za činy, rozhodnutia a výsledky firmy a zabezpečenie transparentnej zodpovednosti za individuálny a kolektívny výkon.

Tieto príklady ilustrujú rozmanitosť hodnôt, ktoré môžu formovať kultúru firmy. Uvedené hodnoty zohrávajú významnú úlohu pri definovaní identity organizácie a ovplyvňovaní jej vzťahov so zainteresovanými stranami.

## Využitie v cvičnej firme

Aby sa zmysluplne vymedzili firemné hodnoty cvičnej firmy, je potrebné urobiť tieto kroky:

1. **Zhromaždiť názory a perspektívy celého tímu**: V prvom kroku je nutné začať so zapojením rôznorodej skupiny členov a členiek tímu z rôznych oddelení spolu s vedúcimi týchto oddelení do procesu definovania firemných hodnôt. Cieľom je viesť otvorenú diskusiu o tom, aké hodnoty sú pre ľudí dôležité a ako si predstavujú kultúru danej cvičnej firmy.

2. **Analyzovať víziu a hlavné ciele firmy**: V ďalšom kroku nasleduje diskusia o poslaní, cieľoch a vízii cvičnej firmy. Hodnoty, ktoré si členovia a členky tímu cvičnej firmy vymedzia, by mali byť v súlade s týmito základnými aspektmi, vychádzať z nich a ďalej ich rozvíjať, čím sa zabezpečí súdržná a jednotná identita firmy.

3. **Identifikovať kľúčové témy**: Tretí krok predstavuje analýzu všetkých názorov, námetov a postojov, ktoré sa zozbierali počas otvorenej diskusie od členov a členiek tímu. Cieľom je identifikovať opakujúce sa témy, nápady a pocity a hľadať spoločné body, ktoré sú v súlade s cieľom a víziou firmy a dostatočne reflektujú želanú firemnú kultúru. Tieto témy slúžia ako základ pre budúce hodnoty cvičnej firmy.

4. **Definovať firemné hodnoty**: Na základe identifikovaných tém navrhnú členovia a členky cvičnej firmy zoznam potenciálnych hodnôt, ktoré vystihujú podstatu toho, čo chce cvičná firma prezentovať verejnosti. Každá hodnota by mala byť stručná, zapamätateľná a mala by odrážať základný princíp alebo presvedčenie, s ktorými sa všetci členovia a členky tímu stotožnia. Každá vybraná hodnota by mala byť jasne a stručne definovaná, aby bolo zrozumiteľné, čo daná hodnota znamená v kontexte cvičnej firmy.

5. **Finalizovať a komunikovať**: Keď sú hodnoty jasne a presne definované a odsúhlasené členmi a členkami tímu, nasleduje ich finalizácia a integrácia do marketingovej stratégie, na webovú stránku a do ďalších písomných materiálov cvičnej firmy. Je nevyhnutné zabezpečiť, aby si všetci členovia a členky tímu uvedomovali nové hodnoty a chápali ich podstatu a význam.

6. **Začleniť hodnoty do firemnej kultúry**: Posledný krok spočíva v implementácii zvolených hodnôt do firemnej kultúry. V tomto bode je nutné zosúladiť nové firemné hodnoty s internými politikami, štruktúrou firmy, jednotlivými aktivitami a celkovým fungovaním cvičnej firmy. Rovnako je dôležité, aby osoby zodpovedné za riadenie firmy vo svojich činoch a v rozhodnutiach dostatočne odrážali prijaté hodnoty.

Prijatím týchto krokov môže cvičná firma vytvoriť súbor takých firemných hodnôt, ktoré vyzdvihujú jej identitu, ciele a požadovanú firemnú kultúru.

### Príklady z praxe

**A. Obchodná spoločnosť 3M**

Globálna spoločnosť 3M, v ktorej pracuje viac ako 88-tisíc zamestnancov a zamestnankýň, vyrába inovatívne technológie s cieľom meniť svet k lepšiemu. Táto firemná misia sa priamo odzrkadľuje aj v hodnotách, ktoré si firma vymedzila a aktívne ich podporuje. Hlavné firemné hodnoty zahŕňajú (3M, 2023):

1. **Integritu:** Firma si zakladá na čestnosti, otvorenosti a poctivom prístupe k všetkým relevantným aktérom (zákazníkom a zákazníčkam, zamestnancom a zamestnankyniam, investičným spoločnostiam, komunite).
2. **Orientáciu na zákazníka:** Cieľom firmy je vyhovieť svojim zákazníkom a zákazníčkam pomocou inovatívnej technológie, špičkovej kvality a pridanej hodnoty služieb.
3. **Inklúziu a diverzitu:** 3M podporuje rozmanitosť na pracovisku a aktívne prispieva k rozvoju talentov všetkých svojich zamestnancov a zamestnankýň.
4. **Zodpovednosť:** Jedna z kľúčových hodnôt firmy je rešpekt k životnému prostrediu a podpora sociálnych hodnôt.
5. **Udržateľnosť:** Firma sa zaviazala zaistiť dlhodobú prosperitu spoločnosti prostredníctvom udržateľného globálneho rastu a postupov.

**B. Obchodná spoločnosť BCG**

Boston Consulting Group, skrátene BCG, je globálna poradenská firma, ktorá poskytuje konzultačné služby zamerané na manažment a strategické rozhodovanie s cieľom riešiť najdôležitejšie problémy a prekážky svojich klientov a klientok. Medzi jej hlavné hodnoty patria (BCG, 2023):

1. **Integrita:** BCG chce byť zodpovednou a odvážnou spoločnosťou, ktorá podporuje etické správanie v podnikaní.
2. **Inklúzia a diverzita:** Firma si cení rôznorodosť názorov, skúseností a odborných zručností, ktoré pokladá za prospešné a významné.
3. **Rešpekt k jednotlivcom:** Dôležitou hodnotou je podpora potrieb jednotlivca a aktívna snaha firmy zlepšovať možnosti svojich zamestnancov a zamestnankýň odborne rásť.
4. **Orientácia na zákazníka:** Firma hodnotí svoj úspech na základe spokojnosti zo strany zákazníkov a zákazníčok.

5. **Partnerstvo:** BCG dbá na dlhodobé partnerstvá, ktoré sú založené na vzájomnej dôvere a obojstranne výhodnej spolupráci, a to voči interným aj externým partnerom.
6. **Sociálny dosah**: Firma sa zaviazala podporiť miestne komunity a reagovať na sociálne problémy, ktoré sa v tejto rovine vyskytujú.

# 2.6 Firemná kultúra

## Definícia

Pojem firemná kultúra sa vzťahuje na spoločné hodnoty, presvedčenia, správanie a normy, ktoré formujú celkové pracovné prostredie a atmosféru organizácie. Zahŕňa kolektívne postoje, princípy a postupy, ktoré usmerňujú, ako zamestnanci a zamestnankyne navzájom interagujú, pracujú na spoločných cieľoch a reprezentujú identitu spoločnosti. Definovanie a formovanie firemnej kultúry je nepretržitý proces, ktorý si vyžaduje angažovanosť a spoluprácu riadiaceho oddelenia, personálneho oddelenia a zapojenie zamestnancov a zamestnankýň s cieľom zosúladiť firemnú kultúru s víziou, hodnotami a cieľmi organizácie. Pre firmy je dôležité zamerať sa na budovanie pozitívnej a silnej kultúry, ktorá podporuje pohodu a pocit spolupatričnosti všetkých zamestnancov a zamestnankýň a vznik inovácií a napredovania. Správne nastavená firemná kultúra pozitívne vplýva na morálku zamestnancov a zamestnankýň, ich produktivitu a spokojnosť s prácou, ale i na ziskovosť, prosperitu a celkový výkon firmy.

Firemná kultúra je kombináciou rôznych faktorov a prvkov a zahŕňa najmä:

- **Hodnoty a presvedčenia:** Základné princípy a presvedčenia, ktoré riadia konanie a rozhodovanie firmy. Medzi tieto hodnoty môžu patriť napríklad integrita, inovatívnosť, udržateľnosť, inklúzia a diverzita a mnohé ďalšie.
- **Normy:** Prijateľné a očakávané správanie a praktiky, ktoré prevládajú vo firme. Môže to zahŕňať preferované komunikačné štýly, pracovnú morálku, spoluprácu alebo prístupy k riešeniu problémov.
- **Štýl vedenia:** Vedúce osobnosti v rámci firmy majú významný vplyv na formovanie a ovplyvňovanie organizačnej kultúry prostredníctvom svojho štýlu vedenia, správania a komunikácie. Zohrávajú kľúčovú úlohu pri udávaní tónu, stanovení noriem správania a vedení firmy smerom k požadovaným hodnotám a cieľom.
- **Správanie a angažovanosť zamestnancov a zamestnankýň:** Kolektívne správanie a postoje zamestnancov a zamestnankýň prispievajú k formovaniu firemnej kultúry. Spôsob, akým zamestnanci a zamestnankyne interagujú, komunikujú, spolupracujú

a pristupujú k svojej práci, ovplyvňuje kultúrnu dynamiku a stanovuje normy prijateľného správania, úroveň zapojenia, oddanosti a spokojnosti zamestnancov a zamestnankýň vo vzťahu k ich práci a firme. Angažovaní ľudia, ktorých spájajú hodnoty firmy a cítia zmysel svoje práce, pozitívne prispievajú k vytváraniu silnej firemnej kultúry.

- **Firemnú štruktúru:** Formálne a neformálne systémy, hierarchie a procesy, ktoré definujú, ako je práca organizovaná a ako sa prijímajú rozhodnutia, môžu ovplyvniť komunikačný tok, spoluprácu a celkovú kultúru v rámci firmy.
- **Jazyk a komunikáciu:** Spôsob vymieňania informácií, používané komunikačné kanály a jazyk využívaný v rámci organizácie formujú kultúrne normy. Otvorená a transparentná komunikácia môže podporiť kultúru dôvery a spolupráce, kým uzavretá alebo neefektívna komunikácia môže viesť k nepochopeniu a obmedzenej spolupráci.

## Využitie v cvičnej firme

V prostredí cvičných firiem majú žiaci a žiačky k dispozícii mnohé spôsoby, ktorých pomocou si môžu vo svojej firme vybudovať silnú a zodpovednú firemnú kultúru, ktorá bude podporovať súdržnosť, spoluprácu a spokojnosť vlastných zamestnancov a zamestnankýň. V predmete cvičná firma môžu napríklad:

1. **Definovať základné firemné hodnoty:** V prvom kroku je nutné začať s identifikáciou základných firemných hodnôt, ktoré odrážajú zodpovedné správanie a sú v súlade s poslaním a cieľmi organizácie. *Bližšie sú firemné hodnoty rozpracované v bode 2.5 Firemné hodnoty.*

2. **Ísť príkladom:** Vedúce osobnosti zohrávajú kľúčovú úlohu pri formovaní firemnej kultúry. Z tohto dôvodu musia dôsledne dodržiavať zodpovedné správanie a rozhodovanie, aktívne podporovať a presadzovať hodnoty, aké očakávajú od zamestnancov a zamestnankýň, a dodržiavať rovnaké štandardy a postupy.

3. **Stanoviť jasné očakávania:** Je potrebné jasne definovať a komunikovať očakávania, ktoré sa týkajú zodpovedného správania v rámci organizácie. To môže zahŕňať etické usmernenia, postupy udržateľnosti, požiadavky na dodržiavanie predpisov a iniciatívy v oblasti sociálnej zodpovednosti.

4. **Podporovať otvorenú komunikáciu:** Otvorená a úprimná komunikácia vo firme je dôležitým prvkom silnej a zodpovednej firemnej kultúry. Cvičná firma by mala vytvárať bezpečný priestor, kde sa zamestnanci a zamestnankyne budú cítiť isto, a to aj pri diskusii o náročných otázkach alebo problémoch, pri kreovaní nápadov a poskytovaní

spätnej väzby. Každý by mal byť vypočutý a problémy alebo konflikty by mali byť riešené promptne, pokojne a transparentne.

5. **Podporovať aktívne zapojenie zamestnancov a zamestnankýň**: Vedenie firmy by malo zamestnancov a zamestnankyne zapájať do rozhodovacích procesov a dávať im príležitosti prichádzať s nápadmi na zlepšenia, spoluvytvárať alebo iniciovať aktivity či projekty firemnej zodpovednosti. Firmy, ktoré sú lídrami v spoločenskej zodpovednosti, často podporujú účasť zamestnancov a zamestnankýň na dobrovoľníckych aktivitách, v komunitných iniciatívach a podpore (nielen) lokálnych mimovládnych organizácií. Je potrebné, aby firma odmeňovala zamestnancov a zamestnankyne, ktorí prejavujú zodpovedné správanie a prispievajú k budovaniu zodpovednej kultúry vo firme. Vedenie firmy preto môže v spolupráci s personálnym oddelením poskytovať finančné či iné odmeny alebo formy uznania (napríklad ocenenie alebo certifikát). Pomôže to zvýšiť motiváciu zamestnancov a zamestnankýň a zviditeľňovať ich úsilie o pozitívne zmeny.

6. **Začleniť zodpovedné postupy do firemných politík a procesov:** Nemenej dôležitá je integrácia zodpovedných postupov do stratégií a systémov riadenia a vedenia firmy. Je nutné zabezpečiť, aby sa zodpovedné správanie firmy premietalo aj do výberového konania, procesu hodnotenia výkonu zamestnancov a zamestnankýň i do prípadného rozhodovacieho procesu o možnom povýšení ľudí na pracovisku.

7. **Neustále vyhodnocovať a zlepšovať prijaté postupy:** Zodpovedná firma pravidelne vyhodnocuje účinnosť zvolených stratégií, postupov a iniciatív, pracuje so spätnou väzbou od zamestnancov a zamestnankýň, zákazníkov a zákazníčok či iných externých subjektov, s ktorými prichádza do kontaktu, s cieľom identifikovať možné oblasti, v ktorých je ešte potrebné dané postupy vylepšiť a doladiť, a o prijatých zmenách informuje. Zodpovedná firma chce totiž neustále napredovať a flexibilne reagovať na zmeny, ktoré sa v podnikateľskom i spoločenskom prostredí z času na čas objavujú.

8. **Zaviesť etický kódex:** Etický kódex je písomný dokument, ktorý obsahuje súbor pravidiel a usmernení, určujúcich, ako by sa zamestnanci a zamestnankyne firmy mali správať. Tieto pravidlá vychádzajú z hodnôt organizácie a poskytujú usmernenie pre etické rozhodovanie. Etický kódex môže obsahovať tieto časti: firemné hodnoty, správanie voči zamestnancom a zamestnankyniam, zákazníkom a zákazníčkam, správanie voči komunite a životnému prostrediu, vzťahy s dodávateľmi a partnermi, ochrana majetku a duševného vlastníctva firmy, dodržiavanie zákonov a predpisov, riešenie konfliktov. Všetci členovia a členky firmy by mali mať ku kódexu prístup a byť oboznámení s jeho obsahom a významom.

## Príklady z praxe

**A. Obchodná spoločnosť Netflix**

Streamovací gigant Netflix je známy jedinečnou firemnou kultúrou, ktorá sa často označuje ako orientovaná na slobodu a zameraná na výsledky. Tu je niekoľko kľúčových charakteristík firemnej kultúry Netflixu:

- **Sloboda a zodpovednosť:** Netflix si váži individuálnu slobodu a dôveruje svojim zamestnancom a zamestnankyniam, že vedia robiť samostatné a správne rozhodnutia. Zamestnanci a zamestnankyne sú preto povzbudzovaní, aby prevzali zodpovednosť za svoju prácu, rozhodnutia i výsledky.
- **Výkon:** Netflix kladie dôraz na výsledky práce a oceňuje zamestnankyne a zamestnancov, ktorí sa neustále snažia o zlepšovanie a zdokonaľovanie svojich zručností.
- **Transparentnosť**: Netflix podporuje transparentnosť a otvorenú komunikáciu. Spoločnosť sa vo veľkej miere delí so zamestnancami a zamestnankyňami o informácie vrátane financií, strategických plánov a meradiel výkonnosti.
- **Inklúzia a diverzita:** Netflix sa zaviazal vytvárať inkluzívnu a rôznorodú pracovnú silu. Spoločnosť uznáva hodnotu rôznych perspektív a skúseností a snaží sa vytvoriť prostredie, v ktorom sa všetci zamestnanci a zamestnankyne cítia rešpektovaní a začlenení.
- **Žiadne pevné pravidlá:** Netflix sa vyhýba stanovovaniu prísnych pravidiel. Namiesto toho sa spoločnosť zameriava na hlavné zásady a kľúčové firemné hodnoty, čo jej umožňuje byť flexibilnou a schopnou prispôsobiť sa v rýchlo sa meniacom podnikateľskom prostredí (Netflix, n. d.).

**B. Obchodná spoločnosť Generali Group**

Generali je poisťovacia spoločnosť poskytujúca finančné služby, s rôznorodou pracovnou silou a globálnym zastúpením. Aj keď sa konkrétne prvky organizačnej kultúry spoločnosti Generali môžu v rôznych regiónoch a krajinách líšiť, existuje niekoľko spoločných charakteristík, ktoré definujú jej firemnú kultúru:

- **Bezúhonnosť a etika:** Generali podporuje kultúru integrity a etického správania. Spoločnosť si váži čestnosť, transparentnosť a zodpovedné obchodné praktiky, a preto od svojich zamestnancov a zamestnankýň očakáva, že pri interakcii s klientmi a klientkami, partnerskými spoločnosťami a kolegami a kolegyňami budú dodržiavať vysoké etické štandardy.
- **Inovácia a prispôsobivosť:** Generali si cení inovácie a povzbudzuje svojich zamestnancov a zamestnankyne, aby kreatívne mysleli a boli tak schopní flexibilne sa prispôsobovať zmenám na trhu. Firma si uvedomuje, že je dôležité držať krok s trendmi v odvetví a neustále zlepšovať svoje ponuky, aby zodpovedali meniacim sa potrebám klientov a klientiek.

- **Inklúzia a diverzita:** Generali sa zaviazala podporovať rôznorodé a inkluzívne pracovné prostredie. Firma verí, že rozmanitosť prináša rôzne pohľady a prístupy, ktoré umožňujú nájsť efektívnejšie riešenia a lepšie rozhodovanie. Generali si kladie za cieľ vytvoriť inkluzívnu kultúru, v ktorej sa všetci zamestnanci a zamestnankyne cítia oceňovaní, rešpektovaní a majú rovnaké príležitosti rastu a úspechu.
- **Spoločenská zodpovednosť:** Firma sa snaží pozitívne vplývať na spoločnosť prostredníctvom rôznych iniciatív, ako sú podpora environmentálnej udržateľnosti, podpora miestnych komunít a zapájanie do rôznych filantropických aktivít (Generali, n. d.).

# 2.7 Chudoba

## Definícia

Chudoba sa vzťahuje na stav núdze charakterizovaný nedostatkom základných životných potrieb a zdrojov potrebných na ich uspokojenie. Často sa meria úrovňou príjmov, prístupom k vzdelaniu, zdravotnej starostlivosti, čistej vode, sanitácii a ďalším základným službám. Chudoba sa môže prejavovať v rôznych formách vrátane extrémnej chudoby, kde jednotlivci žijú za menej ako 2,15 dolára na deň (World Bank, 2022). Riešenie problému chudoby je dôležité z humanitárneho aj sociálno-ekonomického hľadiska. Je to nevyhnutné pre ochranu a podporu ľudských práv, podporu hospodárskeho rastu, zabezpečenie sociálnej stability a dosiahnutie trvalo udržateľného rozvoja pre všetkých.

Pojem chudoba sa často spája s tzv. krajinami globálneho juhu a globálneho severu, čo sú pojmy používané na kategorizáciu krajín na základe ich sociálno-ekonomického rozvoja a geografickej polohy. Globálny juh vo všeobecnosti označuje ekonomicky menej rozvinuté krajiny, ktoré sa primárne nachádzajú v Afrike, Ázii a Latinskej Amerike a čelia významným ekonomickým, sociálnym či politickým výzvam. Na druhej strane, globálny sever označuje ekonomicky rozvinutejšie krajiny, ktoré sa nachádzajú predovšetkým v Severnej Amerike, Európe a v časti Ázie. Majú vyššiu úroveň ekonomického rozvoja a lepší prístup k zdrojom. Cieľom boja proti chudobe je odstrániť spoločenské nerovnosti a vyrovnať priepasť medzi globálnym juhom a globálnym severom, ktorá je v súčasnom období alarmujúca.

Práve rozvoj podnikania a podnikateľských zručností môže pomôcť ľuďom žijúcim v chudobe zlepšiť svoje životné podmienky. Firmy zohrávajú kľúčovú úlohu pri znižovaní chudoby tým, že podporujú hospodársky rast, vytvárajú pracovné príležitosti

a podporujú inovácie, ktoré môžu riešiť problémy v komunite. Svojou podnikateľskou činnosťou vytvárajú príjmy, investujú do infraštruktúry a prispievajú k celkovému rozvoju spoločnosti. Poskytovaním pracovných príležitostí umožňujú jednotlivcom a rodinám zabezpečiť stabilný príjem, čím znižujú nezamestnanosť a zmierňujú chudobu. Okrem toho sa zodpovedné firmy prostredníctvom CSR zapájajú do programov rozvoja komunít, zlepšovania prístupu k vzdelávaniu či zdravotnej starostlivosti. Prostredníctvom zodpovedných, udržateľných a inovatívnych obchodných praktík môžu firmy výrazne prispieť k znižovaniu chudoby a zmierňovaniu jej dôsledkov, podporiť sociálnu a ekonomickú inklúziu znevýhodnených ľudí a komunít, a pomôcť tak vybudovať spravodlivejší svet pre všetkých.

## Využitie v cvičnej firme

Firmy môžu výrazne prispieť k znižovaniu chudoby zabezpečením etických obchodných praktík počas celej svojej podnikateľskej činnosti. Tá zahŕňa spravodlivé mzdy, bezpečné pracovné podmienky a rešpektovanie práv zamestnancov a zamestnankýň na každej úrovni. Podporou spravodlivého obchodu a zodpovedného získavania zdrojov môžu spoločnosti posilniť postavenie výrobcov v ekonomicky menej rozvinutých krajinách a poskytnúť im lepšie ekonomické príležitosti. Ďalej môžu firmy znižovať chudobu vytváraním pracovných príležitostí, najmä v regiónoch s vysokou mierou chudoby. Poskytovaním spravodlivých a stabilných pracovných miest prispievajú spoločnosti k vytváraniu príjmov, hospodárskemu rastu a znižovaniu chudoby v daných krajinách či regiónoch. Okrem toho môžu podnikatelia, podnikateľky a firmy investovať do programov rozvoja zručností a vzdelávacích iniciatív, ktoré posilňujú postavenie jednotlivcov v komunitách postihnutých chudobou. Poskytovaním školení a štipendií môžu spoločnosti zvýšiť zamestnanosť, podporiť podnikanie a zlepšiť prístup ku kvalitnému vzdelávaniu, čím je možné postupne prelomiť kruh chudoby.

Ak sa cvičná firma rozhodne, že chce pomôcť znižovať chudobu v rámci svojho hlavného predmetu podnikania, môže sa venovať napríklad týmto aktivitám:

A. **Sociálnemu podnikaniu a vývoju produktov:** Cvičná firma môže navrhovať produkty zamerané na zlepšenie kvality života jednotlivcov žijúcich v chudobe. Môže napríklad navrhovať cenovo dostupné, udržateľné a dlhotrvajúce produkty, ako sú solárne lampy alebo vodné filtre pre komunity bez prístupu k elektrine alebo čistej vode. Zisky možno reinvestovať na rozšírenie dosahu alebo na podporu iných iniciatív na zmiernenie chudoby.

B. **Odborným školeniam a stážam:** Cvičná firma môže fungovať ako školiace centrum, ktoré organizuje vzdelávacie aktivity zamerané na rozvoj vedomostí a zručností v profesiách, o ktoré je záujem. Napríklad, cvičná firma môže ponúkať odborné školenia v oblastiach, ako sú IT zručnosti alebo remeslá.

C. **Sprostredkovacím službám:** Cvičná firma tiež môže pôsobiť ako sprostredkovateľ. Môže napríklad spájať nezamestnaných a nezamestnané s potenciálnymi zamestnávateľmi alebo predávať produkty, ktoré vyrábajú ľudia zo znevýhodnených komunít.

D. **Mikrofinancovaniu:** Cvičná firma simuluje mikrofinančnú inštitúciu, ktorá poskytuje malé pôžičky začínajúcim podnikateľom a podnikateľkám z prostredia s nízkymi príjmami. Žiaci a žiačky v cvičnej firme sa môžu naučiť, ako fungujú mikropôžičky, posúdiť životaschopnosť podnikateľských nápadov a návrhov a sledovať splátky pôžičiek. Získavajú tak poznatky o financiách, hodnotení rizík a významnom vplyve mikropôžičiek na znižovanie chudoby.

## Príklady z praxe

**A. Obchodná spoločnosť Whirlpool Slovakia**

Dobrým príkladom zo slovenského podnikateľského prostredia je spoločnosť Whirlpool Slovakia, ktorá svoje spoločenské iniciatívy primárne smeruje na zlepšovanie kvality ľudského kapitálu. Spoločnosť sa zameriava na zamestnávanie ľudí z marginalizovaných komunít, primárne ľudí rómskeho pôvodu, ktorým pomáha nadobudnúť nielen dobré pracovné návyky, ale učí ich taktiež obsluhovať techniku vo výrobných halách, čo môžu následne využiť v akomkoľvek inom výrobnom prostredí. Firma dosiahla úctyhodné výsledky v meste Poprad, kde v súčasnosti zamestnáva 23 percent ľudí rómskeho pôvodu či z inak sociálne znevýhodnených skupín (Nadácia Pontis, $2023_A$). V regióne s vysokou nezamestnanosťou je to veľký krok k znižovaniu chudoby a nezamestnanosti.

**B. Obchodná spoločnosť Nestlé**

Spoločnosť Nestlé podporuje rozvoj vidieka partnerstvom s miestnymi komunitami a vládami. Investuje do rozvoja infraštruktúry, poskytuje prístup k čistej vode a podporuje udržateľné poľnohospodárske postupy. Nestlé tiež pracuje na posilnení postavenia žien vo vidieckych oblastiach prostredníctvom iniciatív, ako je *Program na posilnenie postavenia žien Nestlé,* ktorý sa zameriava na poskytovanie školení v oblasti zručností a príležitostí na vytváranie príjmov. Okrem toho sa

Nestlé snaží posilniť postavenie drobných farmárov a farmárok tým, že im poskytuje technickú podporu, školenia a spravodlivý prístup na trh. Firma spolupracuje s poľnohospodárskymi organizáciami a družstvami s cieľom zlepšiť poľnohospodárske postupy, zvýšiť produktivitu a zabezpečiť spravodlivé ceny ich produktov. Podporou drobných farmárov a farmárok pomáha Nestlé vytvárať príležitosti na udržateľný príjem a ekonomický rast vo vidieckych oblastiach (Nestlé, 2023).

## 2.8 Inklúzia a diverzita

### Definícia

Diverzita zjednodušene znamená rôznorodosť, rozdielnosť či rozmanitosť, pričom ide o prijatie faktu, že každý človek je jedinečný z hľadiska charakteristík, akými sú vek, rod, rasa, etnicita, národnosť, náboženstvo, vzdelanie, sexuálna orientácia či zdravotné znevýhodnenie, avšak diverzitu je možné pozorovať aj v tom, že je človek introvert alebo extrovert, prípadne, aké má životné alebo pracovné skúsenosti.

Na pracovisku je dôležité zabezpečiť, aby diverzita nebola zdrojom diskriminácie. Tá sa týka nespravodlivého zaobchádzania alebo nepriaznivého konania voči zamestnancom a zamestnankyniam alebo uchádzačom a uchádzačkám o zamestnanie na základe už spomenutých charakteristík. Diskriminácia môže mať na pracovisku rôzne podoby – môže sa napríklad týkať rozhodnutí o prijímaní do zamestnania a prepúšťaní, ovplyvňovať proces povýšenia, vytvárať rozdiely v odmeňovaní, spôsobovať rozdielne zaobchádzanie medzi rôznymi zamestnancami a zamestnankyňami či vytvárať nepriateľské pracovné prostredie a podmienky. Diskriminácia môže vyústiť do sexuálneho či iného obťažovania. Je povinnosťou každého zamestnávateľa aktívne proti nej bojovať. Aj na tento aspekt preto musí zodpovedná firma myslieť pri tvorbe svojich postupov.

Dôležitá je v tomto smere intersekcionalita, výraz, ktorý poukazuje na znásobenú (priamu a nepriamu) diskrimináciu, ktorá je zväčša spôsobená kombináciou viacerých prvkov rozmanitosti tej istej osoby, ako sú napríklad národnosť, etnicita, sexuálna orientácia, rodová identita, vek atď. (Dobešová, 2015). Jedna osoba môže byť „kategorizovaná“ do viacerých skupín, ktoré sú spoločnosťou vnímané ako marginalizované, teda vylúčené alebo okrajové, z čoho následne vyplývajú znásobené prekážky a bariéry v osobnom i profesijnom živote. Iné situácie musí riešiť žena – beloška z mesta v západnej Európe, ktorá vyznáva kresťanskú vieru a zaraďuje sa do strednej príjmovej triedy, a iným výzvam čelí rómska žena žijúca v osade v strednej Európe, ktorá má úplne iné sociálne a finančné zázemie a možnosti.

Inklúzia podporuje myšlienku rovného začlenenia a dôstojnosti pre všetkých, ako aj potrebu riešiť znevýhodnenie prostredníctvom rovnosti. Byť začlenený a začlenená znamená mať prístup k veciam, ku ktorým majú prístup ostatní, rovné možnosti na účasť v spoločnosti a mať pocit spolupatričnosti k nej.

V pracovnom prostredí znamená inklúzia snahu o vytvorenie takého pracovného prostredia, ktoré diverzitu, teda rozmanitosť na pracovisku rešpektuje a zároveň vníma ako prospešnú pre celú firmu (Uličná et al., 2022). Cieľom inkluzívneho prístupu je nastaviť určité pravidlá, ktoré zaistia spravodlivosť a rovnosť voči všetkým zamestnancom a zamestnankyniam a vytvoria také pracovné prostredie, v ktorom sa všetci cítia bezpečne, rešpektovane, a je založené na tolerancii a vzájomnom porozumení. Z intersekcionálneho hľadiska, teda z pohľadu znásobenej diskriminácie, je inklúzia zameraná na skupiny, ktoré z dôvodu špecifickej kombinácie charakteristík patria medzi najzraniteľnejšie v spoločnosti. Títo ľudia sú diskriminovaní v prístupe k zamestnaniu, vzdelávaniu a účasti v spoločnosti. Pre svoju intersekcionalitu často nemajú organizácie alebo hnutia, ktoré by sa venovali ich špecifickým potrebám.

V súvislosti s inklúziou sa pri kategórii rod často skloňuje pojem rodová rovnosť. Rodová rovnosť je kľúčovou otázkou ľudských práv a ukazovateľom trvalo udržateľného rozvoja. Rodová nerovnosť patrí medzi najdlhšie pretrvávajúce formy nespravodlivosti v spoločnosti. Ženy nemajú v porovnaní s mužmi rovnaký prístup k vzdelaniu, zdravotnej starostlivosti, bezpečnosti, práci alebo politickému rozhodovaniu atď. (Uličná et al., 2022). Princíp rodovej rovnosti očakáva, že ženy a muži budú mať rovnaké možnosti ovplyvňovať a formovať svoj život a spoločnosť. To zahŕňa rovnaké šance na zárobok, rovné a spravodlivé odmeňovanie, rovnaké zastúpenie na vedúcich pozíciách, jednotný prístup k vzdelaniu a zdravotnej starostlivosti, ako aj spravodlivé rozdelenie domácich povinností a neplatenej práce. Rodová rovnosť nie je len záležitosťou žien, ale mala by sa týkať a plne zapájať mužov aj ženy. Napríklad v odvetviach, v ktorých dominujú ženy, môžu existovať nerovnosti a diskriminácia voči mužom.

Jednou z naliehavých foriem rodovej nerovnosti na trhu práce je rodová nerovnosť v odmeňovaní, teda platová nerovnosť medzi mužmi a ženami. Podľa štatistík je na Slovensku práca žien ohodnotená v priemere o pätinu nižšou odmenou ako práca mužov na tých istých pracovných pozíciách s porovnateľným alebo rovnakým vzdelaním či skúsenosťami. Ženy s podobným alebo dokonca vyšším vzdelaním často dostávajú za svoju prácu menej ako ich mužskí kolegovia (Uličná et al., 2022). V uplynulom desaťročí bol mzdový rozdiel medzi mužmi a ženami na Slovensku pomerne stály, s rozdielmi v rozmedzí od 18 % do 21 %. V roku 2022 tento rozdiel predstavoval približne 16 %, ide teda o 2-percentné zlepšenie (TASR, 2023). Európsky priemer sa pohybuje okolo 12,7 % (European Commission, 2022).

Organizácia, ktorá dbá na inklúziu a diverzitu, dokáže pre svojich zamestnancov a zamestnankyne vytvoriť bezpečné pracovné prostredie, kde sa každý človek cíti rešpektovaný. Takéto pracovné prostredie má pre firmu mnoho výhod, ako sú napríklad:

- Vo firmách, ktoré budujú kultúru rovnosti na pracovisku, je schopnosť a ochota zamestnancov a zamestnankýň prinášať inovatívne riešenia až šesťkrát vyššia (Accenture Research, 2019).
- Zvyšuje sa pracovitosť, výkonnosť, kreativita či pracovná morálka a znižuje sa úroveň stresu či riziko možného vyhorenia (Index diverzity, 2023).
- Firmy, ktoré majú vyššie zastúpenie žien na riadiacich pozíciách, dosahujú štatisticky až o 25 percent vyššie zisky ako menej diverzné firmy pôsobiace v odbore (Charta diverzity Slovensko, 2023).
- Pracovné tímy, ktoré rešpektujú princípy inklúzie a diverzity, majú až o 33 % vyššiu šancu, že prinesú lepšie ako priemerné pracovné výsledky, a o 70 % vyššiu šancu, že pomôžu firme s úspešnou expanziou na nové trhy (Zvolenská, 2020).

Pre firmy je preto výhodné sa o tento aspekt aktívne starať a hľadať spôsoby, ako vlastnú organizačnú kultúru transformovať na podobu, ktorá tieto princípy adekvátne reflektuje.

Kľúčové nástroje, ktorými firma môže presadzovať inklúziu a diverzitu:

- *Líderstvo zamerané na podporu diverzity:* významné projekty a iniciatívy sústredené na podporu diverzity by mali byť riadené a podporované vrcholovým manažmentom.
- *Záväzné ciele:* vytvorenie a implementácia konkrétnych akčných plánov týkajúcich sa rôznorodosti s cieľom splniť stanovené úlohy a ciele v oblasti inklúzie.
- *Kariérny rozvoj a plánovanie:* zavádzanie kariérneho rozvoja a plánovacích iniciatív pre ženy a členov a členky marginalizovaných skupín. Tieto iniciatívy majú za cieľ zabezpečiť, aby všetci mali rovnaké príležitosti v oblasti postupu a rozvoja v rámci firmy.
- *Vzdelávanie a školenia:* usporadúvanie workshopov a seminárov zameraných na zvyšovanie povedomia o hodnote a prínosoch rôznorodosti a inklúzie na pracovisku.
- *Flexibilita pracovnej doby:* poskytovanie rôznych možností, aby vyhovovali rôznorodým potrebám zamestnancov a zamestnankýň, ako sú práca z domu, práca na čiastočný úväzok alebo flexibilná pracovná doba.

## Využitie v cvičnej firme

Pre úspech cvičnej firmy je aplikácia inklúzie a diverzity v procesoch kľúčová, má pozitívny vplyv na zamestnancov, zamestnankyne, zákazníkov, zákazníčky a spolupracujúce strany. Implementáciou týchto krokov môže cvičná firma nielen ukázať svoj vzťah k inklúzii a diverzite, ale tiež získať konkurenčnú výhodu, zlepšiť spokojnosť zamestnancov a zamestnankýň a zvýšiť svoj celkový úspech. Cvičná firma môže využiť nasledujúce kroky na implementáciu a využitie inklúzie a diverzity:

A. **Vytvorenie a podpora kultúry inklúzie a diverzity:** Cvičná firma môže definovať jasné hodnoty a princípy, ktoré podporujú inklúziu a diverzitu vo všetkých oblastiach a procesoch cvičnej firmy. Mala by si zostaviť tím zamestnancov a zamestnankýň, preskúmať existujúce hodnoty firmy a aktualizovať ich o témy inklúzie a diverzity.

B. **Vzdelávanie a školenie zamestnancov a zamestnankýň:** Cvičná firma môže zabezpečiť pravidelné vzdelávanie a školenia svojich zamestnancov a zamestnankýň o dôležitosti inklúzie a diverzity a o tom, ako tieto princípy aplikovať v praxi. To môže prebiehať vo forme workshopov alebo školení, vedenie cvičnej firmy tiež môže poskytnúť prístup k online kurzom a materiálom pre samostatné vzdelávanie.

C. **Zabezpečenie rôznorodého náboru:** Ak to prostredie, v ktorom cvičná firma funguje, dovoľuje, pri náborových procesoch môže cvičná firma hľadať a oslovovať rôznorodé skupiny kandidátov a kandidátok a zabezpečiť, aby výberové postupy neboli diskriminačné alebo podvedome skreslené stereotypmi. To môže firma docieliť napríklad zavedením anonymného životopisu pri výberovom konaní, tak že pri zhromažďovaní životopisov kandidátov a kandidátok odstráni všetky osobné identifikátory, ako sú meno, vek, fotografia alebo adresa. Týmto spôsobom sa zabezpečí, že výberový proces bude založený čisto na kvalifikácii a skúsenostiach kandidáta alebo kandidátky, čím sa minimalizuje riziko diskriminácie. Technologické riešenia alebo softvér môžu byť implementované na automatické „očistenie" životopisov od týchto informácií pred tým, než sa dostanú k hodnotiteľom a hodnotiteľkám.

D. **Podpora rôznorodých tímov:** Cvičná firma môže vytvoriť rôznorodé pracovné tímy, ktoré kombinujú rôzne perspektívy, skúsenosti a zručnosti, a to tak, že zavedie rotačný program, kde zamestnanci a zamestnankyne môžu pracovať v rôznych tímoch. Taktiež môže organizovať teambuildingové aktivity, ktoré podporujú diverzitu a inklúziu.

E. **Povzbudenie na otvorenú komunikáciu:** Cvičná firma by mala vytvoriť prostredie, kde sa zamestnanci a zamestnankyne cítia slobodní vyjadriť svoje názory a pocity. To môže docieliť tým, že zavedie systém otvorených dverí, kde všetci zamestnanci a zamestnankyne môžu slobodne hovoriť s vedením cvičnej firmy, kedykoľvek to potrebujú. Cvičná firma tiež môže založiť bezpečné fóra alebo platformy na vyjadrenie názorov alebo nahlasovanie problémov (jedným z najjednoduchších riešení môže byť napríklad vytvorenie univerzálnej emailovej adresy, z ktorej môže ktokoľvek v cvičnej firme poslať anonymný email vedeniu).

F. **Oslava rôznorodosti:** Cvičná firma môže tiež oslavovať a podporovať diverzitu prostredníctvom organizovania rôznorodých osláv alebo podujatí, ktoré súvisia s kultúrnymi a historickými udalosťami rozmanitých skupín, napríklad Medzinárodný deň

žien, Medzinárodný deň osôb so zdravotným znevýhodnením, Medzinárodný deň Rómov a podobne.

G. **Zapojenie do komunity:** Cvičná firma sa môže rozhodnúť, že bude spolupracovať s komunitami a organizáciami, aby si rozšírila porozumenie potrieb komunít a tiež dosah v oblasti inklúzie a diverzity. Firma môže napríklad spolupracovať s neziskovými organizáciami, ktoré podporujú rôznorodé komunity, znevýhodnené v spoločnosti. Spoločne môžu organizovať podujatia a akcie na zvýšenie povedomia o inklúzii a diverzite, prípadne cvičná firma môže podporiť tieto organizácie a stať sa súčasťou konkrétnych projektov a iniciatív.

## Príklady z praxe

**A. Obchodná spoločnosť Accenture**

Spoločnosť Accenture je známa inkluzívnymi postupmi a záväzkom k rozmanitosti. Jednou zo základných hodnôt firmy je rešpekt potrieb, požiadaviek a životnej situácie každého jednotlivca. Stanovila si ambiciózne ciele na dosiahnutie rodovej rovnosti v rámci svojej pracovnej sily do roku 2025. Accenture tiež aktívne podporuje rozmanitosť prostredníctvom svojich iniciatív, ako je program Skills to Succeed, ktorý pomáha ľuďom zo znevýhodneného prostredia získať rovný prístup k pracovným príležitostiam. Accenture sa zameriava aj na zabezpečenie rovnakých príležitostí pre každého a zvýšenie počtu žien na vedúcich pozíciách. V tejto súvislosti spoločnosť zaviedla rôzne programy ako napríklad Getting to Equal, ktorého cieľom je odstrániť rodové rozdiely na pracovisku (Accenture, 2023). Accenture venuje systematickú a cielenú podporu ženám a životnému štádiu, v ktorom sa nachádzajú, a zohľadňuje ich aktuálne preferencie – od sebarozvoja a podpory v profesijnom raste cez požiadavku prioritne sa venovať rodine, prípadne svojím súkromným a voľnočasovým aktivitám. Accenture je držiteľom ocenenia DiversIT Charter, ktoré na európskej úrovni hodnotí poskytovanie príležitosti ženám v IT oblasti, a okrem toho je piaty rok po sebe držiteľom ocenenia *Najinkluzívnejšia firma na svete*.

**B. Obchodná spoločnosť Lidl**

Spoločnosť Lidl sa aktívne venuje témam inklúzie a diverzity a zavádza ich do svojich firemných procesov. Firma považuje rovné odmeňovanie a možnosti rastu za samozrejmosť a rovnako si váži prácu mužov a žien. Lidl preto poskytuje rovnaké platové podmienky mužom a ženám na rovnakých pozíciách. Až 49 %

manažérskych pozícií zastávajú ženy. Od roku 2021 zriadili pozíciu ambasádorky pre diverzitu a inklúziu, ktorej úlohou je formovať stratégiu v tejto oblasti, viesť dialóg so všetkými zainteresovanými stranami, otvárať nové témy v oblasti a realizovať hĺbkový interný audit. Firma vypracovala päťročnú stratégiu do konca obchodného roka 2025, ktorá sa sústredí na päť kľúčových aspektov – jedinečnosť, rodina, medzigeneračná solidarita, rešpekt ku kultúrnej inakosti, ľudia so zdravotným znevýhodnením na rovnakej štartovacej čiare. Firma sa tiež intenzívne venuje vzdelávaniu a tréningu v oblasti inklúzie a diverzity pre manažérov a manažérky a zamestnancov a zamestnankyne. Taktiež pomáha s integráciou utečencov a utečenkýň z Ukrajiny do pracovného procesu a života (Lidl, 2023).

# 2.9 Inovácia

## Definícia

Vo všeobecnosti je inovácia definovaná ako vytváranie novej hodnoty a/alebo zachytávanie hodnoty novým spôsobom, čo môže mať pozitívny vplyv na cieľovú skupinu, na zákazníka alebo zákazníčku i na spoločnosť. Firma preto implementuje inovačné postupy na tvorbu alebo zlepšenie vlastných postupov a produktov. Na tento účel je nevyhnutné identifikovať problémy, ktoré firma hodnotí ako relevantné, a systematicky s nimi pracovať, aby mohli byť vytvorené elegantné a najmä efektívne riešenia či postupy.

Inovácie by však mali predstavovať oveľa viac ako len snahu o vytváranie nových produktov – v reálnom svete sa môžu týkať akýchkoľvek činností danej firmy, napríklad sa môžu vzťahovať na rôzne technologické, procesné, prevádzkové, obchodné i systematické činnosti, ktoré zlepšujú výkonnosť firmy. Inovácie môžu taktiež zahŕňať nové spôsoby zarábania peňazí, nové systémy produktov, či dokonca nové interakcie a formy komunikácie medzi firmou, zákazníkmi a zákazníčkami. Všeobecne je možné inovácie deliť takto (Keeley et al., 2013):

- **Usporiadanie a fungovanie firmy:** V tomto prípade sa inovácie zameriavajú na vnútorné fungovanie podniku, jeho procesy a obchodný systém. Firma sa môže zamerať na hľadanie inovatívneho spôsobu, akým bude zarábať peniaze (teda mať profit), na hľadanie vhodných partnerov, ktorí pomôžu firme vybudovať hodnotu pre zákazníka alebo zákazníčku, inovovať vlastnú štruktúru firmy, svoje interné fungovanie a procesy či samotný proces vytvárania produktu.

- **Ponuka:** Tieto typy inovácií sa zameriavajú na základný produkt. Firma môže napríklad inovovať výkon produktu a zamerať sa na unikátne charakteristické vlastnosti a funkcie daného produktu, prípadne vytvoriť rôzne doplnkové produkty, ktoré zákazníkom a zákazníčkam prinesú zvýšenú pridanú hodnotu.

- **Skúsenosť zákazníka či zákazníčky:** Inovovať je možné aj činnosti a aktivity firmy, ktoré sú v priamom kontakte so zákazníkom alebo zákazníčkou. To sa môže týkať zákazníckeho servisu, spôsobu doručovania produktov, prezentácie samotnej značky produktu alebo spôsobu, akým sú zákazníci a zákazníčky naviazaní na konkrétny produkt či firmu (podpora interakcie a rozvíjanie vzťahu so zákazníkmi a zákazníčkami).

Špeciálnou kategóriou inovácií sú sociálne inovácie, ktoré sa zameriavajú na riešenie spoločenských potrieb. Sociálna inovácia sa týka nových stratégií, konceptov a nápadov, ktoré zohľadňujú potreby človeka. Ide o hľadanie nových riešení naliehavých spoločenských problémov, akými sú napríklad chudoba, prístup k pitnej vode, klimatická kríza alebo rodová nerovnosť. V tomto smere môžu mať inovácie značný pozitívny vplyv na rozvoj spoločnosti.

## Využitie v cvičnej firme

A. **Inovovať proces vytvárania produktu:** Cvičná firma môže predstaviť digitálne nástroje ako Trello, Slack alebo Microsoft Teams na zefektívnenie komunikácie, riadenia projektov a spolupráce v rámci podniku. Členovia a členky tímu sa tak oboznamujú s modernými pracovnými nástrojmi a podporujú efektívnu tímovú prácu. Okrem toho môžu tieto platformy používať na brainstorming nových nápadov, podieľať sa na výskume a virtuálnom znázorňovaní prototypov. Cvičná firma môže tiež začať využívať 3D tlač na výrobu niektorých súčastí produktu, čo umožňuje rýchlejšiu a lacnejšiu výrobu prototypov a skrátenie času uvedenia nových modelov na trh.

B. **Inovovať výkon existujúceho produktu:** Namiesto toho, aby firma vytvárala úplne nový produkt, sa zameria na to, ako môže zlepšiť už existujúce produkty. Môže sa to týkať dizajnu produktu, jeho funkcionalít, ako aj dostupnosti. Napríklad namiesto toho, aby cvičná firma vytvorila ďalšie chytré hodinky s podobnými funkčnými vlastnosťami, aké majú existujúce konkurenčné produkty, rozhodne sa pridať unikátnu biometrickú funkciu, ktorá monitoruje hladinu hydratácie v tele. Hodinky tak upozorňujú používateľa a používateľku, že je potrebné piť viac vody, a tým podporujú ich lepšiu hydratáciu a celkové zdravie. Cvičná firma tak získala unikátny produkt a konkurenčnú výhodu na trhu.

C. **Inovovať zákaznícky servis:** Cvičná firma môže napríklad na svojej webovej stránke využiť chatbota (konverzačného robota). Pomocou bezplatných alebo cenovo dostupných platforiem, ako sú Dialogflow alebo Chatfuel, môžu členovia a členky tímu navrhnúť chatbota prispôsobeného na zodpovedanie často kladených otázok, poskytnutie podrobností o produkte alebo dokonca vybaviť základné otázky týkajúce sa objednávok. Keď členovia a členky tímu monitorujú interakcie, môžu neustále vylepšovať reakcie a schopnosti robota. Táto inovácia nielenže zlepšuje interakciu so zákazníkmi a zákazníčkami poskytovaním okamžitých odpovedí, ale poskytuje členom a členkám tímu aj praktické skúsenosti s využívaním nástrojov umelej inteligencie a strojového učenia v kontexte skutočného podnikania. Ďalej môže cvičná firma napríklad zavádzať programy zákazníckej vernosti (napríklad za každých desať nákupov dávajú zákazníkovi alebo zákazníčke sadenicu stromu na výsadbu, čím podporujú firemný ekologický imidž a posilňujú väzbu zákazníkov a zákazníčok s prírodou a so značkou).

## Príklady z praxe

**A. Obchodná spoločnosť Deutsche Telekom IT Solutions**

Spoločnosť Deutsche Telekom IT Solutions, ktorá pôsobí v oblasti informačných a komunikačných technológií, vytvorila inovatívnu aplikáciu Cognity Care (Nadácia Pontis$_A$, 2023). Slúži ako virtuálny pracovný nástroj určený pre psychiatrov a psychiatričky, ktorí pomocou aplikácie dávajú pacientom a pacientkam možnosť trénovať svoje kognitívne funkcie, primárne pomocou skladania objektov, relaxácie či iných dostupných nástrojov. Cognity Care prináša pacientom a pacientkam s psychomotorickými, motorickými či inými problémami šancu na zlepšenie stavu a je možné ju všestranne využiť pri liečbe úzkosti či poruche sústredenia, ďalej na zvyšovanie dôvery vo vlastné schopnosti či v snahe eliminovať vplyv psychoaktívnych látok na človeka (DTITSO SK, 2021).

**B. Obchodná spoločnosť Letmo SK**

Spoločnosť Letmo SK sa zameriava na vytváranie produktov pre ľudí so zdravotným znevýhodnením (Nadácia Pontis$_A$, 2023). Firma vyvinula unikátnu aplikáciu s názvom VozickarMAP, ktorá je zameraná na hľadanie bezbariérových objektov pre ľudí so zníženou mobilitou či iných zdravotne znevýhodnených ľudí, ktorým môže zlý prístup skomplikovať život. Aplikácia umožňuje monitorovanie prístupnosti jednotlivých objektov a zároveň dáva používateľom a používateľkám možnosť komentovať stav objektu či položiť komunite vozičkárov a vozičkárok iné relevantné otázky. Vďaka tomu si môžu ľudia so zdravotným znevýhodnením vopred naplánovať najbližšiu trasu alebo si v prípade potreby zaistiť pomoc asistenta alebo asistentky (Vozickar.info, 2021).

# 2.10 Komunita

## Definícia

V kontexte zodpovedného podnikania označuje komunita miestnu skupinu alebo skupiny ľudí, organizácie a ekosystémy, ktoré sú priamo alebo nepriamo ovplyvnené operáciami, rozhodnutiami a aktivitami firmy v určitej geografickej oblasti. To zahŕňa nielen bezprostredných obyvateľov a obyvateľky a miestne podniky, ale aj miestne inštitúcie, kultúrne zvyklosti a okolité prostredie. Zodpovedné podnikanie uznáva a rieši vplyv a vzájomnú závislosť medzi spoločnosťou a týmito komunitami, pričom zabezpečuje, aby sa obchodné operácie vykonávali spôsobom, ktorý prináša výhody, rešpektuje a pozdvihuje komunitu.

Komunity sú pre firmy zdrojom pracovnej sily, odbornosti a unikátnych perspektív, ktoré môžu pre firmy predstavovať zdroj inšpirácie a inovácie. Ak je firma voči komunite ohľaduplná, prejaví sa to aj na lepšej firemnej kultúre či spokojnejších zamestnancoch a zamestnankyniach. Spolupráca s komunitami je výhodná pre obe strany, nielen pre samotné komunity – firmy si môžu vybudovať etickú značku a prezentovať sa ako zodpovedný podnik, ktorý dbá na princípy udržateľnosti a rovnosti.

Firmy rozvíjajú spoluprácu s miestnymi komunitami napríklad poskytovaním sponzorských darov zástupcom alebo zástupkyniam komunít alebo mimovládnym organizáciám, ktoré riešia miestne problémy. Organizujú dobrovoľnícke aktivity, ktoré posilňujú vzťahy medzi komunitou, firemným vedením a zamestnancami a zamestnankyňami. Vytvárajú strategické partnerstvá založené na spoločných cieľoch, zapájajúc do aktivít mimovládny sektor, mienkotvorné osoby a verejných predstaviteľov a predstaviteľky s podobnými hodnotami. Spolupracujú so zástupcami a zástupkyňami komunity a zohľadňujú ich názory, čím získavajú nové perspektívy pri riešení aktuálnych problémov.

## Využitie v cvičnej firme

A. **Podpora miestnych projektov a iniciatív:** Cvičná firma sa môže rozhodnúť, že bude podporovať napríklad miestne kultúrne podujatia, vzdelávacie aktivity, domovy dôchodcov, športové tímy, útulky pre zvieratá a podobne, alebo vyvinie iné charitatívne aktivity. Napríklad, cvičná firma môže danej komunite poskytovať nejakú službu v rámci svojho predmetu podnikania zdarma alebo so zľavou. Spolupráca s miestnymi mimovládnymi organizáciami môže ďalej posilniť vzťahy medzi komunitou a cvičnou firmou. Takéto partnerstvá často vyústia do iniciatív, ktoré cielene riešia konkrétne problémy komunity, či už ide o boj proti chudobe, zdravotnú osvetu alebo ochranu životného prostredia.

B. **Využívanie miestnych zdrojov:** Cvičná firma môže uprednostniť získavanie surovín, produktov alebo služieb od miestnych predajcov, predajkýň, remeselníkov a remeselníčok. Podporí tak ich ekonomickú prosperitu, ale tiež zníži náklady na dopravu a svoj negatívny vplyv na životné prostredie.

## Príklady z praxe

**A. Obchodná spoločnosť LEGO**

Spoločnosť LEGO aktívne spolupracuje s pedagogickými odborníkmi a odborníčkami, výskumnými pracovníkmi a pracovníčkami, ako aj s rôznymi organizáciami s cieľom navrhovať a podporovať inovatívne programy, zamerané na rozvoj kreativity a zručností a vzdelávanie detí. Navyše, nadácia LEGO Foundation podporuje programy určené pre deti v krízových oblastiach – či už ide o utečenecké tábory alebo regióny postihnuté prírodnými katastrofami. Táto spolupráca je zameraná na poskytovanie psychosociálnej pomoci s ambíciou pomáhať deťom vyrovnať sa s prežitými traumami a podporovať ich cestu k zlepšeniu stavu (Lego, 2023).

**B. Obchodná spoločnosť Slovak Telekom**

Tento multimediálny operátor sa na Slovensku zaviazal k spoločenskej zodpovednosti a podpore ľudí so zdravotným znevýhodnením, najmä tých so sluchovým hendikepom. V tomto smere podporila firma grantové programy s názvom *Hľadáme ďalší zmysel pre nepočujúcich* a *Hľadáme ďalší zmysel – PRE PODNIKANIE,* určené na pomoc a podporu komunity nepočujúcich, ako aj nepočujúcich podnikateľov a podnikateliek. V roku 2015 firma navyše spustila platformu s názvom *Online tlmočník,* ktorá nepočujúcim umožňuje komunikovať s počujúcimi v rôznych situáciách aj bez fyzickej prítomnosti tlmočníka či tlmočníčky (Nadačný fond Telekom, 2020).

# 2.11 Mimovládne organizácie

## Definícia

Ide o typ neziskových organizácií, ktoré pôsobia nezávisle od štátnej správy a poskytujú spoločensky prospešné služby zväčša formou charitatívnej a nehospodárskej činnosti (EURES, 2017). Hlavným cieľom mimovládnych organizácií je dosahovanie pozitívnych zmien v spoločnosti. Zameriavajú sa na problémy ako chudoba, ochrana životného prostredia, nedostatočná zdravotná starostlivosť, sociálne vylúčenie, environmentálne problémy, ľudské práva, vzdelávanie a mnohé ďalšie (Sociálna ekonomika na Slovensku, 2023). Mimovládne organizácie môžu mať lokálny charakter a zameriavať svoje aktivity na miestne komunity, alebo pôsobiť ako medzinárodné organizácie činné po celom svete.

Mnohé sociálne a environmentálne výzvy sú veľmi komplexné a vyžadujú si kolektívnu akciu. Firmy preto často pri riešení sociálnych a environmentálnych výziev spolupracujú s mimovládnymi organizáciami. Toto partnerstvo je pre firmy dôležité z viacerých dôvodov: mimovládne organizácie majú často odborné znalosti a skúsenosti s riešením špecifických spoločenských alebo environmentálnych problémov, disponujú silnými väzbami a vzťahmi s miestnymi komunitami, pričom rozumejú potrebám a ašpiráciám tých, ktorým pomáhajú. Pre firmy znamená spolupráca s mimovládnym sektorom príležitosť lepšie pochopiť lokálne aj globálne problémy a výzvy a efektívnejšie tak rozvíjať iniciatívy, ktoré riešia špecifické problémy.

## Využitie v cvičnej firme

A. **Tvorba alebo zapojenie do kampaní a iniciatív:** Cvičné firmy môžu spolupracovať s mimovládnymi organizáciami na tvorbe a implementácii kampaní a podujatí zameraných na vzdelávanie verejnosti v sociálnych a environmentálnych témach. Cvičné firmy môžu k sebe do školy pozvať mimovládnu organizáciu, ktorá pôsobí lokálne alebo ktorej práca ich zaujíma, vypočuť si viac o jej práci a získať rady a cennú spätnú väzbu na vlastné aktivity v cvičnej firme. Pomôže im to tiež nachádzať lepšie a inovatívnejšie riešenia komunitných problémov alebo ich to môže inšpirovať k tvorbe vlastnej sociálnej inovácie.

B. **Odborné vedomosti a osvedčené postupy:** Okrem spolupráce na externých iniciatívach môžu cvičné firmy poskytnúť mimovládnym organizáciám svoje vlastné odborné znalosti a osvedčené postupy. Toto partnerstvo môže pomôcť organizáciám lepšie

porozumieť konkrétnym problémom, s ktorými sa stretávajú, a navrhovať efektívnejšie riešenia.

C. **Finančná podpora a sponzorstvo:** Podobne ako skutočné podniky, cvičné firmy môžu tiež poskytnúť mimovládnym organizáciám priame (fiktívne) finančné prostriedky prostredníctvom (fiktívnych) grantov, sponzorstiev alebo darov. Skutočné firmy na tento účel každoročne vyčlenia časť rozpočtu alebo profitu, alebo využijú možnosť darovať dve percentá z dane. Táto finančná pomoc môže byť kľúčová pre realizáciu dôležitých projektov a podujatí, ktoré môžu pozitívne ovplyvniť komunity a prostredie.

### Príklady z praxe

**A. Obchodná spoločnosť Nike**

Spoločnosť Nike spolupracuje s mimovládnymi organizáciami, ako sú Fair Labor Association (FLA), Sustainable Apparel Coalition (SAC) a Globálna aliancia pre pracovníkov/čky a komunity. Spoločne pracujú na iniciatívach na zlepšenie pracovných podmienok, podporujú postavenie pracovníkov a pracovníčok a zlepšenie udržateľnosti v odevnom a obuvníckom priemysle. Spoločnosť Nike sa zapája aj do iniciatív zameraných na inklúziu a diverzitu, napríklad prostredníctvom iniciatívy PeacePlayers International, ktorá využíva šport ako nástroj na preklenutie rozdielov v miestnych komunitách (Nike, 2023).

**B. Obchodná spoločnosť Orange**

Spoločnosť Orange je známa významnou aktivitou v oblasti spoločenskej zodpovednosti a spolupráce s mimovládnymi organizáciami. Nadácia Orange napríklad podporuje občianske združenie IPčko, ktoré sa zameriava na pomoc mladým ľuďom v ťažkých životných situáciách prostredníctvom internetovej linky dôvery. Spoločne v roku 2021 otvorili unikátne kontaktné centrum s názvom Klub Machovisko, ktoré slúži ako anonymné bezpečné miesto pre všetkých, ktorí potrebujú nájsť pochopenie a podporu (Orange, n. d.).

# 2.12 Sociálne podnikanie

## Definícia

Organizácia pre hospodársku spoluprácu a rozvoj (OECD) definuje sociálne podnikanie ako akúkoľvek súkromnú činnosť vykonávanú vo verejnom záujme, ktorá je organizovaná podnikateľskou stratégiou a ktorej hlavným zámerom nie je maximalizácia zisku, ale dosahovanie určitých ekonomických a sociálnych cieľov (OECD, 2023). Sociálne podnikanie je proces riadený otvoreným a zodpovedným spôsobom, ktorý má schopnosť prinášať inovatívne riešenia problémov sociálneho vylúčenia a nezamestnanosti a pomáhať tak adresovať mnohé lokálne problémy.

Sociálne podnikanie sa zväčša zameriava aj na komplexné vzdelávanie a zvyšovanie kvalifikácie ľudí, ktorých okrem iného učí pracovným návykom nevyhnutným na získanie dlhodobého zamestnania (dodržiavanie pracovného času, spoľahlivosť, svedomitosť a zodpovednosť, komunikačné zručnosti, počítačové zručnosti atď.) či na organizovanie rôznych kurzov, workshopov alebo konferencií s cieľom podporiť diskusiu o témach sociálneho vylúčenia. V súčasnosti sa postupne rozrastá i koncept chránených dielní, v ktorých pracuje najmenej 50 % občanov a občianok so zdravotným znevýhodnením. Ich cieľom je zaškoliť alebo pripraviť ľudí na reálnu prácu, pričom pracovné podmienky vrátane nárokov na pracovný výkon sú prispôsobené zdravotnému stavu ľudí so zdravotným znevýhodnením.

## Využitie v cvičnej firme

A. **Pracovné príležitosti pre marginalizované komunity:** Cvičná firma môže vytvoriť program odbornej prípravy a zamestnávania špecificky prispôsobený znevýhodneným komunitám, ako sú ľudia s rôznym zdravotným znevýhodnením, utečenci alebo utečenkyne alebo jednotlivci z prostredia s nízkymi príjmami. Táto iniciatíva by zahŕňala partnerstvo s komunitnými organizáciami, ponúkanie špecializovaných školení a vytváranie podporného pracovného prostredia. Program by pomohol znížiť mieru nezamestnanosti ľudí zo znevýhodnených komunít, rozvíjať ich zručnosti a zlepšiť celkovú kvalitu života. Využitím do značnej miery prehliadaného fondu talentov môže podnik pomôcť nielen zlepšovať životy, ale aj získať pozitívnu reputáciu, čo môže viesť k rozširovaniu zákazníckej základne.

B. **Komunitné dodávateľské reťazce:** Namiesto získavania materiálov alebo produktov od veľkých korporácií alebo medzinárodných dodávateľov môže cvičná firma rozvíjať

partnerstvá s miestnymi remeselníkmi a remeselníčkami, farmármi a farmárkami alebo drobnými výrobcami a výrobkyňami. Týmto môže cvičná firma získať kvalitné, lokálne vyrobené produkty a zároveň podporiť miestnu ekonomiku. Miestne komunity zároveň získajú konzistentný a spravodlivý zdroj príjmu. Firma tak tiež pomôže prispieť k tomu, aby sa zachovávali miestne zvyky, tradície a remeselné umenie. Lokálnym získavaním materiálov či produktov môže firma tiež znížiť svoju uhlíkovú stopu, pretože sú minimalizované emisie súvisiace s dopravou. Okrem toho zareaguje na rastúcu preferenciu spotrebiteliek a spotrebiteľov, ktorí uprednostňujú lokálne a eticky vyrábané produkty, čo môže viesť k zvýšeniu predaja a lojality zákazníkov a zákazníčok k firme.

## Príklady z praxe

**A. Družstvo Wasco**

Príkladom sociálneho podnikania je slovenské družstvo Wasco, ktoré v Banskobystrickom kraji prevádzkuje práčovne. V týchto prevádzkach ponúka pracovné miesta prevažne pre znevýhodnené, zraniteľné a sociálne vylúčené osoby, čím im dáva možnosť začleniť sa na pracovný trh a získať finančnú nezávislosť. Cieľom tohto integračného podniku bolo vytvoriť udržateľný koncept, ktorý by zmierňoval hospodárske a sociálne rozdiely v regióne, znižoval nezamestnanosť a pomáhal miestnym komunitám, ktoré boli dlhodobo vyradené z pracovného prostredia (Wasco, 2023).

**B. Sociálny podnik Romano Barardo**

Romano Barardo je slovenský sociálny podnik, ktorého cieľom je posilniť postavenie rómskej komunity prostredníctvom podnikania. Poskytuje školenia, mentoring a finančnú podporu rómskym podnikateľom a podnikateľkám, čím im pomáha začať a rozvíjať ich vlastné podnikanie. Romano Barardo tiež aktívne podporuje ekozáhradkárenie u Rómov a Rómok, prostredníctvom ktorého postupne zlepšuje ich zručnosti a kvalitu života, čo vedie k prekonávaniu chudoby, zlepšovaniu zdravotného stavu vďaka kvalitnejšej strave (Sozial Marie, 2023).

# 2.13 Spravodlivý obchod (Fair Trade)

## Definícia

Fair Trade (angl.) je typ obchodu, ktorého cieľom je zabezpečiť, aby sa s ľuďmi, ktorí vyrábajú tovar (ako sú farmári a farmárky či pracovníci a pracovníčky v krajinách globálneho juhu), zaobchádzalo spravodlivo. V tomto smere sa kladie dôraz na spravodlivejšie rozdelenie príjmov plynúcich z jednotlivých obchodov, podporu malých lokálnych výrobcov a výrobkýň a poľnohospodárov a poľnohospodárok práve z ekonomicky menej rozvinutých regiónov, a zabezpečenie férových, bezpečných a dôstojných pracovných podmienok (Priatelia Zeme, 2021). Okrem toho spravodlivý obchod zaisťuje dodržiavanie ľudských a pracovných práv, šetrnosť k životnému prostrediu, podporu rodovej rovnosti a rozvoj komunít (Fairtrade Česko a Slovensko, 2023).

Kedysi prevládal v medzinárodnom obchode trend, keď vplyvné a finančne silné spoločnosti kupovali lacné suroviny z krajín globálneho juhu a predávali ich s obrovským ziskom. Spravodlivý obchod toto mení a snaží sa o budovanie dlhodobých, spravodlivých a transparentných vzťahov, o podporu ekonomiky v krajinách globálneho juhu vykupovaním poľnohospodárskych produktov za férové ceny priamo od producentov bez akýchkoľvek obchodných medzičlánkov. Spravodlivý obchod sa tradične spája s komoditami ako káva, kakao, čaj, cukor či ryža, ale možno ho aplikovať aj na rôzne materiály a tovary ako vlna, bavlna, hodváb, kvety či textil. Kúpa produktov s označením Fair Trade znamená, že pri výrobe boli zohľadnené tieto zásady.

Firma, ktorá spravodlivo obchoduje, zamedzuje nútenej, detskej či neadekvátne ocenenej práci, dbá, aby pestovatelia a pestovateľky a producenti a producentky neboli vykorisťovaní, aby boli rešpektované výrobné náklady a cena ľudskej práce tak, aby samotní výrobcovia a výrobkyne dostali šancu vymaniť sa z chudoby vlastnými silami. Pri výbere obchodných partnerov je preto nutné zvážiť, ako potenciálny obchodný partner oceňuje svojich dodávateľov, ako pristupuje k ochrane ľudských práv a životného prostredia, do akej miery reflektuje sociálnu spravodlivosť pri uzatváraní obchodných vzťahov, prípadne, či si je vedomý negatívnych následkov medzinárodného obchodu na miestnych výrobcov a výrobkyne.

## Využitie v cvičnej firme

Implementovaním princípov spravodlivého obchodu kultivuje cvičná firma svoju etickú značku. Zároveň však aj zvyšuje povedomie o témach dôstojnej práce a spravodlivej odmene nielen dovnútra, ale aj smerom k zákazníkom a zákazníčkam. Princípy spravodlivého obchodu môže cvičná firma implementovať napríklad takto:

A. **Obstarávaním produktov:** Ak cvičná firma sama kupuje tovary, materiály alebo úrodu, uprednostní tovar s certifikovanou značkou spravodlivého obchodu Fair Trade. Napríklad, ak cvičná firma prevádzkuje kaviareň, ponúka Fair Trade kávu, čaj alebo čokoládu. Ak ide o odevný podnik, ten môže zvážiť Fair Trade bavlnu alebo ručne vyrábané doplnky od Fair Trade remeselníkov a remeselníčok.

B. **Vzdelávaním a zvyšovaním povedomia:** Cvičná firma môže organizovať interné školenia pre svojich zamestnancov a zamestnankyne o princípoch a dôležitosti spravodlivého obchodu. Firma by zároveň mala klásť dôraz na informovanie zákazníkov a zákazníčok o ponúkaných produktoch zo spravodlivého obchodu. Môže na to upozorňovať svojím marketingom, napríklad na webstránke, sociálnych sieťach, v prezentáciách na veľtrhoch, na štítkoch tovaru a podobne. Zverejňovanie príbehov o tom, ako môže nákup produktov pochádzajúcich zo spravodlivého obchodu pozitívne ovplyvňovať životy, môže byť obzvlášť pôsobivé.

C. **Etickými cenami:** Cvičná firma by mala zabezpečiť, aby cena tovaru alebo služby odrážala skutočné náklady na tovar pochádzajúci zo spravodlivého obchodu. Zvýši to povedomie zamestnancov a zamestnankýň cvičnej firmy o tom, ako sa môžu ceny odlišovať v dôsledku spravodlivých miezd a udržateľných postupov pri realizácii tovaru.

### Príklady z praxe

**A. Obchodná spoločnosť GROW.fairly**

Táto slovenská spoločnosť je jedinou miestnou pražiarňou kávy, ktorá sa pýši oficiálnym Fair Trade a BIO certifikátom a garantuje etický a ekologický pôvod a prémiovú kvalitu svojich surovín a produktov. Grow.fairly si zakladá na férovosti, zodpovednosti a udržateľnosti celého svojho podnikania, čo v praxi znamená, že dbá na zaistenie dobrých pracovných, ekonomických a sociálnych podmienok pre všetky články svojho dodávateľského reťazca. Pestovatelia plodín sa vďaka tomuto prístupu vedia sami dostatočne uživiť a zabezpečiť tak dôstojný život pre seba i svoje rodiny. Spoločnosť GROW.fairly sa snaží budovať dlhodobé obchodné vzťahy a poskytovať ceny nezávislé od výkyvov svetového trhu s plodinami. Cieľom je poskytovať farmárom a farmárkam a pestovateľom a pestovateľkám tzv. sociálne prémie, vďaka ktorým sa môžu postupne zlepšovať životné podmienky v miestnych komunitách (GROW.fairly, 2023).

**B. Obchodná spoločnosť prAna**

Spravodlivý obchod sa môže týkať i značiek odevného priemyslu. Jedným z príkladov je spoločnosť prAna, ktorá ponúka rad produktov s certifikáciou Fair Trade Certified™ vrátane odevov, ako sú tričká, mikiny s kapucňou a nohavice. Tieto produkty sú vyrobené z materiálov pochádzajúcich z tovární a fariem, ktoré spĺňajú prísne normy Fair Trade USA. Navyše, spoločnosť zaisťuje bezpečnosť a pohodu pracovníkov a pracovníčok zapojených do jej dodávateľského reťazca. Spolupracuje so svojimi dodávateľmi, aby boli dodržané správne bezpečnostné opatrenia a aby sa zaistilo, že pracovníci a pracovníčky nie sú vystavení nebezpečným pracovným podmienkam. PrAna zároveň investuje do projektov rozvoja komunity prostredníctvom svojich iniciatív spravodlivého obchodu. Tie zahŕňajú financovanie vzdelávania, zdravotnej starostlivosti a iných sociálnych programov v komunitách, kde pôsobia ich dodávatelia (PrAna, 2023).

# 2.14 Transparentnosť

## Definícia

Pojem transparentnosť označuje prístup a stratégiu firmy založenú na poskytovaní pravdivých, reálnych a dostatočných informácií o svojich aktivitách, produktoch, hodnotách či prijatých normách. Tieto informácie musí komunikovať jasne a prehľadne, nesmie cielene zamlčať dôležité fakty. Inými slovami: zákazníci a zákazníčky musia presne vedieť, aký produkt si kupujú, čo môžu očakávať, prípadne, aké riziká môžu byť s produktom spojené.

Zodpovedná firma komunikuje svoje princípy a aktivity transparentne nielen smerom navonok, t. j. voči verejnosti a externým partnerom, ale aj smerom dovnútra firmy, t. j. voči svojim zamestnancom a zamestnankyniam s cieľom vybudovať dlhodobé a lojálne vzťahy založené na dôvere a férovosti voči všetkým zainteresovaným stranám a subjektom (Smart Head, 2021).

Transparentne môže firma taktiež zverejňovať spôsob odmeňovania svojich zamestnancov a zamestnankýň, aby sa predchádzalo rodovým rozdielom v odmeňovaní (typickým príkladom je situácia, keď ženy dostávajú nižšiu mzdu za rovnakú či obdobnú prácu ako muži), avšak transparentnosť môže byť aplikovaná aj pri výberovom konaní, keď firma zverejní presné podmienky, aké môžu potenciálni kandidáti a kandidátky očakávať, a taktiež kritériá, podľa ktorých bude firma vyberať budúcich zamestnancov či zamestnankyne.

Vo vzťahu k udržateľnosti by mala transparentná firma pravidelne zverejňovať, aký dosah má jej podnikanie na spoločnosť a životné prostredie. Zároveň je vhodné verejne komunikovať, aké ciele plánuje firma naplniť, aké nástroje chce na tento účel použiť, prípadne i to, aké záväzky chce dobrovoľne dodržiavať. Tradične sa napríklad zverejňujú správy o produkcii uhlíkových emisií.

## Využitie v cvičnej firme

A. **Otvorené finančné výkazníctvo:** Cvičná firma sa môže rozhodnúť pre transparentné finančné riadenie pravidelným zverejňovaním podrobných finančných správ. Tieto správy by nemali byť dostupné len zainteresovaným stranám, ale aj zamestnancom, zamestnankyniam a širokej verejnosti. Sprístupnením týchto finančných výkazov podnik preukazuje svoje finančné zdravie a zdroje príjmov, čo umožňuje zainteresovaným stranám pochopiť svoju fiškálnu zodpovednosť a finančné rozhodnutia.

B. **Transparentné komunikačné kanály:** Implementácia otvorených komunikačných kanálov s internými aj externými zainteresovanými stranami je nevyhnutná. Pravidelné aktualizácie o rozhodnutiach cvičnej firmy, zmenách v jej vedení alebo akýchkoľvek iných významných posunoch možno komunikovať prostredníctvom newslettera alebo webovej stránky. Zabezpečením informovanosti zákazníkov a zákazníčok, zamestnancov a zamestnankýň a partnerov o dianí vo firme sa podporuje dôvera a minimalizuje potenciál pre prípadné fámy alebo dezinformácie.

C. **Etické riadenie dodávateľského reťazca:** Princíp transparentnosti je možné rozšíriť aj na riadenie dodávateľského reťazca cvičnej firmy. To zahŕňa zverejnenie podrobností o pôvode produktov alebo surovín a zabezpečenie, aby tieto procesy boli v súlade s etickými a trvalo udržateľnými normami. Vymieňaním týchto informácií so spotrebiteľmi a spotrebiteľkami demonštruje cvičná firma svoj záväzok k etickému podnikaniu a umožňuje zákazníkom a zákazníčkam robiť informované rozhodnutia.

### Príklady z praxe

**A. Obchodná spoločnosť Starbucks**

Starbucks sa otvorene delí o informácie o svojich dodávateľoch kávy a čaju. Poskytuje podrobnosti o pôvode svojich produktov a záväzku spravodlivo obchodovať a podporovať farmárov a farmárky. Taktiež podrobne informuje o zložení

svojich potravín a nápojov. Zákazníci a zákazníčky môžu nájsť informácie o nutričných hodnotách či možných alergénoch na webovej stránke a v mobilnej aplikácii, čo im umožňuje získať komplexný prehľad o kúpených produktoch. V kontexte zodpovedného podnikania vydáva spoločnosť Starbucks každoročne správy o globálnej zodpovednosti, ktoré zdôrazňujú sociálne, environmentálne a etické iniciatívy spoločnosti. Tieto správy približujú pokrok dosiahnutý v cieľoch, ako sú zníženie emisií uhlíka, podpora recyklácie a podpora pestovateľov kávy. Okrem toho Starbucks zverejňuje informácie o svojich snahách podporovať miestne komunity prostredníctvom rôznych iniciatív, ako sú programy na posilnenie postavenia mládeže a úsilie o pomoc pri katastrofách (Starbucks, 2023).

**B. Obchodná spoločnosť Etsy**

Spoločnosť Etsy predstavuje online trhovisko, ktoré ponúka širokú škálu tovarov vrátane ručne vyrábaných predmetov, vintage oblečenia, šperkov, bytových dekorácií či umenia. Firma každoročne publikuje výročnú správu o transparentnosti, ktorej prostredníctvom zverejňuje relevantné informácie o jej vplyve na komunitu či podrobné informácie o zásadách, postupoch a aktivitách firmy týkajúcich sa dôležitých aspektov jej podnikania. Zaoberá sa napríklad témami, ako sú práva duševného vlastníctva či práva predajcov a kupujúcich, pričom ponúka prehľad o tom, ako Etsy rieši tieto problémy. Správa obsahuje dôležité údaje, štatistiky a trendy o krokoch, ktoré firma podnikla na udržanie spravodlivého a zodpovedného podnikania. Zaoberá sa aj vplyvom svojich politík a iniciatív na komunitu predávajúcich a kupujúcich. Správa je verejne dostupná a demonštruje záväzok Etsy správať sa transparentne a zodpovedne (Etsy, 2023).

# 2.15 Udržateľný rozvoj

## Definícia

Ide o prístup, ktorý sa usiluje o spoločenský pokrok a napĺňanie potrieb súčasných generácií bez toho, aby bolo ohrozené napĺňanie potrieb budúcich generácií (Kuhlman and Farrington, 2010). Zjednodušene: udržateľnosť v podnikaní znamená vytvárať a udržiavať také prostredie, v akom môžu ľudia a príroda existovať v produktívnej harmónii a zároveň zaistiť rovnaké podmienky i pre budúce generácie. Firmy, ktoré chcú byť udržateľné, by mali podrobne zvážiť spôsob, akým využívajú svoje finančné, ľudské a prevádzkové

zdroje a ako nakladajú s hmotnými zdrojmi, vstupmi, materiálmi, ako aj to, ako pristupujú k odpadu.

Certifikácia trvalej udržateľnosti firiem je proces, pri ktorom podniky podstupujú hodnotenie nezávislými organizáciami, aby sa overil ich záväzok dodržiavať environmentálne a sociálne zodpovedný postup. Hodnotí sa napríklad spĺňanie špecifických noriem týkajúcich sa vplyvu na životné prostredie, spoločenskej zodpovednosti, ekonomickej udržateľnosti či dodávateľského reťazca. Úspešné firmy získavajú uznávanú značku trvalej udržateľnosti, čo posilňuje ich povesť a pomáha im získavať nových zákazníkov a zákazníčky, aj nové investície.

## Využitie v cvičnej firme

Ak sa cvičná firma chce stať udržateľnou a prispievať k udržateľnému rozvoju, je dobré, aby najprv uskutočnila interný audit udržateľnosti. To znamená, že sa bude kriticky zamýšľať nad tým, ako jej terajšie postupy ovplyvňujú spoločnosť a životné prostredie. Cvičná firma, ktorá sa chce stať udržateľnou, sa môže zamerať napríklad na:

A. **Zníženie emisií a spotreby energie:** Cvičná firma si môže stanoviť konkrétny cieľ zníženia vyprodukovaných emisií na určitú hodnotu v rámci definovaného časového rámca. Mala by sa tiež aktívne snažiť znížiť svoju celkovú spotrebu energie. Môže na to využívať energeticky úsporné riešenia a opatrenia alebo využívať obnoviteľné zdroje energie.

B. **Spoluprácu s externými partnermi a prehodnotenie pracovných postupov:** Cvičná firma by sa mala zaviazať spolupracovať len s takými partnermi, ktorí dodržiavajú princípy spravodlivého obchodu a udržateľnosti. Týmto krokom podporuje etické a udržateľné postupy aj mimo svojej firmy. Ďalej by firma mala prehodnotiť svoje výrobné procesy, dopravné služby a nakladanie s odpadom s cieľom minimalizovať negatívny dosah na životné prostredie a komunity, v ktorých pôsobí.

### Príklady z praxe

**A. Obchodná spoločnosť Ecocapsule**

Ecocapsule je slovenská spoločnosť, ktorá navrhuje a vyrába sebestačné, od elektriny nezávislé mikrodomy. Tieto inovatívne obydlia sú vybavené solárnymi panelmi, systémami na zachytávanie dažďovej vody a ďalšími trvalo udržateľnými prvkami, ktoré umožňujú obyvateľom a obyvateľkám žiť sebestačným a ekologickým

spôsobom všade na svete. Týmto produktom sa postupne mení tradičný spôsob bývania smerom k udržateľnosti (Ecocapsule, 2023).

**B. Obchodná spoločnosť Eileen Fisher**

Spoločnosť Eileen Fisher, značka dámskeho oblečenia, získala certifikát B Corporation, ktorý potvrdzuje záväzok spoločnosti dodržiavať prísne sociálne a environmentálne normy a postupy a akceptovať princípy transparentnosti a zodpovednosti v celom svojom výrobnom procese. Certifikačný proces vyhodnocuje vplyv firmy na zamestnancov a zamestnankyne, ďalších pracovníkov a pracovníčky, zákazníkov a zákazníčky, komunity a životné prostredie a taktiež hodnotí spôsob získavania materiálov a výrobné postupy firmy. Spoločnosť má tiež program spätného odberu určeného na recykláciu a opätovné použitie starých odevov, čím znižuje produkciu textilného odpadu – zákazníci a zákazníčky môžu vrátiť použité odevy a vymeniť ich za kredit v obchode. Tieto odevy sa potom buď ďalej predávajú ako „obnovené“ položky, alebo sa recyklujú na nové produkty (Eileen Fisher, 2023).

# 3

# Zakladanie zodpovednej a inovatívnej cvičnej firmy

Každé založenie podniku sa začína nápadom, ale skutočné podnikateľské úspechy si vyžadujú oveľa viac než len iskru inšpirácie. Proces transformácie nápadu na realizovateľný a prosperujúci podnik môže byť komplexný a vyžaduje si detailné plánovanie, analýzu a strategické myslenie. Táto kapitola sa zameriava na postup krok za krokom, ktorý cvičnú firmu prevedie procesom od identifikácie oblasti podnikania cez budovanie podnikateľského nápadu až po formulovanie podnikateľského plánu, ktorý bude pre cvičnú firmu slúžiť ako kompas na ceste k podnikateľskému úspechu.

**Vo svete rýchlych zmien a neustále sa meniacich požiadaviek je kreativita čoraz oceňovanejšou schopnosťou, ktorá umožňuje podnikateľom a podnikateľkám vyniknúť a dosiahnuť trvalý úspech. Zohráva kľúčovú úlohu pri hľadaní nových spôsobov ako prinášať na trh inovatívne riešenia súčasných problémov či výziev. Ide o základný stavebný kameň procesu dizajnového myslenia, ktorému sa cvičné firmy budú venovať za účelom nájdenia predmetu svojho podnikania.**

Prvá časť tejto kapitoly sa preto zameriava na proces dizajnového myslenia a rozoberá, ako môže byť tento proces využitý na identifikáciu a formovanie nových podnikateľských príležitostí s dôrazom na udržateľnosť a zodpovednosť. Cieľom tejto časti je spoznať základné princípy dizajnového myslenia a naučiť sa, ako možno kreatívne a efektívne hľadať nové oblasti podnikania, ktoré budú pozitívne ovplyvňovať okolie aj svet.

Pri vytváraní ziskového podniku nespočíva úspech len v nájdení príležitosti, ale aj v tom, ako efektívne pracuje cvičná firma s podnikateľským nápadom. Druhá časť s názvom *Práca s nápadom: vybudovanie udržateľnej firmy* zavedie cvičné firmy do ďalšej fázy procesu budovania podniku, ktorá je kľúčová na formovanie a realizáciu podnikateľského zámeru. Zameriava sa na charakteristiku cieľového zákazníka, vývoj vhodného produktu (statku alebo služby) a vytváranie efektívneho podnikateľského modelu. Cieľom tejto časti je premeniť výzvy spojené s transformáciou nápadu na konkrétny podnikateľský koncept a zabezpečiť, aby bola cvičná firma udržateľná, úspešná a zmysluplná pre spoločnosť.

Opísaný proces môžu využiť aj už existujúce cvičné firmy alebo tie cvičné firmy, ktoré majú v reálnom svete firemného partnera, ktorého podnikanie kopírujú. V tomto prípade sa cvičná firma zamýšľa nad tým, ako môže svoje produkty a riešenia zdokonaliť a ako zlepšiť sociálny a environmentálny dosah svojich produktov (statkov a služieb). Ak cvičná firma príde so skutočne inovatívnymi nápadmi a novými perspektívami, môže to priniesť benefity aj jej partnerskej firme z reálneho prostredia, ktorá môže tieto inovácie zaviesť v skutočnom podnikaní.

# 3.1 Hľadanie predmetu podnikania: proces dizajnového myslenia

Dizajnové myslenie je metodológia, ktorá poskytuje prístup k riešeniu problémov a hľadaniu kreatívnych a inovatívnych riešení. Vo svete podnikania je dnes široko využívaná na vytváranie nových životaschopných podnikateľských nápadov. Avšak na rozdiel od prístupu, ktorý je zameraný čisto na čo najefektívnejšie vyriešenie problému, sa pri dizajnovom myslení kladie najväčší dôraz na človeka, jeho pocity a potreby. Dizajnové myslenie poskytuje komplexný rámec pre identifikáciu problémov a ich pomenovanie a prevádza procesom navrhovania efektívnych riešení s podnikateľským potenciálom. Zároveň umožňuje budovať empatiu a všímavosť k okoliu aj planéte. Keďže táto metodológia slúži na pochopenie ľudských potrieb, je vhodná na tvorbu riešení spoločenských problémov. Dizajnové myslenie zároveň podporuje tímovú prácu, kreativitu, kritické myslenie a inovatívnosť.

Proces dizajnového myslenia sa skladá z troch hlavných etáp, pričom každá má vlastný charakteristický výstup dôležitý pre ďalšiu prácu (IDEO, 2023):

- ***Inšpirácia:*** Výskumný proces s cieľom identifikovať problém alebo príležitosť, ktorá podnecuje hľadanie vhodného podnikateľského riešenia.
- ***Formovanie nápadov:*** Kreatívny proces, počas ktorého sa vyvíjajú nápady a podnikateľské riešenia problému.
- ***Implementácia:*** Proces, keď sa z nápadu stáva reálny produkt (statok alebo služba), čím sa riešenie dostáva do praxe.

Tento proces bol adaptovaný a upravený na účely vyučovania cvičných firiem tak, aby pomohol žiakom a žiačkam identifikovať spoločenské alebo environmentálne problémy, ktoré budú ich cvičné firmy prostredníctvom produktov (statkov alebo služieb) následne riešiť. Prístup ilustruje tabuľka č. 1: *Proces dizajnového myslenia pre cvičné firmy.*

*Tabuľka č. 1: Proces dizajnového myslenia pre cvičné firmy*

| ETAPA č. 1<br>**INŠPIRÁCIA** | | ETAPA č. 2<br>**FORMOVANIE NÁPADOV** | | ETAPA č. 3<br>**IMPLEMENTÁCIA** | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Vstup** | | **Vstup** | | **Vstup** | |
| Výskum | | Brainstorming | | Testovanie | |
| **Kroky** | **Nástroje** | **Kroky** | **Nástroje** | **Kroky** | **Nástroje** |
| **1.** Hľadanie inšpirácie prostredníctvom šošoviek cieľov udržateľného rozvoja (SDGs) | ***1A.*** *Šošovky cieľov udržateľného rozvoja (SDGs)*<br>***1B.*** *Hodnotové mapovanie*<br>***1C.*** *Výber problému* | **5.** Vymedzenie podnikateľských príležitostí | ***5A.*** *Inovačné otázky* | **7.** Modelovanie riešenia | ***7A.*** *Výsledný zápis*<br>***7B.*** *Storyboard*<br>***7C.*** *Prototyp riešenia* |
| **2.** Definovanie spoločenskej výzvy | ***2A.*** *Definícia problému*<br>***2B.*** *Diagram príčin* | **6.** Brainstorming | ***6A.*** *Tímový brainstorming*<br>***6B.*** *Obrátený brainstorming* | **8.** Testovanie riešenia | ***8A.*** *Plán testu a jeho vykonanie*<br>***8B.*** *Analýza testu* |
| **3.** Prieskum trhu | ***3A.*** *Sekundárny zber dát*<br>***3B.*** *Rolová hra* | | | | |
| **4.** Formovanie náhľadov | ***4A.*** *Tímová analýza výsledkov prieskumu* | | | | |
| **Výsledok** | | **Výsledok** | | **Výsledok** | |
| Náhľady | | Riešenia | | Výsledky testovania | |

V každej *etape* je potrebné urobiť konkrétne *kroky* vedúce k dosiahnutiu *výsledkov,* ako je zobrazené v tabuľke č. 1. *Vstupy* označujú prácu potrebnú na dosiahnutie týchto *výsledkov*. Ide teda o spôsob práce v jednotlivých *etapách*. Jednotlivé *kroky* sa realizujú prostredníctvom *nástrojov*, teda cvičení a postupov, ktoré je potrebné vypracovať. *Výsledok* sa dosiahne realizovaním všetkých *krokov* v etape.

Rozdelenie procesu na etapy zabezpečuje systematický a prehľadný postup, ktorý umožňuje efektívne pracovať na riešení spoločenských a environmentálnych problémov a posilňovať zameranie na potreby a perspektívy zákazníkov a zákazníčok. Je nevyhnutné dodržať postupnosť práce s jednotlivými krokmi a nástrojmi tak, ako je znázornené na obrázku č. 1: *Postupnosť práce s nástrojmi.*

*Obrázok č. 1: Postupnosť práce s nástrojmi*

Tento model poskytuje prehľadnú schému na identifikovanie problému, ktorý bude cvičná firma riešiť. Vedie mladých ľudí pri hľadaní kreatívnych riešení, z ktorých môžu vytvoriť zodpovedný a udržateľný podnikateľský model.

ETAPA č. 1

# INŠPIRÁCIA

## Cieľ:

Identifikovať problém alebo príležitosť, ktorá motivuje hľadať podnikateľské riešenia.

## Hlavný vstup:

Výskum

## Kroky:

1. Hľadanie inšpirácie prostredníctvom šošoviek cieľov udržateľného rozvoja (SDGs)
2. Definovanie spoločenskej výzvy
3. Prieskum trhu
4. Formovanie náhľadov

## Hlavný výsledok:

Náhľady

## Príklady:

V rámci celého procesu dizajnového myslenia budeme používať jeden konkrétny príklad, aby sme jasne ilustrovali postup, akým cvičná firma prejde. Tento konkrétny príklad nám umožní systematicky prejsť jednotlivými krokmi dizajnového myslenia, identifikovať výstupy z jednotlivých cvičení a demonštrovať, ako sa tieto výstupy budú využívať v ďalších fázach procesu.

ETAPA č. 1 KROK

# 1. Hľadanie inšpirácie prostredníctvom šošoviek cieľov udržateľného rozvoja (SDGs)

## Nástroje využívané v tomto kroku:

- **1A.** Šošovky cieľov udržateľného rozvoja (SDGs)
- **1B.** Hodnotové mapovanie
- **1C.** Výber problému

## Cieľ kroku:

Vybrať si jeden cieľ alebo podcieľ udržateľného rozvoja, ku ktorého vyriešeniu by cvičná firma chcela svojím podnikaním prispieť.

## Opis kroku:

V tomto kroku sú žiaci a žiačky stimulovaní premýšľať a diskutovať o cieľoch udržateľného rozvoja a ich dôležitosti, ako aj o spoločenských a environmentálnych problémoch, ktoré s týmito cieľmi súvisia. Na základe tohto kroku budú cvičné firmy neskôr uvažovať, ako môžu prispieť k dosahovaniu cieľov udržateľného rozvoja prostredníctvom svojich podnikateľských iniciatív. Týmto spôsobom sa podnecuje tvorivosť a zodpovedný prístup k podnikaniu prospešnému pre spoločnosť.

Prostredníctvom nástrojov v tomto kroku mladí ľudia identifikujú ciele a podciele udržateľného rozvoja, ktoré ich najviac zaujímajú. Zároveň je dôležité zohľadňovať ich záujmy, pretože keď žiaci a žiačky pracujú s témami, ktoré ich skutočne zaujímajú, ich zapojenie a angažovanosť sa zvyšuje. Týmto spôsobom vytvárame ideálne prostredie pre tvorbu inovácií a jedinečných riešení.

# Postup práce a cvičenia

ETAPA č. 1 | KROK č. 1 | NÁSTROJ

## 1A. ŠOŠOVKY CIEĽOV UDRŽATEĽNÉHO ROZVOJA (SDGs)

Prvým nástrojom sú šošovky cieľov udržateľného rozvoja (SDGs). Tento nástroj sa skladá z troch aktivít: *domáca úloha*, *diskusia* a *výber 3 až 5 cieľov udržateľného rozvoja*.

Prvou aktivitou je oboznámenie žiakov a žiačok so 17 cieľmi udržateľného rozvoja (SDGs) (pozri kapitolu č. 2 s názvom *Slovník zodpovedného podnikania: Kľúčové pojmy a ich využitie v cvičnej firme*). Následne spoločne v triede diskutujú o tom, ktoré problémy vo svete a v ich konkrétnej komunite ich najviac trápia alebo ovplyvňujú. Cieľom tejto aktivity nie je nájsť jednoznačný najdôležitejší cieľ alebo problém, ale podporiť otvorenú diskusiu, ktorá povedie k vytváraniu nových poznatkov. Týmto spôsobom sa cvičné firmy oboznámia s rôznorodými problémami v mnohých oblastiach vymedzených cieľmi udržateľného rozvoja.

Výstupom tohto cvičenia bude 3 až 5 cieľov udržateľného rozvoja, s ktorými sa cvičná firma posunie do ďalšieho cvičenia – 1B. Hodnotové mapovanie.

### → AKO NA TO?

### 1A1. Domáca úloha

Táto časť aktivity je vhodná ako domáca úloha za účelom prípravy na spoločnú diskusiu, dá sa však na nej pracovať aj v triede.

Každý žiak a žiačka si naštuduje rámec cieľov udržateľného rozvoja (dostupný aj v prehľade kľúčových pojmov v kapitole č. 2) podrobnejšie na tejto webovej adrese: **http://bit.ly/3PkWrTW.** Dôležité je oboznámiť sa s hlavnými cieľmi a podcieľmi, ktoré k nim patria. Na oficiálnej stránke OSN (**https://bit.ly/3RmPLqL**) sa žiaci a žiačky dostanú k podrobnejším informáciám o každom cieli. Tieto informácie im neskôr pomôžu pri vytváraní podnikania, ktoré bude efektívne reagovať na spoločenské a environmentálne problémy a potreby. Počas štúdia si žiaci a žiačky budú zapisovať poznámky, postrehy, úvahy.

### Príklad

Nasledujúci príklad sa týka školy, ktorú navštevujú žiaci a žiačky z malého mesta a z neďalekej osady marginalizovanej rómskej komunity.

Vo väčšine vylúčených komunít na Slovensku je problém s odvozom odpadu. Buď zberné nádoby na odpad chýbajú, alebo, ak aj v osade sú, odpad sa pravidelne neodváža, čím sa hromadí a vznikajú skládky. Zároveň materiály, ktoré by mohli byť separované, ako napríklad plast, končia na skládkach. Dôvodom môže byť nevyriešený právny stav pozemkov, na ktorých tieto komunity žijú, čo znamená, že nemajú pridelené súpisné čísla, a teda tam mesto nemôže vyberať poplatky za odvoz domového odpadu. V tejto osade teda ľuďom nie je dostupný spôsob efektívneho manažmentu odpadu a všetok tak končí v jednom kontajneri, ktorý je väčšinu času preplnený, alebo na skládkach za domami. Preto v dôsledku nefunkčného odpadového systému vznikajú v okolí osady nelegálne skládky, ktoré spôsobujú komunite zdravotné problémy, zhoršujú kvalitu života obyvateľov a obyvateliek a znečisťujú okolie. Množstvo neseparovaného odpadu sa v okolí dlho rozkladá, resp. nerozkladá, čím sa jeho množstvo stále navyšuje.

## 1A2. Diskusia

Po naštudovaní rámca cieľov udržateľného rozvoja sa žiaci a žiačky venujú diskusii počas vyučovania, ktorá sa bude týkať globálnych (svetových) aj lokálnych (v konkrétnej komunite) problémov. Najprv sa v rámci triedy, prípadne cvičnej firmy, rozdelia na menšie skupiny (3 až 5 žiakov a žiačok v jednej skupine) a budú diskutovať o otázkach uvedených v ďalšom texte. Učiteľ alebo učiteľka postupne zadávajú žiakom a žiačkam otázky a mladí ľudia o nich diskutujú, zapisujú si poznámky. Každej otázke by sa mali venovať 5 až 10 minút.

**Otázky na vedenie diskusie:**

1. *Ktorý cieľ udržateľného rozvoja vo vás najviac rezonuje a prečo?*
2. *Na základe prehľadu cieľov udržateľného rozvoja sa zamyslite nad vaším najbližším okolím. Identifikujte problémy vo vašej komunite (aspoň 5 problémov). Ku každému uveďte, ktorý cieľ udržateľného rozvoja sa zameriava na daný problém (mapuje ho).*
3. *Aký problém vo svete považujete za urgentné riešiť? Máte naň vplyv aj vy, vaša komunita alebo krajina?*

Po diskusii v menších skupinách nasleduje spoločná diskusia v triede. Môže vyzerať napríklad takto:

- Každá skupina si vyberie hovorcu alebo hovorkyňu, ktorý/á zvyšku triedy predstaví svoje postrehy a odprezentuje výsledky tímovej diskusie (maximálne 10 minút).

- Žiaci a žiačky z ostatných skupín kladú prezentujúcemu tímu doplňujúce otázky, čím sa rozprúdi produktívna diskusia. Na otázky môže odpovedať celý tím, nielen hovorca či hovorkyňa (maximálne 5 minút).
- Aktivita má potenciál podporiť kritické myslenie a rozhľad žiakov a žiačok. Diskusia v rámci menších tímov im umožní hlbšie sa ponoriť do problematiky a spoločne sa podeliť o svoje pohľady a nápady. Následná diskusia v triede poskytuje širší pohľad na rôzne typy problémov a ciele, ktoré sa týkajú alebo sú dôležité pre viacerých žiakov a žiačky či ich komunity. Zároveň ich zapojenie do takýchto diskusií prispieva k väčšej angažovanosti a pocitu zodpovednosti za problémy v spoločnosti, krajine i vo svete.

### Príklad

Učiteľ alebo učiteľka rozdelia mladých ľudí na menšie skupiny (3 až 5 žiakov a žiačok v jednej skupine). Jeden tím tvoria Anna, Martin, Andrea a Ľuboš. Všetci si pred touto hodinou splnili domácu úlohu a naštudovali si ciele udržateľného rozvoja.

Učiteľ alebo učiteľka predstaví prvú otázku: *Ktorý cieľ udržateľného rozvoja vo vás najviac rezonuje a prečo?* V tíme diskutujú o prvej otázke, každý člen a členka tímu vyjadrí svoj názor, predstaví podľa seba najrelevantnejší cieľ a svoj názor odôvodní. Tím si zapíše poznámky. Napríklad Anna, jedna z členiek skupiny, hovorí: „Pre mňa je veľmi dôležitý cieľ č. 13 – Klimatická akcia. Som presvedčená, že musíme urgentne konať v ochrane životného prostredia, a toto je cesta k udržateľnej budúcnosti!“

Učiteľ alebo učiteľka predstaví druhú otázku a proces sa opakuje: *Na základe prehľadu cieľov udržateľného rozvoja sa zamyslite nad vaším najbližším okolím. Identifikujte problémy vo vašej komunite (aspoň 5). Ku každému problému uveďte, ktorý cieľ udržateľného rozvoja súvisí s daným problémom.* Andrea uvádza: „V našej komunite máme problém s množstvom odpadu a jeho odvozom. To by mohlo súvisieť s cieľom č. 12 – Udržateľná výroba a spotreba, ktorý podporuje zodpovednú spotrebu a výrobu.“

Následne učiteľ alebo učiteľka predstaví poslednú otázku, tím diskutuje a zapisuje si poznámky: *Aký problém vo svete považujete za urgentné riešiť? Máte naňho vplyv aj vy, vaša komunita alebo krajina?* Ľuboš hovorí: „Podľa mňa je dôležité riešiť otázku pracovných podmienok a dôstojnej práce (cieľ č. 8). Problémy s pracovnými podmienkami môžu mať vážne dôsledky na celosvetovej úrovni. Máme možnosť ovplyvniť a podporiť zlepšenie pracovných podmienok nielen tu, ale aj vo svete posilnením iniciatív, ktoré sa snažia zabezpečiť dôstojné pracovné podmienky pre všetkých.“

Po diskusii v menších skupinách prichádza čas na spoločnú diskusiu v triede, jednotlivé tímy prezentujú svoje pozorovania a názory.

Karol, ktorý je hovorcom jednej zo skupín, sa delí o jej postrehy: „V našej skupine sme sa zaoberali viacerými cieľmi udržateľného rozvoja. Diskutovali sme napríklad o cieľoch týkajúcich sa zdravého životného štýlu a vzdelania.“

Mia z inej skupiny sa pýta: „Ako sa v našej komunite prejavuje potreba zdravého životného štýlu a vzdelania?“

Sofia odpovedá: „Zistili sme, že v našej komunite nemáme dostatok informácií o zdravej strave a pohybe. Súčasne sa stretávame s problémom prístupu k vzdelaniu, najmä pre mladých ľudí.“

Takto sa diskusia rozvíja ďalej, pričom žiaci a žiačky kladú otázky a zdieľajú svoje úvahy.

## 1A3. Výber 3 až 5 cieľov udržateľného rozvoja (SDGs) do hodnotového mapovania

V rámci spoločnej diskusie predstavili jednotlivé skupiny vlastné odpovede na otázky, teda identifikovali jeden cieľ udržateľného rozvoja a aspoň 5 problémov v komunite, o ktorých porozprávali zvyšku triedy. Keďže si v predchádzajúcom kroku jednotlivé skupiny mohli vybrať rôzne ciele udržateľného rozvoja, táto aktivita slúži na zúženie veľkého množstva identifikovaných cieľov a problémov.

Do ďalšej aktivity hodnotového mapovania by cvičná firma mala vstupovať s 3 až 5 rôznymi cieľmi udržateľného rozvoja, aby sa zjednodušil výber jedného cieľa. Ak jednotlivé skupiny spomenuli veľa rôznych cieľov, vyučujúci alebo vyučujúca identifikuje, ktoré ciele žiaci a žiačky spomínali najviac. Pomocou vedenia diskusie alebo demokratickým hlasovaním si cvičná firma vyberie 3 až 5 cieľov, s ktorými bude pracovať v ďalšom nástroji, a to v hodnotovom mapovaní.

### Príklad

Každý tím predstavil svoje odpovede na otázky. V rámci triedy zaznelo 7 cieľov udržateľného rozvoja, konkrétne ciele: *3. – Zaistiť zdravý život, 4. – Zabezpečiť kvalitné vzdelanie, 5. – Dosiahnuť rodovú rovnosť, 8. – Podporiť dôstojnú prácu a ekonomický rast, 12. – Zabezpečiť udržateľnú spotrebu a výrobu, 13. – Vykonať okamžité kroky v boji s klimatickou zmenou, 14. – Zachovať a udržateľne využívať oceány a moria.* Keďže do ďalšieho cvičenia (hodnotového mapovania) by cvičná firma mala ísť s 3 až 5 rôznymi cieľmi udržateľného rozvoja, v triede prebehne diskusia a žiaci a žiačky sa zhodnú na cieľoch, s ktorými pôjdu do hodnotového mapovania. Vybrali si ciele č. 8, 12, 13.

ETAPA č. 1 | KROK č. 1 | NÁSTROJ

# 1B. HODNOTOVÉ MAPOVANIE

Pri práci so šošovkami cieľov udržateľného rozvoja (SDGs) si cvičná firma vybrala 3 až 5 cieľov udržateľného rozvoja, na ktoré by sa chcela sústrediť. S týmito cieľmi bude cvičná pracovať v hodnotovom mapovaní.

Toto cvičenie sa skladá z dvoch aktivít, a to z *vyplnenia tabuľky hodnotového mapovania* a *výberu jedného cieľa udržateľného rozvoja*. Hodnotové mapovanie zahŕňa identifikáciu cieľov udržateľného rozvoja, ktoré sú spoločné pre tím cvičnej firmy. Zámerom tohto cvičenia je zabezpečiť, aby bol celý proces zaujímavý pre všetkých členov a členky tímu.

Výstupom tohto cvičenia bude jeden cieľ, na ktorý sa tím cvičnej firmy sústredí v nasledujúcich krokoch.

## → AKO NA TO?

Tím cvičnej firmy pracuje v skupine s jedným pracovným hárkom (tabuľka č. 2), do ktorého budú jednotliví členovia a členky postupne dopĺňať ďalšie riadky s údajmi. Jeden člen alebo členka môžu doplniť aj viac riadkov.

## 1B1. Vyplnenie tabuľky hodnotového mapovania

Žiaci a žiačky vypĺňajú tabuľku pomocou vybraných 3 až 5 cieľov z predošlého cvičenia 1A. Šošovky cieľov udržateľného rozvoja (SDGs). Každý teda doplní cieľ udržateľného rozvoja, ktorý ho najviac zaujal. Žiaci a žiačky sa pri vypĺňaní tabuľky zamyslia nad cieľmi a rozlišujú medzi tými, ktoré sú pre nich *najdôležitejšie* a *dôležité*. *Najdôležitejšie* ciele sú také, ktoré mladí ľudia považujú za extrémne dôležité a na ktorých by určite chceli v rámci cvičnej firmy pracovať. *Dôležité* ciele majú pre žiakov a žiačky veľký význam, no vo vzťahu k najdôležitejším ich považujú za druhoradé.

*Tabuľka č. 2: Tabuľka hodnotového mapovania*

| Ciele udržateľného rozvoja (SDGs) | |
|---|---|
| **Najdôležitejšie** | **Dôležité** |
| | |

### Príklad

Na základe predošlej diskusie si cvičná firma vybrala 3 ciele udržateľného rozvoja: *č. 8 – Podporiť dôstojnú prácu a ekonomický rast, č. 12 – Zabezpečiť udržateľnú spotrebu a výrobu, č. 13 – Vykonať okamžité kroky v boji s klimatickou zmenou.* Všetci členovia a členky cvičnej firmy doplnili tieto ciele do hodnotového mapovania. Tabuľku vyplnili takto:

*Tabuľka č. 3: Príklad tabuľky hodnotového mapovania*

| Ciele udržateľného rozvoja (SDGs) | |
|---|---|
| **Najdôležitejšie** | **Dôležité** |
| 8, 12 | 13 |
| 12, 13 | 8 |
| 8 | 12, 13 |
| 12 | 8, 13 |
| 12 | 8, 13 |
| 13 | 12 |
| 8, 13 | 12 |
| 12 | 8, 13 |
| 12 | 8, 13 |
| 8, 13 | 12 |
| 12, 13 | 8 |
| 13 | 8, 12 |
| 8 | 12, 13 |
| 12 | 8, 13 |
| 13 | 8, 12 |

## 1B2. Výber jedného cieľa udržateľného rozvoja (SDG)

Po vyplnení tabuľky hodnotového mapovania nasleduje dôležitý krok, a to výber jedného cieľa udržateľného rozvoja, s ktorým bude cvičná firma pracovať ďalej.

Tím cvičnej firmy analyzuje túto tabuľku, aby identifikoval ciele, ktoré sú spoločné pre väčšinu členov a členiek cvičnej firmy. Zameria sa na vyplnené časti *najdôležitejšie* a *dôležité* a zistí, ktoré ciele boli spomenuté viackrát. Ak sa v tabuľke nachádza istý cieľ, ktorý sa najčastejšie spomína ako *najdôležitejší*, práve tento je cieľom, s ktorým bude cvičná firma ďalej pracovať. Ak majú rovnakú podporu dva ciele, tím cvičnej firmy zistí, ktorý z nich sa častejšie

spomína v kolónke *dôležité*, a pokračuje s tým, ktorý sa v tejto časti spomína častejšie. S týmto cieľom udržateľného rozvoja sa posunie do ďalšieho cvičenia.

Je dôležité spomenúť, že ciele udržateľného rozvoja sú navzájom prepojené, a preto jedným podnikateľským zámerom vie firma pozitívne ovplyvniť aj viac cieľov udržateľného rozvoja. To znamená, že na začiatok je dôležité stanoviť si jeden cieľ, na ktorý sa bude cvičná firma sústrediť a hľadať preňho podnikateľské riešenie, ale zároveň si uvedomovať, že pri realizácii tohto riešenia vie cvičná firma stále pozitívne ovplyvniť aj iné ciele, napríklad pracovať na zvýšenej recyklácii odpadov a zároveň odmeňovať mužov a ženy rovnako.

### Príklad

Tím cvičnej firmy vyhodnotil tabuľku hodnotového mapovania:

*Tabuľka č. 4: Príklad vyhodnotenia tabuľky hodnotového mapovania*

| **Najdôležitejšie** | |
|---|---|
| 8 | 5× |
| **12** | 8× |
| 13 | 7× |
| **Dôležité** | |
| 8 | 9× |
| 12 | 7× |
| 13 | 8× |

Keďže v kolónke najdôležitejšie sa najčastejšie spomenul cieľ *č. 12 – Zabezpečiť udržateľnú spotrebu a výrobu*, cvičná firma sa bude v ďalších cvičeniach venovať tomuto cieľu udržateľného rozvoja.

ETAPA č. 1 KROK č. 1 NÁSTROJ

# 1C. VÝBER PROBLÉMU

Pri práci s hodnotovým mapovaním si cvičná firma vybrala jeden cieľ udržateľného rozvoja.

Každý cieľ udržateľného rozvoja zahŕňa široké a komplexné oblasti problémov, zoradených do podcieľov, ktoré je potrebné riešiť. Ďalšou úlohou je preto vybrať jeden konkrétny problém z tohto cieľa, ktorý chce cvičná firma prostredníctvom svojho podnikania adresovať. To znamená, že z komplexného cieľa vyšpecifikuje užší problém, čím zvýši šancu, že svojím riešením prispeje k reálnej pozitívnej zmene. V tomto nástroji sa preto cvičná firma zameria na prieskum jedného cieľa (napríklad cieľ č. 12: *Zodpovedná spotreba a výroba*) a vyberie si konkrétny problém alebo podcieľ (napríklad podcieľ: *Znížiť tvorbu odpadu prostredníctvom prevencie, recyklácie a opätovného používania*), ktorý chce svojím podnikaním adresovať.

V tomto bode ide o minimálny prieskum s využitím internetu. Tento prieskum poslúži žiakom a žiačkam ako ďalšia inšpirácia a poskytne im nové informácie o cieli, aby lepšie pochopili jeho podstatu a súvisiace problémy. Prieskum je zameraný len na vyhľadávanie informácií, aby bolo možné sa posunúť ďalej v procese, a teda vybrať jeden konkrétny problém alebo podcieľ, ktorý budú v ďalšom kroku definovať. Detailnému prieskumu trhu sa cvičné firmy venujú až v treťom kroku, teda po určení jedného konkrétneho problému.

Výstupom tohto cvičenia je jeden konkrétny problém, ktorý bude cvičná firma prostredníctvom svojho podnikania riešiť.

## → AKO NA TO?

### 1C1. Prieskum

Tím cvičnej firmy sa venuje sekundárnemu prieskumu trhu, teda zberu informácii o vybranom cieli udržateľného rozvoja na internete alebo v rôznych publikáciach. Získa tak doplnkové informácie o cieli a problémoch, medzi ktorými sa rozhoduje. Pri prieskume sa môžu žiaci a žiačky pýtať otázky typu: *„Aké problémy súvisia s daným cieľom? Kde najčastejšie sa tieto problémy vyskytujú? Ako dlho trvajú? Aké urgentné je ich riešenie? Aké najzaujímavejšie fakty viete nájsť o danej téme alebo probléme? Ako vaša komunita prispieva k zhoršeniu tejto situácie?“*

Žiaci a žiačky môžu pracovať na prieskume samostatne, prípadne v menších skupinách. Pri prieskume sa nesnažia zameriavať len na svoju najbližšiu komunitu, ale vnímať aj globálne problémy a výzvy.

**Príklad**

Tím cvičnej firmy sa rozdelil na skupiny po dvoch a venuje sa analýze cieľa č. 12: *Zabezpečiť udržateľnú spotrebu a výrobu*. Cvičná firma zistila niekoľko dôležitých informácií a problémov, napríklad:

- Plytvanie jedlom: Prieskum ukázal, že v mnohých spoločnostiach sa plytvá veľkým množstvom jedla. Potraviny sa často vyhadzujú nielen v domácnostiach, ale aj v supermarketoch, aj keď by mohli slúžiť na iné účely, napríklad ako potraviny pre ľudí v núdzi alebo na kompostovanie.
- Neefektívny systém zberu odpadu a tvorba skládok: Veľké množstvo odpadu sa neodváža a ani neseparuje. Končí na skládkach, čo negatívne ovplyvňuje zdravie ľudí v blízkosti skládok, zhoršuje kvalitu ich života a tiež spôsobuje znečistenie pôdy a vody.
- Zvýšená produkcia elektronického odpadu: S nárastom technológií sa zvyšuje aj produkcia elektronického odpadu. Ľudia často nevedia, ako efektívne spravovať svoj elektronický odpad, a tento problém môže mať negatívny dosah na životné prostredie.
- Nadmerná produkcia plastov a plastového odpadu: Veľký podiel plastovej produkcie je určený na výrobu jednorazových plastov, ako sú obaly, vrecká, slamky, ktoré sa použijú len raz a potom sa vyhodia. Plasty sa veľmi dlho rozkladajú, znečisťujú životné prostredie a ohrozujú biodiverzitu.

## 1C2. Výber konkrétneho problému alebo podcieľa

Po zrealizovaní prieskumu o rôznych problémoch prichádza na rad výber jedného konkrétneho problému alebo podcieľa. V triede prebehne diskusia a žiaci a žiačky môžu zdieľať zistené informácie so zvyškom triedy. Môžu si pomáhať vypisovaním dôležitých informácií na flipchart alebo tabuľu. Počas diskusie sa žiaci a žiačky do nej aktívne zapájajú.

Následne prebehne výber problému. Cvičná firma môže konkrétny problém alebo podcieľ vybrať demokraticky, teda rozhodne sa pre problém alebo podcieľ, ktorý zaujíma najviac žiakov a žiačok. Pri výbere problému môžu mladí ľudia tiež prihliadať na kritériá, ktoré im pomôžu zhodnotiť, aký problém je najpálčivejší, prípadne, či daná problematika poskytuje priestor pre cvičnú firmu vytvárať riešenia. Žiaci a žiačky môžu využiť nasledujúce kritériá (Berkowitz, 2023):

- *urgentnosť* – problém vážne ovplyvňuje životné prostredie alebo komunity a je potrebné ho čo najskôr riešiť,
- *frekvencia* – problém sa v komunite vyskytuje často,
- *dĺžka trvania* – problém pretrváva dlhšie,
- *rozsah* – problém sa týka mnohých ľudí,

- *závažnosť* – problém narúša osobný alebo komunitný život ľudí,
- *spravodlivosť* – problém obmedzuje ľudí v komunite a narúša ich osobné práva,
- *riešiteľnosť* – problém je riešiteľný, aj malá firma vie prispieť k jeho riešeniu.

### Príklad

Po realizovaní krátkeho prieskumu týkajúceho sa cieľa č. 1: *Zabezpečiť udržateľnú spotrebu a výrobu* a identifikovaní niekoľkých problémov, sa cvičná firma musí rozhodnúť, ktorému problému sa chce venovať. V triede prebehla diskusia o daných problémoch.

Jedným z problémov, o ktorom žiaci a žiačky najviac diskutovali, je problém s odvážaním odpadu z neďalekej osady marginalizovanej rómskej komunity, v dôsledku čoho sa hromadí veľké množstvo odpadu a vznikajú nelegálne skládky. Zistili, že chýbajúci systém zberu odpadu a zvýšená tvorba skládok vedie k závažným spoločenským a environmentálnym problémom. Množstvo odpadu, s ktorým sa nezodpovedne nakladá a končí na skládkach, má negatívny vplyv na zdravie ľudí v komunite, zhoršuje kvalitu ich života a spôsobuje závažné zdravotné problémy. Odpad na skládkach taktiež spôsobuje znečisťovanie životného prostredia a ohrozuje biodiverzitu a ekologickú rovnováhu. Zohľadniac kritériá hodnotenia problému je táto situácia veľmi urgentná, frekventovaná a závažná. Tvorba skládok a voľne pohodený odpad prispievajú k neudržateľnému manažmentu odpadu, čo vyvoláva široké negatívne dôsledky. Cvičná firma sa rozhodla zamerať na tento problém a prispieť k jeho riešeniu vytvorením inovatívnych a udržateľných riešení.

ETAPA č. 1 KROK

# 2. Definovanie spoločenskej výzvy

## Nástroje využívané v tomto kroku:

- **2A.** Definícia problému
- **2B**. Diagram príčin

## Cieľ kroku:

Definovať konkrétny problém v komunite, krajine alebo vo svete, ktorý chce cvičná firma vyriešiť.

## Opis kroku:

Na základe nástrojov z predošlého kroku cvičná firma vybrala jeden cieľ udržateľného rozvoja a konkrétny podcieľ alebo problém, ktorý chce svojím podnikaním pomôcť riešiť. Ďalším krokom je vymedzenie daného problému. Ide o presné a konkrétne definovanie problému v komunite, krajine alebo vo svete, a toho, ako tento problém súvisí so spoločenskými výzvami, ktoré nás globálne ovplyvňujú. Keďže spoločenské problémy sú komplexné a dá sa ne pozerať z rôznych uhlov, cieľom tohto kroku je zjednotiť tím cvičnej firmy, aby každý člen alebo členka tímu jednoznačne vedeli, aký problém bude cvičná firma riešiť.

V tomto kroku je vhodné definovať aj príčiny a dôsledky daného problému na komunitu. Týmto spôsobom sa cvičná firma lepšie oboznámi s problémom a lepšie ho pochopí. Vďaka tejto jednoduchej analýze budú žiaci a žiačky neskôr schopní presne určiť, či ich riešenie skutočne adresuje problém a jeho príčiny a dokáže riešiť aj dôsledky tohto problému. Je dôležité spomenúť, že nejde o rozsiahlu a hĺbkovú analýzu problému, skôr o jeho dostatočnú charakteristiku, aby sa cvičná firma vedela posunúť k ďalšiemu kroku a vedela, na čo sa zameriavať počas sekundárneho zberu dát.

# Postup práce a cvičenia

ETAPA č. 1 | KROK č. 2 | NÁSTROJ

## 2A. DEFINÍCIA PROBLÉMU

V predošlom kroku si cvičná firma vybrala jeden konkrétny problém. Jej snahou bude prostredníctvom svojho podnikania pomôcť pri jeho riešení.

Ďalším nástrojom je definícia daného spoločenského alebo environmentálneho problému a jeho prejavov v komunite či životnom prostredí. Cvičná firma sa zameria sa na jeho užší opis, pretože často to, čo sa na prvý pohľad zdá byť problémom, je len príznakom hlbšieho problému. Preto žiaci a žiačky v predošlom kroku skúmali ciele udržateľného rozvoja (SDGs). Definícia problému pomáha otvárať jeho širší kontext, prezentovať ho z viacerých perspektív a odhaľovať ďalšie súvisiace problémy.

Výstupom tohto cvičenia budú odpovede na otázky v ďalšom texte.

## → AKO NA TO?

Žiaci a žiačky pracujú s otázkami v tíme cvičnej firmy. Spoločne na ne formujú odpovede a zamýšľajú sa nad konkrétnym problémom, ktorý identifikovali v predošlom kroku, pričom si vymieňajú myšlienky a zapisujú poznámky. Hlavným cieľom je diskutovať o rôznych uhloch pohľadu na problém a presne a výstižne ho charakterizovať. Dôležité je spomenúť, že pri tejto charakteristike problému žiaci a žiačky nerobia jeho hĺbkovú analýzu. Úlohou je jeho presné definovanie, aby bol tím cvičnej firmy zjednotený a vedel sa posunúť k ďalšiemu kroku.

Tieto otázky pomôžu definovať spoločenskú výzvu:

- *Aký kľúčový problém sa bude cvičná firma snažiť riešiť?*
- *Prečo je dôležité tento problém riešiť?*
- *Kto to vníma ako problém? Koho ovplyvňuje?*
- *Aké spoločenské a kultúrne faktory ovplyvňujú tento problém?*

### Príklad

Cvičná firma sa rozhodla riešiť problém nefungujúceho systému zberu odpadu, jeho hromadenia a tvorby skládok v blízkej osade. Teraz sa zameria na charakterizáciu tohto problému. Zapíše si odpovede na otázky.

- *Otázka č. 1: Aký kľúčový problém sa bude cvičná firma snažiť riešiť?*
  Hlavným problémom, ktorým sa budeme zaoberať, je neexistujúca možnosť zberu odpadu v blízkej osade, hromadenie odpadu, ktorý by mohol byť separovaný, a vytváranie skládok odpadu, čo negatívne ovplyvňuje spoločnosť, zdravie ľudí a životné prostredie.
- *Otázka č. 2: Prečo je dôležité tento problém riešiť?*
  Je nevyhnutné riešiť tento problém, pretože odpad a nadmerná tvorba skládok vedú k znečisťovaniu pôdy, vody a vzduchu. Táto situácia ohrozuje zdravie ľudí a tiež biodiverzitu, ekologickú rovnováhu. Navyše, samospráva v našom regióne tento problém vôbec nerieši. Zároveň odpad, ktorý končí ako komunálny, pričom by mohol byť súčasťou triedeného odpadu, tak stráca možnosť byť použiteľnou druhotnou surovinou na tvorbu nového produktu a stať sa recyklátom.
- *Otázka č. 3: Pre koho je to problém? Koho ovplyvňuje?*
  Tento problém ovplyvňuje hlavne zdravie ľudí žijúcich v blízkosti skládok odpadu, ako aj životné prostredie. Nefungujúci systém zberu odpadu v komunite a tvorba skládok prispievajú k neudržateľnému manažmentu odpadu, čo má za následok znečisťovanie životného prostredia. Ľudia žijúci v blízkosti skládok sú najviac postihnutí a vystavení zhoršeniu kvality života.
- *Otázka č. 4: Aké spoločenské a kultúrne faktory ovplyvňujú tento problém?*
  K problému prispieva nedostatok podpory efektívneho manažmentu zberu odpadu a nevyriešený právny stav pozemkov v osídlení zo strany samosprávy. Rovnako k zhoršovaniu situácie prispieva aj závislosť od jednorazových plastových výrobkov, ktoré tvoria veľké množstvo odpadu na skládkach. Problém tiež ovplyvňujú nedostatočná informovanosť o správnej likvidácii odpadu a nedostatočné povedomie ľudí o dôležitosti nakladania s odpadom.

ETAPA č. 1 | KROK č. 2 | NÁSTROJ

## 2B. DIAGRAM PRÍČIN

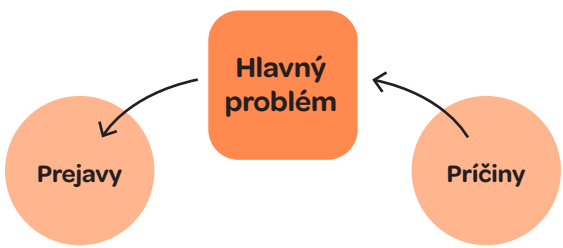
Keď už cvičná firma definovala problém, ktorý chce riešiť, je dôležité ho analyzovať a zamyslieť sa nad jeho príčinami.

Na to však často neexistuje jednoduchá odpoveď. Diagram príčin poskytuje štruktúrovaný spôsob, ako analyzovať problém a zamyslieť sa nad jeho možnými príčinami, aj tými skrytými. Toto cvičenie pomáha rozlišovať medzi prejavmi problému, teda jeho vplyvmi na komunitu, a jeho príčinami, čím poskytuje lepšiu predstavu o krokoch potrebných na trvalé a udržateľné riešenie problému.

Po vyplnení diagramu príčin si cvičná firma vytvorí finálnu definíciu problému, v ktorej spomenie, o aký problém ide, aké má hlavné prejavy v komunite alebo životnom prostredí a aké sú jeho príčiny. Táto finálna definícia predstavuje výstup tohto cvičenia.

## → AKO NA TO?

Pri tomto cvičení žiaci a žiačky vedia využiť informácie z prieskumu, ktoré zozbierali v prvom kroku pri hľadaní inšpirácie. Mladí ľudia pracujú s diagramom príčin (obrázok č. 2) v tíme cvičnej firmy a poznatky vypisujú na papier, flipchart, prípadne tabuľu (v závislosti od veľkosti tímu cvičnej firmy).

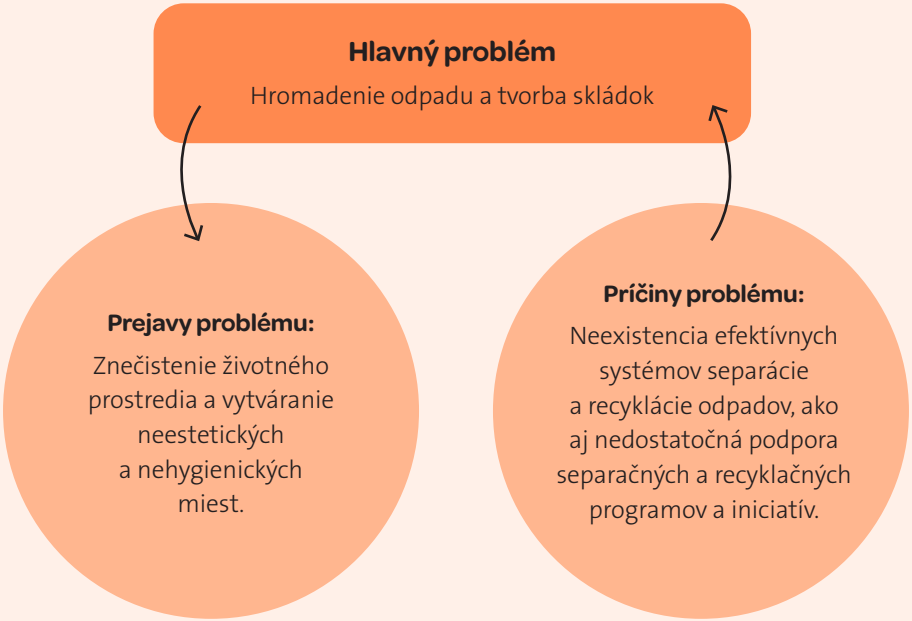



*Obrázok č. 2: Vizuálne znázornenie diagramu príčin*

Najprv napíšu hlavný problém, ktorý chcú vyriešiť. Ďalej uvedú *prejavy*, ktoré sú dôsledkom tohto problému. Následne vypíšu *príčiny*, ktoré hlavný problém spôsobujú. *Príčina* je dôvod, prečo sa niečo stane, zatiaľ čo *prejav* je zvyčajne to, čo vidíme ako konečný dôsledok problému. Cvičná firma identifikuje aspoň 3 *prejavy* a 3 *príčiny*. Žiaci a žiačky zároveň graficky šípkami znázorňujú, že príčiny spôsobujú problém (šípky od príčiny k problému) a jeho dôsledkom v spoločnosti sú prejavy (šípky od problému k prejavu).

## Príklad

Cvičná firma definovala problém neexistujúceho systému zberu odpadu v komunite a vytvárania jeho skládok, a teraz použije diagram príčin na analýzu tohto problému.




*Obrázok č. 3: Príklad diagramu príčin*

Cvičná firma na základe práce s definíciou problému a diagramom príčin charakterizovala problém takto:

Hlavným problémom, ktorým sa naša cvičná firma bude zaoberať, je neexistujúci systém odvážania odpadu a tvorba skládok v osade. Táto situácia má vážne dôsledky na zdravie obyvateľstva, životné prostredie a biodiverzitu. Prejavy tohto problému zahŕňajú znečisťovanie pôdy, vody a vzduchu, čo vedie k zdravotným problémom obyvateľov a obyvateliek, negatívnym vplyvom na biodiverzitu a ekologickú rovnováhu a nepriaznivému vzhľadu a zápachu. Problém ovplyvňuje nielen miestnych obyvateľov a obyvateľky žijúcich v blízkosti skládok, ale aj živočíchy a ekosystémy. Príčiny tohto problému sú neexistencia efektívneho systému zberu odpadu z osídlenia, nadmerná produkcia a používanie plastových výrobkov a nedostatočná informovanosť o správnej likvidácii odpadu.

ETAPA č. 1 KROK

# 3. Prieskum trhu

## Nástroje využívané v tomto kroku:

- **3A.** Sekundárny zber dát
- **3B.** Rolová hra

## Cieľ kroku:

Zbierať informácie a zistiť, ako sa ľudia ovplyvnení daným problémom cítia, aké majú potreby, motivácie a ako ich definovaný problém ovplyvňuje.

## Opis kroku:

V predošlom kroku tím cvičnej firmy vymedzil problém, pri ktorého riešení sa bude snažiť svojím podnikaním pomôcť. Keďže v tomto bode už cvičná firma vie, na aký konkrétny problém sa zameriava, je dôležité získať čo najviac informácií o ňom priamo od ľudí, ktorých sa týka. Prieskum trhu je kritickým krokom pri zakladaní zodpovednej cvičnej firmy, keďže na základe získaných informácií bude cvičná firma vytvárať podnikateľské riešenia. Prehľadné a efektívne získavanie informácií je možné dosiahnuť vhodným skombinovaním primárneho a sekundárneho prieskumu trhu.

V reálnom svete za bežných podmienok je kľúčové získať informácie prostredníctvom primárneho prieskumu trhu, teda priamym kontaktom s komunitou – či už pozorovaním diania v nej alebo rozhovormi s osobami, ktorých sa problém týka. Prostredníctvom získania originálnych dát z prvej ruky dokáže tím cvičnej firmy s empatiou pochopiť potreby a problémy členov a členiek komunity, ich motiváciu a pocity.

Keďže cvičné firmy na stredných školách väčšinou nemajú možnosť priameho kontaktu s ľuďmi v komunite, tento krok bol prispôsobený a mladí ľudia sa budú venovať sekundárnemu prieskumu trhu, teda zberu dát, ktoré už existujú a sú k dispozícii na internete a v rôznych publikáciách a štúdiách. Na spestrenie procesu si cvičné firmy môžu zahrať rolovú hru.

Cieľom tohto prieskumu je hlbšie pochopiť potreby ľudí, ktorých problém ovplyvňuje. To umožní žiakom a žiačkam identifikovať relevantné a účinné riešenia, ktoré ich cvičná firma môže ponúknuť. Je dôležité venovať tomuto kroku dostatočnú pozornosť a realizovať ho dôsledne a profesionálne, keďže na základe výsledkov z prieskumu budú mladí ľudia formovať podnikateľské nápady, teda riešenia problému. Celkový proces prieskumu trhu sa realizuje s cieľom podporiť kreativitu a inovatívnosť žiakov a žiačok a pomôcť im vytvoriť konkrétny a udržateľný podnikateľský projekt, ktorý sa bude aktívne zaoberať potrebami ľudí.

# Postup práce a cvičenia

ETAPA č. 1 | KROK č. 3 | NÁSTROJ

## 3A. SEKUNDÁRNY ZBER DÁT

Tím cvičnej firmy definoval problém a analyzoval jeho príčiny a prejavy. Teraz je dôležité vykonať prieskum trhu.

Cieľom prieskumu trhu je zistiť, ako sú životy ľudí ovplyvnené daným problémom. Tím cvičnej firmy môže hľadať informácie na internete, v odborných publikáciách, štúdiách, článkoch, správach a iných zdrojoch. Tento sekundárny zber dát pomôže tímu získať informácie, štatistiky a relevantné údaje, ktoré posilnia pochopenie problému a umožnia lepšie sa orientovať v danom kontexte.

Výstupom tohto cvičenia budú poznatky z prieskumu trhu.

### → AKO NA TO?

### 3A1. Rozdelenie tímu

Cvičná firma pristupuje k prieskumu profesionálne a správa sa zodpovedne ku komunite, s ktorou pracuje. Tím cvičnej firmy sa môže rozdeliť a každý člen alebo členka, prípadne menšia skupina, budú vyhľadávať informácie o inej cieľovej skupine, ktorej sa problém týka, prípadne o inej príčine alebo prejave. Napríklad môžu vyhľadávať informácie o tom, ako sa problém týka rodín s deťmi, mladých ľudí, detí, úradov, firiem, neziskových organizácií atď. Toto rozdelenie je len orientačné. Žiaci a žiačky si ho prispôsobia v závislosti od problému, ktorý

riešia, keďže ide o kreatívny proces. Takéto rozdelenie úloh umožní efektívnejšie získavanie informácií a rýchlejší postup v prieskume.

### Príklad

Tím cvičnej firmy sa rozhodne rozdeliť si úlohy pri prieskume trhu a rozčlení sa na menšie tímy po dvoch až troch. Každá skupina sa zameria na konkrétnu oblasť súvisiacu s problémom, ktorý jej cvičná firma rieši, teda na neexistenciu efektívneho systému odvozu odpadu z osady.

Napríklad:

- **Tím 1:** Bude hľadať informácie o objeme odpadu končiaceho na skládkach a jeho zložení.
- **Tím 2:** Skúma, aký vplyv majú skládky na životné prostredie, teda pôdu, vodu a živočíchy.
- **Tím 3:** Bude hľadať informácie o vplyve voľne pohodeného odpadu a skládok na ľudské zdravie a turizmus v regióne.
- **Tím 4:** Sústredí sa, ako v súčasnosti prebieha manažment odpadu v ostatných osadách na Slovensku a aký je postoj vedenia mesta k tejto problematike, či sú nejaké legislatívne a ekonomické faktory súvisiace s manažmentom odpadu a tvorbou skládok.

## 3A2. Realizácia prieskumu trhu a zaznamenávanie poznatkov

Počas prieskumu trhu je dôležité zaznamenávať všetky poznatky a informácie. Žiaci a žiačky by si mali vytvoriť systematický spôsob záznamu vo forme poznámok, fotografií a videí, ktorý bude zahŕňať dôležité nálezy, nápady, inšpirácie a názory získané zo zberu dát. Tento spôsob im neskôr umožní lepšie analyzovať a vyhodnotiť získané informácie.

### Príklad

Tím cvičnej firmy realizoval sekundárny zber dát na internete, získal veľa poznatkov z každej oblasti. Všetky zistené poznatky si skupiny spísali. Napríklad:

- Ročne sa v osídlení vyprodukuje približne 50 000 ton odpadu a najväčšie množstvo odpadu tvoria plasty.

- Množstvo odpadu končiaceho na skládke zvyšuje emisie skleníkových plynov, ktoré prispievajú k zmene klímy.
- Tekutiny vyprodukované skládkou sa dostávajú do podzemných vôd, ohrozujú ich kvalitu a spôsobujú kontamináciu.
- V blízkosti skládok sa zvyšuje riziko zdravotných problémov miestnych obyvateľov a obyvateliek vrátane dýchacích ochorení a alergií následkom uvoľňovania škodlivých látok.
- Vo všeobecnosti obaly z produktov tvoria 40 % plastového odpadu, čo zahŕňa aj plastové vrecká a nákupné tašky.
- Plastové tašky sa v životnom prostredí rozkladajú veľmi pomaly, čo má za následok ich dlhodobú až trvalú prítomnosť v pôde, riekach a jazerách.
- Oblasti pri riekach sú znečistené odpadom a stávajú sa nepríjemnými pre návštevníkov a návštevníčky.
- Celosvetovo sa každú minútu použijú až 2 milióny plastových tašiek.
- Produkcia plastov exponenciálne vzrástla za niekoľko desaťročí – z 1,5 milióna ton v roku 1950 na 359 miliónov ton v roku 2018 na celom svete.

**ETAPA č. 1** **KROK č. 3** **NÁSTROJ**

## 3B. ROLOVÁ HRA

Po vykonaní prieskumu si žiaci a žiačky zahrajú rolovú hru.

Rolová hra je vhodný spôsob, prostredníctvom ktorého sa mladí ľudia môžu vžiť do pozície niekoho iného, konkrétne do pozície ľudí, ktorí sú problémom ovplyvnení. Hra by mala byť prispôsobená konkrétnemu problému, ktorý cvičná firma rieši. Aj rolová hra slúži ako nástroj na získavanie informácií, a teda cvičná firma si zapíše poznatky od ľudí ovplyvnených problémom, ako pri predošlom sekundárnom zbere dát.

Výstupom tohto cvičenia budú poznatky získané z rolovej hry.

## → AKO NA TO?

Rolovú hru si mladí ľudia zahrajú počas vyučovania. Môže vyzerať napríklad takto:

Jedna žiačka bude v role matky s malým dieťaťom.

Jeden alebo dvaja žiaci alebo žiačky si zahrajú rolu prieskumníkov a prieskumníčok a navštívia matku doma za účelom prieskumu, ktorý sa týka riešeného problému.

Kladú jej relevantné otázky. Pýtajú sa napríklad ako problém ovplyvňuje jej život (tu je vhodné nechať žiakov a žiačky premýšľať samostatne a podnietiť rozvíjanie ich kreativity, nedávať im konkrétne príklady na otázky). Cieľom je prehĺbiť porozumenie, ako daný problém ovplyvňuje život ľudí v komunite. Možno sa pýtať aj na príčiny a následky daného problému.

Mladí ľudia si môžu vyskúšať rôzne variácie hry v závislosti od problému (napríklad návšteva primátora či primátorky na úrade, návšteva základnej školy, návšteva rodiny s deťmi, návšteva obchodu a rozhovor s predávajúcimi, návšteva lekára alebo lekárky). Vyskúšať si môžu aj pozorovanie diania v komunite, teda skupina žiakov a žiačok bude predvádzať, ako sa problém prejavuje v komunite, druhá skupina budú prieskumníci a prieskumníčky, ktorí skúmajú problém a zapisujú si poznámky. Môžu napríklad pozorovať dianie v nákupnom centre, v predajni potravín, pri odvoze odpadu atď.

### Príklad

Cvičná firma si v triede zahrá rolovú hru. Viacero žiakov a žiačok sa môže striedať v rôznych rolách. Napríklad:

- **Denisa:** Žiačka v role Denisy, ktorá je matkou dvoch malých detí a býva v blízkosti skládky v osade.
- **Lucia a Marek:** Žiak a žiačka v roliach výskumníkov, ktorí navštívia Denisu u nej doma.

Lucia a Marek navštívia Denisu doma, začnú rozhovor a vedú s ňou diskusiu. Počas rozhovoru kladú napríklad takéto otázky:

- *Ako vnímate problém znečisťovania životného prostredia odpadom na skládke vo vašej komunite?*
- *Aké hlavné príčiny nadmerného používania plastov a vytvárania plastového odpadu vidíte?*
- *Ako by ste opísali vplyv skládky na miestnu prírodu?*
- *Aký podiel plastového odpadu vnímate v rôznych oblastiach vášho života, ako sú nákupy, stravovanie a doprava?*
- *Máte pocit, že vaše zdravie je ovplyvnené znečistením zo skládky?*

Lucia a Marek si zapisujú najhlavnejšie poznatky z Denisiných odpovedí. Tieto poznatky doplnia do zoznamu poznatkov zo sekundárneho zberu dát.

ETAPA č. 1 KROK

# 4. Formovanie náhľadov

## Nástroje využívané v tomto kroku:

- **4A.** Tímová analýza výsledkov prieskumu

## Cieľ kroku:

Na základe získaných informácií z prieskumu trhu sformovať 3 až 4 najdôležitejšie náhľady, ktoré budú základom na vytváranie *inovačných otázok* v ďalšom kroku.

## Opis kroku:

Po zozbieraní informácií v rámci prieskumu trhu z predošlého kroku nasleduje dôležitá fáza analýzy nájdených poznatkov. V tomto kroku žiaci a žiačky pracujú s výsledkami prieskumu trhu, ktoré analyzujú a použijú na formovanie *náhľadov,* teda konkrétnych domnienok. *Náhľady* predstavujú najdôležitejšie poznatky z prieskumu a odhaľujú, ako sa komunita cíti.

Formovanie náhľadov poskytuje cvičnej firme jednoduchý spôsob, ako spracovať veľké množstvo informácií z prieskumu trhu a v ďalšom kroku ich využiť na vytváranie inovačných otázok s cieľom vymedziť svoje podnikateľské príležitosti, teda oblasti problému, v ktorých bude hľadať priestor na podnikateľské riešenia.

Je potrebné pripomenúť, že pri formovaní náhľadov by sa žiaci a žiačky ešte nemali zamýšľať nad riešením problému, ale sústrediť sa na zozbierané informácie. V tomto kroku ide len o analýzu informácií, lebo premýšľanie nad rôznymi riešeniami bude nasledovať neskôr v šiestom kroku s názvom Brainstorming. Dodržanie uvedenej postupnosti dizajnového myslenia je dôležité, keďže tento proces bol vytvorený na to, aby sa zvýšila pravdepodobnosť vzniku jedinečných inovatívnych riešení, ktoré skutočne reagujú na potreby ľudí namiesto vytvárania prvoplánových riešení, teda takých, ktoré nám napadnú ihneď, pretože už môžu existovať alebo nie sú dosť efektívne (napríklad riešia prejavy problému, nie jeho príčiny).

V tomto kroku cvičná firma venuje pozornosť tímovej práci a diskutuje o zistených informáciách. Táto diskusia jej pomôže zjednotiť sa a porozumieť rôznym perspektívam, ktoré sa pri prieskume objavili. Členovia a členky tímu spoločne formujú náhľady na základe vyhodnotených dát. Tímová spolupráca je kľúčovým aspektom tohto kroku, ktorý posilňuje tímovú dynamiku a pomáha identifikovať najdôležitejšie poznatky z prieskumu trhu. Tímová analýza a spoločná diskusia žiakom a žiačkam umožní lepšie pochopiť informácie a výzvy, ktoré identifikovali pri prieskume trhu.

# Postup práce a cvičenia

ETAPA č. 1 | KROK č. 4 | NÁSTROJ

## 4A. TÍMOVÁ ANALÝZA VÝSLEDKOV PRIESKUMU

Cvičná firma v predchádzajúcom kroku vykonala prieskum trhu pomocou sekundárneho zberu dát na internete a rolovej hry. Je čas na analýzu výsledkov prieskumu trhu.

Tím cvičnej firmy si nájde vhodné miesto na prácu, aby sa mohol úplne sústrediť na konverzáciu a analýzu poznatkov. Každý člen a členka tímu si pred spoločnou analýzou pripraví prehľad o svojich pozorovaniach a zisteniach z prieskumu trhu. Mali by ho tvoriť nálezy vo forme poznámok a obrázkov z internetového prieskumu a výsledky rozhovorov s komunitou, ak boli realizované.

Výstupom tohto cvičenia budú 3 až 4 najdôležitejšie náhľady.

### → AKO NA TO?

Každý člen a členka tímu odprezentuje svoje zistenia ostatným (max. 3 minúty na jednu prezentáciu). Následne prebehne tímová analýza výsledkov prieskumu trhu. Odporúčajú sa nasledujúce kroky:

- Žiaci a žiačky pracujú v tíme s flipchartom, prípadne tabuľou, kam zapisujú analýzu, teda zaznamenávajú najdôležitejšie poznatky, ktoré jednotliví mladí ľudia zistili z prieskumu trhu.
- Na základe odprezentovaných nálezov hľadajú a identifikujú spoločné témy alebo opakujúce sa poznatky a situácie, pričom môžu využívať post-it bločky na zapisovanie spoločných poznatkov.

- Po oboznámení sa so spoločnými poznatkami žiaci a žiačky identifikujú 3 až 4 najdôležitejšie náhľady. Tu sa odporúča klásť si otázky:
  - *Ktorá z príčin je kľúčová pre riešenie problému?*
  - *Ktorý problém je potrebné najurgentnejšie riešiť?*
  - *Čo najviac ovplyvňuje človeka v komunite?*
  - *Čo z toho, čo zaznelo (počas rozhovorov), je potrebné čo najrýchlejšie riešiť?*

  Je žiaduce, aby sa tím cvičnej firmy sústredil na príčiny problému, nie na jeho následky. Tento spôsob umožní efektívnejšiu elimináciu problému.
- Žiaci a žiačky si zapíšu 3 až 4 najdôležitejšie náhľady.

### Príklad

Z predošlého kroku má každá skupina cvičnej firmy vlastné poznatky, ktoré získala prostredníctvom sekundárneho zberu dát a rolových hier. Teraz sa tím venuje analýze výsledkov prieskumu trhu. Tímy č. 1, 2, 3, 4 postupne odprezentujú svoje hlavné poznatky ostatným členom a členkám cvičnej firmy a zapíšu ich na tabuľu. Následne všetci spolu diskutujú a hľadajú opakujúce sa témy a vzory v týchto poznatkoch.
Cvičná firma vyformovala 3 náhľady:

- Plastové tašky tvoria najvyššie percento z celkového množstva odpadu na skládke.
- V osade nie je efektívny systém na odvoz odpadu.
- Znečistenie odpadom na skládke má závažný negatívny vplyv na zdravie ľudí.

# Výsledky prvej etapy: Náhľady

**ETAPA č. 1** **VÝSLEDOK**

Hlavným výsledkom tejto fázy dizajnového procesu sú *náhľady*, teda, inak povedané, domnienky, úvahy, hypotézy alebo stanoviská, ktoré sú základom riešení problému. Kvalitný náhľad je:

- *Autentický* – to znamená, že si žiaci a žiačky spravili prieskum trhu a náhľad je podporený dátami, ktoré zozbierali.
- *Nie je prvoplánový* – je to niečo, na čo by sme hneď neprišli.
- *Odhaľujúci pravdu* – ukazuje, ako sa človek ovplyvnený problémom cíti, ako rozmýšľa a aké má potreby.

ETAPA č. 2

# FORMOVANIE NÁPADOV

## Cieľ:

Vytvoriť nápady, teda podnikateľské riešenia problému pomocou využitia kreativity.

## Hlavný vstup:

Brainstorming

## Kroky:

5. Vymedzenie podnikateľských príležitostí
6. Brainstorming

## Hlavný výsledok:

Nápady

## Príklady:

V rámci celého procesu dizajnového myslenia používame jeden konkrétny príklad, aby sme jasne ilustrovali postup, akým cvičná firma prejde. Tento konkrétny príklad nám umožní systematicky prejsť jednotlivými krokmi dizajnového myslenia, identifikovať výstupy z jednotlivých cvičení a demonštrovať, ako sa tieto výstupy budú využívať v ďalších fázach procesu.

ETAPA č. 2 KROK

# 5. Vymedzenie podnikateľských príležitostí

## Nástroje využívané v tomto kroku:

- **5A.** Inovačné otázky

## Cieľ kroku:

Na základe náhľadov z predošlého kroku vytvoriť otázky, ktoré cvičnej firme pomôžu jasne určiť, ako by mohla pomôcť s riešením problému.

## Opis kroku:

V predošlom kroku cvičná firma sformulovala 3 až 4 najdôležitejšie náhľady, teda hlavné poznatky z prieskumu trhu. V ďalšom kroku je dôležité vymedziť podnikateľské príležitosti, čiže ohraničiť a presne určiť, v ktorých oblastiach bude cvičná firma hľadať podnikateľské riešenia. Tento krok je dôležitý z pohľadu dizajnového procesu, keďže dobre položené otázky vedia cvičnú firmu naviesť na vytvorenie inovatívneho riešenia, na aké by tím inak hneď neprišiel.

V tejto fáze procesu sa teda tím cvičnej firmy zameriava na vymedzenie podnikateľských príležitostí. To znamená, že sa bude snažiť identifikovať hlavné oblasti, v ktorých bude hľadať vhodné podnikateľské riešenia. Tento krok cvičnej firme zároveň pomáha určiť smer, ktorým sa bude ich riešenie uberať.

# Postup práce a cvičenia

ETAPA č. 2 | KROK č. 5 | NÁSTROJ

## 5A. INOVAČNÉ OTÁZKY

V predošlom kroku cvičná firma sformovala 3 až 4 najdôležitejšie náhľady, teda najpodstatnejšie poznatky z prieskumu trhu. Tieto náhľady využije pri práci s inovačnými otázkami.

Kladením inovačných otázok v podobe *„Ako by sme mohli...“* žiaci a žiačky rozvíjajú vlastnú kreativitu a inovatívne myslenie. Keďže problémy bývajú komplexné, tento proces cvičnej firme pomôže užšie definovať oblasti, v ktorých bude hľadať riešenia. Cvičná firma sa teda usiluje nájsť správny smer a jasne určiť, ako by mohla pomôcť s riešením problému. Práve pýtanie sa otázok jej pomôže lepšie sa zorientovať v tom, ako problém vyriešiť. Takto sa postupne formujú nápady na riešenia a tím vie, kam má smerovať.

Výstupom tohto cvičenia budú 3 až 4 inovačné otázky.

### → AKO NA TO?

Tím cvičnej firmy spoločne pracuje a aktívne diskutuje. Premýšľa nad inovačnými otázkami, ktoré majú jasne ohraničiť smer záujmu. Cvičná firma pracuje s náhľadmi, ktoré sformulovala v predošlom kroku. Odporúča sa začať zvedavosťou a myslením začiatočníka či začiatočníčky.

### 5A1. Otázky typu „Prečo?“

Tím cvičnej firmy podľa svojich náhľadov sformuluje otázky typu *„Prečo?“*, ktoré sú užitočné pri odhaľovaní výzvy alebo príležitosti. V závislosti od kontextu náhľadov sa cvičná firma pýta *„Prečo sa tento problém deje?“*. Napríklad skvelú otázku, ktorá viedla k vynálezu okamžitého fotoaparátu Polaroid, položila štvorročná dcéra zakladateľa: *„Prečo musíme čakať na fotografiu?“* Otázka so začiatkom „prečo?“ cvičnej firme pomôže zamýšľať sa nad riešeniami zameranými na príčiny problému, nielen na jeho prejavy. Cvičná firma preto ku každému náhľadu vytvorí jednu otázku.

### 5A2. Otázky typu „Ako by sme mohli?“

Cvičná firma vytvorila otázky typu *„Prečo?“*, s ktorými bude ďalej pracovať. Ku každej z nich kladie inovačné otázky vo forme *„Ako by sme mohli...?“*. Tieto otázky sú zamerané na to, ako by sme mohli zmeniť situáciu, ktorú sme identifikovali otázkou *„Prečo?“*. Pri situácii s fotoaparátom Polaroid by takouto otázkou mohla byť napríklad: *„Ako by sme mohli odstrániť čakaciu*

*dobu na fotografiu?"* Ku každej otázke typu *„Prečo?"* vytvoria žiaci a žiačky jednu otázku typu *„Ako by sme mohli...?"*. Na konci tohto cvičenia bude mať cvičná firma 3 až 4 inovačné otázky, s ktorými sa posunie do ďalšieho kroku – brainstormingu riešení.

### Príklad

V predošlom cvičení vytvorila cvičná firma 3 náhľady. Ku každému náhľadu si najprv kladie otázky „Prečo?". Po vytvorení otázky „Prečo?" si cvičná firma kladie otázky typu: „Ako by sme mohli...?" Cvičná firma sa zamýšľala a vďaka kreativite sa jej podarilo vymyslieť viacero otázok. Z nich si vybrala 3, s ktorými sa posúva do ďalšieho cvičenia.

1. Plastové tašky tvoria najvyššie percento z celkového množstva odpadu na skládke:
   - Prečo ľudia používajú plastové tašky? Prečo ľudia vyhadzujú plastové tašky?
   - Ako by sme mohli využiť plastové tašky znova a dať im nový život? Ako by sme mohli znížiť používanie plastových tašiek?
2. V osade nie je efektívny systém na odvoz odpadu:
   - Prečo sa z osídlenia neodváža odpad?
   - Ako by sme mohli ovplyvniť riadenie obce, aby sa začalo situácii v osade venovať a zaviedol sa systém odvozu a separovania odpadu?
   - Ako by sme mohli aktívne zapojiť miestnu komunitu do riešenia problému s odpadom?
3. Znečistenie odpadom na skládke má závažný negatívny dosah na zdravie ľudí:
   - Prečo má znečistenie odpadom na skládke taký negatívny vplyv na zdravie ľudí? Prečo je odpad toxický?
   - Ako by sme mohli minimalizovať negatívny vplyv znečistenia odpadom na skládke na zdravie ľudí?

ETAPA č. 2 KROK

# 6. Brainstorming

## Nástroje využívané v tomto kroku:

- **6A.** Tímový brainstorming
- **6B.** Obrátený brainstorming

## Cieľ kroku:

Vytvoriť odpovede na inovačné otázky z predošlého kroku, teda vytvoriť nápady na podnikateľské riešenia problému a vybrať si jeden.

## Opis kroku:

Cvičná firma v predošlom kroku vytvorila 3 až 4 inovačné otázky v podobe *„Ako by sme mohli...?“*, ktoré jej pomohli ohraničiť smer, akým sa bude uberať jej podnikateľské riešenie. V tomto kroku budú žiaci a žiačky vytvárať kreatívne odpovede na zadané otázky. Tieto odpovede sú podnikateľské riešenia problému. Cieľom je generovať konkrétne podnikateľské nápady a východiská zamerané na vyriešenie identifikovaného problému. Na dosiahnutie tohto cieľa využívajú žiaci a žiačky metódu brainstormingu.

Brainstorming je kreatívna technika, ktorá podporuje voľné a neohraničené generovanie nápadov zo strany tímu. Žiaci a žiačky sa zapájajú do otvorenej a aktívnej diskusie, kde sa navzájom inšpirujú a rozvíjajú svoje myšlienky. Cieľom brainstormingu je zhromaždiť čo najväčšie množstvo nápadov a možností bez ohľadu na to, či sú realistické alebo nie. Tento proces umožňuje tímu premýšľať mimo zabehnutých vzorcov a prinášať nové a inovatívne riešenia. Využitie metódy brainstormingu podporuje tím cvičnej firmy v hľadaní nových perspektív a možností, ktoré povedú k úspešnému založeniu zodpovednej cvičnej firmy. Po skončení brainstormingu sa tím zameria na identifikáciu najlepších a uskutočniteľných nápadov a vyberie jeden, ktorý bude ďalej rozvíjať a transformovať na konkrétne podnikateľské riešenie.

Pri generovaní nápadov je vhodné podporiť žiakov a žiačky, aby sa zamysleli nad svojimi osobnými záujmami, ktoré ich môžu inšpirovať pri predkladaní nápadov. Takto sa vytvára ideálne prostredie pre inovácie a jedinečné riešenia. Kombináciou osobných záujmov mladých ľudí s aktuálnymi spoločenskými problémami dosahujeme neobyčajný potenciál. **Keď žiaci a žiačky nachádzajú styčné body medzi tým, čo ich baví, a tým, ako tieto záujmy môžu prispieť k riešeniu problémov v komunite, vznikajú inovatívne a unikátne nápady.** Napríklad, mladí ľudia s láskou k dizajnu môžu vytvárať udržateľné a štýlové produkty, ktoré zároveň riešia ekologické výzvy. Táto kreatívna synergia umožňuje žiakom a žiačkam realizovať projekty, ktoré sú inšpirujúce a prínosné pre spoločnosť. Ich jedinečné inovácie môžu mať výrazný pozitívny dosah nielen v rámci komunity, ale aj na širšej úrovni. Podporou a rozvíjaním ich osobných záujmov v spojení so spoločenskými problémami vznikajú nové prístupy k zodpovednému podnikaniu a tvorbe udržateľnej budúcnosti.

# Postup práce a cvičenia

ETAPA č. 2 | KROK č. 6 | NÁSTROJ

## 6A. TÍMOVÝ BRAINSTORMING

V predošlom kroku vytvorila cvičná firma inovačné otázky vo forme *„Ako by sme mohli...?“*, ktoré jej pomohli ohraničiť smer, akým sa bude uberať jej podnikateľské riešenie. Teraz sa bude venovať vytváraniu odpovedí na inovačné otázky, teda formovaniu podnikateľských riešení pomocou brainstormingu.

Pri metóde brainstormingu by sa mali dodržiavať určité pravidlá, aby sa zvýšila pravdepodobnosť vzniku relevantných a inovatívnych nápadov. Je nutné potlačiť úsudok a posudzovanie a nebáť sa vysloviť kreatívne či dokonca bláznivé myšlienky – v tejto fáze je dôležité povedať všetko, čo každému a každej zo zúčastnených k téme napadne, a nerozlišovať medzi dobrými a zlými nápadmi (ich posudzovanie či prípadné korekcie sa budú realizovať až neskôr). Žiaci a žiačky by mali byť sústredení a disciplinovaní, stále sa držať témy a nebáť sa interpretovať či rozvíjať nápady iných – je dôležité zostať konštruktívni a spoločne sa zamyslieť nad tým, ako je vzájomne možné vylepšiť všetky vyslovené inšpirácie. Je vhodné, ak na vysvetľovanie svojich nápadov žiaci a žiačky využívajú papier alebo tabuľu a svoje predstavy

zapisujú do zoznamu, prípadne ich môžu nakresliť pre zvyšok tímu cvičnej firmy, ak sa tým docieli lepšie pochopenie ich nápadu.

Cieľom brainstormingu je vytvoriť čo najviac nápadov a preskúmať konvenčné aj nekonvenčné prístupy či riešenia, inými slovami – zamerať sa na kvantitu nápadov a nebáť sa vysloviť všetko, čo s témou súvisí, ovplyvňuje ju alebo ju pomôže riešiť. V tomto smere môže značne pomôcť schopnosť vyjadriť veci konkrétne a vizuálne, aby si jednotlivé nápady mohli predstaviť všetci v kolektíve. Preto treba zapojiť logické a kreatívne myslenie a počúvať ostatných – každý nápad by mal dostať rovnaký časový priestor a rovnakú mieru pozornosti.

Výstupom tohto cvičenia bude jeden podnikateľský nápad, s ktorým bude cvičná firma pracovať v nasledujúcom cvičení 6B. Obrátený brainstorming.

## → AKO NA TO?

### 6A1. Generovanie podnikateľských nápadov

Tím cvičnej firmy pripraví zoznam možných krátkych odpovedí na inovačné otázky z predošlého kroku. Tvorí tak podnikateľské nápady na riešenie problému a pritom dodržiava už uvedené pravidlá brainstormingu. Pri generovaní nápadov sa môže rozhodnúť, či sa zameria len na jednu inovačnú otázku alebo na všetky. Ak hľadá odpovede na viacero otázok, je vhodné pracovať postupne, teda najprv generovať nápady pre otázku č. 1, následne otázku č. 2 a tak ďalej. Ideálne je, ak tím vytvorí 10 až 20 nápadov. Pri ich vymýšľaní vytvára zoznam a každý jeden nápad zaznamená, aby sa naň nezabudlo. Následne sa venuje selekcii množstva nápadov, aby si cvičná firma mohla vybrať jeden, s ktorým bude ďalej pracovať.

### 6A2. Zúženie počtu nápadov

Po vygenerovaní rozsiahleho zoznamu nápadov nasleduje zúženie zoznamu možných riešení odstránením duplikátov, nepraktických nápadov alebo takých, čo nie sú v súlade s požadovanými výsledkami. V tomto procese je veľmi dôležité v tíme citlivo komunikovať a taktne podávať spätnú väzbu na nápady, ktoré neprejdú do ďalšieho procesu. Rozhodnutia o tom, ktoré nápady posunúť ďalej, je potrebné zakladať na argumentoch. Je nutné zamerať sa na nápady, ktoré sú realizovateľné a majú skutočný potenciál prispieť k riešeniu problému.

Dôležité faktory, ktoré treba posúdiť pri zužovaní zoznamu nápadov:

- životaschopnosť,
- potenciálny vplyv na spoločnosť a životné prostredie,
- požadované úvodné zdroje,
- potenciálne riziká,
- potenciálne výnosy (profit),
- relevantnosť k problému.

Stanovením jasných kritérií a kritickým hodnotením nápadov môže cvičná firma efektívne filtrovať a vyberať ten najrelevantnejší nápad pre ďalší vývoj a implementáciu.

## 6A3. Výber jedného podnikateľského riešenia

Následne sa všetci členovia a členky cvičnej firmy musia zhodnúť na výbere jedného nápadu, ktorý má najväčší potenciál uspieť a uchytiť sa. Odporúča sa nasledujúci postup:
Cvičná firma pracuje so zúženým zoznamom nápadov.

Každý člen a členka cvičnej firmy majú 1 až 3 hlasy, ktoré môžu prideliť nápadom, ktoré sa im zdajú najlepšie podľa už uvedených kritérií.

Na základe hlasovania tím spoločne vyberie jeden nápad, ktorý dostal najviac hlasov.

### Príklad

Tím cvičnej firmy je veľmi produktívny, keďže pracuje s problémom a oblasťami, ktoré jeho členov a členky napĺňajú a bavia. Vyprodukovali 16 podnikateľských nápadov pomocou metódy brainstormingu. Počas diskusie zúžili zoznam na 7 nápadov na základe ich životaschopnosti, relevantnosti k problému a potenciálu tvoriť výnosy.

Ako by sme mohli znova využiť plastové tašky a dať im nový život?

- Vytvoriť program na zbieranie plastových tašiek s cieľom ich recyklácie.
- Navrhnúť využitie recyklovaných plastových tašiek ako vstupného materiálu vo výrobe alebo tvorbe nových produktov (napr. dizajnových kabeliek, umeleckých diel a i.)

Ako by sme mohli aktívne zapojiť miestnu komunitu do riešenia problému s odpadom?

- Zriadiť vzdelávacie centrá a workshopy pre obyvateľov a obyvateľky o správnej likvidácii odpadu a zároveň o jeho triedení a recyklácii.
- Organizovať vzdelávacie programy pre deti o environmentálnej zodpovednosti.
- Zriadiť komunitné relaxačné centrum a upcyclingovú dielňu, kde budú ľudia vytvárať nové produkty z použitých materiálov a zároveň sa naučia recyklovať a kompostovať.

Ako by sme mohli minimalizovať negatívny vplyv znečistenia odpadom na skládke na zdravie ľudí?

- Vyvinúť technológie na monitorovanie kvality vzduchu a vody v okolí skládok a poskytovať tieto údaje verejnosti.
- Vytvoriť spoločenskú kampaň o negatívnych účinkoch odpadu na zdravie ľudí.

Na základe diskusie a hlasovania si žiaci a žiačky vybrali jeden podnikateľský nápad, ktorý by chceli zrealizovať. Rozhodli sa, že budú z plastových tašiek vytvárať dizajnové kabelky.

ETAPA č. 2 KROK č. 6 NÁSTROJ

# 6B. OBRÁTENÝ BRAINSTORMING

V predošlom cvičení si cvičná firma vybrala jeden podnikateľský nápad, s ktorým sa rozhodla ďalej pracovať.

Tento nápad teraz tím podrobí obrátenému brainstormingu. Ide o užitočný nástroj pre cvičné firmy, pretože pomáha zistiť, či je vybrané riešenie realizovateľné. Tím cvičnej firmy prostredníctvom obráteného brainstormingu diskutuje o možných problémoch a rizikách, ktoré môžu vzniknúť pri zakladaní podniku. Táto činnosť umožní žiakom a žiačkam lepšie pochopiť, či ich nápad je skutočne možné realizovať v praxi a či nie sú vystavení príliš veľkým rizikám. Obrátený brainstorming pomôže zistiť, či nie je zvolené riešenie príliš riskantné, alebo či existujú lepšie alternatívy. Vďaka tomu sa môžu rozhodnúť pre iný – bezpečnejší a efektívnejší – smer ešte pred začiatkom reálnej implementácie nimi vybratého riešenia.

Výstupom tohto cvičenia bude jeden podnikateľský nápad, ktorý prešiel analýzou obráteného brainstormingu.

## → AKO NA TO?

Tím cvičnej firmy sa rozdelí na dva tímy. Jeden bude „proti“ riešeniu. Bude sa teda zaoberať hľadaním dôvodov, prečo by dané riešenie nemuselo v praxi fungovať. Druhý tím bude mať úlohu argumentovať v prospech riešenia, bude teda „za“. Odporúča sa nasledujúci postup:

- Tím „proti“: Tím vymyslí aspoň 5 dôvodov, prečo by riešenie mohlo zlyhať. Postupne ich prednesie tímu „za“, aby mohol reagovať na každý argument.
- Tím „za“: Pri každom z dôvodov, prečo by riešenie mohlo zlyhať, tím argumentuje, prečo by to predsa mohlo fungovať.
- Ak žiaci a žiačky nedokážu nájsť argument, prečo by to predsa mohlo fungovať, na tabuľu alebo flipchart zapíšu daný dôvod ako riziko.
- Žiaci a žiačky spoločne v tíme zanalyzujú uvedené riziká a dohodnú sa, či sú ochotní ďalej pokračovať v testovaní aj napriek rizikám, ktoré identifikovali.
- Ak identifikovali príliš veľa rizík, ktoré nevedia adresovať, prípadne jedno veľké riziko, zvážia, či je riešenie vhodné na realizáciu, alebo si vyberú iné riešenie.
- Do ďalšej etapy pokračujú s riešením, ktoré prešlo fázou obráteného brainstormingu (aj napriek rizikám si myslia, že riešenie má potenciál).

Cieľom je čo najskôr odhaliť možné slabiny a nedostatky a umožniť tímu rýchlejšie napredovať a dosiahnuť úspech. Ak sa cvičná firma rozhodne, že zvolené riešenie nie je optimálne, môže

sa bez obáv vrátiť k svojmu zoznamu nápadov, ktorý vytvorila pri brainstormingu (nástroj 6A. Tímový brainstorming), a vybrať iný podnikateľský nápad, ktorý bude lepšie vyhovovať potrebám a očakávaniam zákazníka či zákazníčky. Skoré odhalenie nevhodného riešenia umožní tímu rýchlejšie sa posunúť ďalej a dosiahnuť úspech v zakladaní zodpovednej cvičnej firmy. Celkovo je dôležité prijať, že zlyhanie je súčasťou procesu a môže nám priniesť cenné poznatky a skúsenosti.

### Príklad

Tím cvičnej firmy podrobí obrátenému brainstormingu nápad na výrobu dizajnových kabeliek z plastových tašiek. Vytvorili sa dva tímy – jeden bol proti nápadu a druhý bol za nápad. Tím „proti" identifikoval niekoľko potenciálnych problémov a rizík spojených s týmto nápadom a tím „za" sa pokúsil argumentovať v prospech nápadu.

Plastové tašky môžu byť nestabilné a nekvalitné na výrobu udržateľných kabeliek.

- Plastové tašky by mohli byť ošetrené a upravené tak, aby boli vhodné na výrobu kvalitných kabeliek.

Bolo by náročné odpad zbierať, čistiť a ďalej ho spracúvať.

- Do zberu a čistenia odpadu môžeme zapojiť práve členky a členov komunity, ktorí by tak získali príležitosť na zárobok. Pozitívny vplyv môžeme ďalej zvyšovať tým, že zaškolíme ženy z komunity, aby vedeli kabelky aj vyrábať. Naše podnikanie tak prispeje k zlepšeniu života komunity hneď na niekoľkých úrovniach – nielenže sa zníži množstvo plastového odpadu v životnom prostredí komunity, ale podporíme tiež ekonomickú inklúziu komunity a posilníme postavenie žien prostredníctvom vytvorenia nových pracovných pozícií.

Vytváraním plastových kabeliek znova vytvárame ďalší plastový produkt, ktorý sa nakoniec zahodí a bude znečisťovať prostredie.

- To je pravda, to sa však deje s každým upcyklovaným produktom. Tým, že budeme tieto plasty zbierať a využívať ich na tvorbu niečoho nového, pomôžeme nielen zbaviť životné prostredie plastov, ale zároveň môžeme do procesu zapojiť miestnu komunitu, ktorá si zberom, čistením plastových vrecúšok a tašiek či ich ďalším spracovaním môže zabezpečiť lepšie živobytie. Aby sme ďalej adresovali túto námietku, môžeme ku kabelke pripojiť príbalovú informáciu, že kabelku môžu zákazníčky a zákazníci priniesť k nám na opravu alebo aj v prípade, že sa jej chcú ekologicky zbaviť. Zabezpečíme, aby plastové časti kabeliek boli oddelené od neplastových a telo kabelky môže smerovať na recykláciu. Zákazníčky a zákazníci

môžu tiež kabelky vymeniť na rôznych swap podujatiach, ak ich už nosená kabelka omrzí a budú si chcieť zadovážiť novú. Zároveň pri kúpe každej kabelky poskytneme informácie o tom, ako kabelku správne vyhodiť (napríklad odstrániť zips a zvyšok recyklovať do plastu).

Kabelky z plastových tašiek by mohli na zákazníkov a zákazníčky pôsobiť lacno.

- Kabelky z plastových tašiek by mohli byť vnímané ako trendový a ekologický spôsob módy.

Výroba plastových produktov môže byť neekologická a prispievať k ďalšiemu znečisťovaniu životného prostredia.

- Použitie už existujúcich plastových tašiek, napríklad odhodených, by mohlo znížiť množstvo odpadu.

Na trhu už existuje mnoho výrobcov kabeliek, čo by mohlo znamenať náročnú konkurenciu.

- Výroba z plastových tašiek by mohla byť lacnejšia ako iné materiály a práve nižšia cena produktu by mohla prilákať zákazníkov a zákazníčky.

Po diskusii o týchto rizikách a argumentoch tím zistil, že nápad na výrobu dizajnových kabeliek z plastových tašiek má výhody aj riziká. Rozhodol sa, že bude pokračovať s týmto nápadom, ale bude sa snažiť riešiť identifikované riziká, napríklad vytvorením dizajnov, ktoré by boli esteticky príťažlivejšie, poskytovaním služieb spojených s opravou alebo správnym „vyhodením“ kabelky, informácií o správnej separácii, ak sa kabelky zbavuje zákazníčka alebo zákazník, alebo prostredníctvom swap podujatí na výmenu kabeliek a oblečenia. Žiaci a žiačky navyše identifikovali príležitosti na ďalšie zlepšenie života ľudí z komunity prostredníctvom ich zapojenia do zberu a spracovania odpadu. Zároveň by podnikanie pomohlo vytvoriť aj pracovné miesta pre marginalizované ženy, ktoré by kabelky vyrábali. Žiaci a žiačky preto zhodnotili, že pozitíva tohto nápadu výrazne prevyšujú možné riziká. Preto s týmto nápadom postupujú ďalej.

# Výsledky druhej etapy: podnikateľské nápady

**ETAPA č. 2** **VÝSLEDOK** ✓

Hlavným výsledkom tejto fázy dizajnového procesu sú riešenia problému, teda podnikateľské nápady. Kvalitný podnikateľský nápad je:

- *Inšpiratívny* – mal by priniesť niečo nové a zároveň inovatívne a zaujímavé.
- *Relevantný* – priamo napojený na pôvodne definovanú spoločenskú výzvu v komunite, s ktorou cvičná firma pracuje počas dizajnového procesu.
- *Prepájajúci* – rieši skutočný problém na trhu a je schopný prepájať súvisiace aspekty, pretože aktuálne sociálne, ekonomické a environmentálne problémy nie sú jednoduché a ich riešenie si vyžaduje komplexný prístup.

V aplikácii na prostredie cvičnej firmy to znamená vymyslieť konkrétny inovatívny produkt alebo službu s potenciálom priamo ovplyvniť nepriaznivú situáciu, ktorú vo svojom okolí mladí ľudia pozorujú alebo sami pociťujú.

ETAPA č. 3

# IMPLEMENTÁCIA

## Cieľ:

Vybrané podnikateľské riešenie dostať do praxe, teda vytvoriť prototyp a otestovať ho.

## Hlavný vstup:

Testovanie

## Kroky:

7. Modelovanie riešenia
8. Testovanie riešenia

## Hlavný výsledok:

Výsledky testovania

## Príklady:

V rámci celého procesu dizajnového myslenia používame jeden konkrétny príklad, aby sme jasne ilustrovali postup, akým cvičná firma prejde. Tento konkrétny príklad nám umožní systematicky prejsť jednotlivými krokmi dizajnového myslenia, identifikovať výstupy z jednotlivých cvičení a demonštrovať, ako sa tieto výstupy budú využívať v ďalších fázach procesu.

ETAPA č. 3 KROK

# 7. Modelovanie riešenia

## Nástroje využívané v tomto kroku:

- **7A.** Výsledný zápis
- **7B.** Storyboard
- **7C.** Prototyp riešenia

## Cieľ kroku:

Vytvoriť prototyp podnikateľského riešenia, ktoré si cvičná firma v predošlom kroku vybrala. Tento prototyp využije v ďalšom kroku pri testovaní.

## Opis kroku:

Po výbere jedného podnikateľského nápadu nasleduje dôležitý krok, a to vytvorenie modelu riešenia. Tento krok je zásadný na zjednotenie predstavy o podnikateľskom nápade. Cieľom vytvorenia modelu je umožniť každému členovi a členke tímu pochopiť, ako bude riešenie fungovať a akú hodnotu poskytne zákazníkom a zákazníčkam.

Prototyp slúži nielen na vizualizáciu podnikateľského riešenia, ale aj na overenie jeho realizovateľnosti a účinnosti skôr, než sa cvičná firma pustí do jeho výroby alebo implementácie. Týmto spôsobom sa minimalizujú riziká spojené s neúspešným riešením, predchádza sa nežiaducim finančným a časovým stratám a zvyšujú sa šance na úspech. Po vytvorení prototypu budú preto cvičné firmy produkt alebo službu testovať, aby zistili, či by potenciálni zákazníci a zákazníčky boli ochotní za službu alebo produkt zaplatiť.

Cvičná firma si vytvorí model vo forme ilustrácie alebo kresby, ktorá bude slúžiť na vysvetlenie hodnoty pre zákazníka alebo zákazníčku, a následne vytvorí prototyp, ktorý bude v ďalšom kroku testovať. Tento krok je veľmi dôležitý, keďže aj počas modelovania môže cvičná firma zistiť, že vybrané riešenie nie je ideálne alebo sa nedá zrealizovať. To je úplne prirodzené a v prípade potreby sa cvičná firma môže vrátiť o krok späť (ku kroku č. 6 Brainstorming) a vybrať iné riešenie.

# Postup práce a cvičenia

ETAPA č. 3 | KROK č. 7 | NÁSTROJ

## 7A. VÝSLEDNÝ ZÁPIS

Cvičná firma prešla viacerými krokmi a vybrala si jeden podnikateľský nápad, teda našla svoj predmet podnikania.

Teraz je vhodné vytvoriť výsledný zápis, ktorý predstavuje zhrnutie vytvoreného podnikateľského riešenia. Tento nástroj pomôže formovať a spájať prácu cvičnej firmy s väčším cieľom tímu alebo víziou, teda prispením k zlepšeniu problému, ktorý cvičná firma identifikovala v kroku č. 2 *Definícia spoločenskej výzvy*. Výsledný zápis slúži ako podklad na prácu s ďalšími nástrojmi v tomto kroku a následné testovanie.

Výstupom tohto cvičenia je zhrnutie podnikateľského riešenia cvičnej firmy.

## → AKO NA TO?

Tím cvičnej firmy pracuje spoločne, vedie diskusiu a vytvára odpovede na otázky, ktoré si zapíše:

- *Aký spoločenský alebo environmentálny problém riešite?*
- *Aký je predmet vášho podnikania?*
- *Ako váš predmet podnikania prispieva k riešeniu daného problému? Ktoré príčiny alebo prejavy sa vyriešia? (pozri vypracovaný diagram príčin z kroku č. 2)*
- *Kto sú vaši kľúčoví zákazníci a zákazníčky, ktorí za produkt alebo službu zaplatia a budú ho využívať?*
- *Koho alebo čo vaše riešenie najviac pozitívne ovplyvní?*

### Príklad

Tím cvičnej firmy diskutuje a vytvára odpovede na výsledný zápis svojho podnikateľského riešenia, ktorý by zhrnul dosiahnuté výsledky a smeroval tím k ďalším krokom. Cvičná firma vytvorila tento zápis:

- *Aký spoločenský alebo environmentálny problém riešite?*
  Riešime závažný problém chýbajúceho odvozu odpadu a tvorby skládok v osídlení.
- *Aký je predmet vášho podnikania?*
  Naším cieľom je vyrábať dizajnové kabelky z plastových tašiek.

- *Ako váš podnikateľský nápad prispieva k riešeniu daného problému? Ktoré jeho prejavy alebo symptómy alebo príčiny sa vyriešia?*
  Naším riešením chceme znížiť množstvo plastového odpadu na skládke tým, že separujeme existujúce plastové tašky a vytvárame z nich štýlové kabelky. Týmto spôsobom riešime problémy spojené s hromadením plastu na skládke a súčasne sa snažíme zvyšovať povedomie o znečisťovaní životného prostredia následkom skládky.
- *Kto sú vaši kľúčoví zákazníci a zákazníčky, ktorí za produkt alebo službu zaplatia a budú ju využívať?*
  Našimi kľúčovými zákazníčkami sú ženy, ktoré si cenia udržateľný spôsob života a zároveň chcú nosiť unikátne kabelky. Zameriame sa hlavne na mladšiu generáciu, ktorá si váži módu s pozitívnym dosahom na životné prostredie.
- *Koho alebo čo vaše riešenie najviac pozitívne ovplyvní?*
  Naše riešenie pozitívne ovplyvní celú komunitu, jej zdravie a aj životné prostredie. Naše zákazníčky budú mať možnosť vlastniť originálny produkt a upcyklácia plastových tašiek zároveň prispeje k znižovaniu množstva odpadu na skládke a ochrane prírody.

**ETAPA č. 3** **KROK č. 7** **NÁSTROJ**

## 7B. STORYBOARD

Po vytvorení výsledného zápisu sa cvičná firma venuje nakresleniu storyboardu.

Storyboard je ilustrácia, ktorá pozostáva z obrázkov v sekvencii na účely predbežnej vizualizácie služby alebo produktu. Cvičná firma vytvorí jednoduchý model v podobe storyboardu/ilustrácie. Ide o jednoduchú kresbu tvorenú niekoľkými krokmi, ktorá vysvetľuje využitie produktu alebo služby zákazníkmi a zákazníčkami. To znamená, že táto ilustrácia by mala byť vytvorená z pohľadu zákazníka alebo zákazníčky, ktorí budú daný produkt alebo službu využívať, a môže mať ľubovoľný počet krokov v závislosti od podnikateľského riešenia. Pri tomto cvičení sa môže naplno rozvinúť kreativita. Táto ilustrácia slúži na zjednotenie predstavy o podnikateľskom riešení, ktoré si cvičná firma vybrala, aby všetci členovia a členky vedeli, ako dané podnikateľské riešenie vytvára hodnotu pre zákazníkov a zákazníčky. Túto ilustráciu môže cvičná firma využiť pri vytváraní prototypu.

Výstupom tohto cvičenia je nákres storyboardu.

## → AKO NA TO?

Tím cvičnej firmy spoločne pracuje s flipchartom alebo tabuľou, na ktorú bude kresliť, ako funguje jeho riešenie. Členovia a členky tímu počas kreslenia diskutujú a napokon sa uistia, že všetci chápu, ako bude dané riešenie fungovať. Kroky by mali znázorňovať, ako budú zákazník a zákazníčka produkt (statky alebo služby) využívať, teda ako bude produkt fungovať a akú hodnotu z produktu zákazníci a zákazníčky získajú. Cvičná firma môže využiť ľubovoľný počet krokov. Napríklad môže zahrnúť kroky *Ako sa zákazníci a zákazníčky o vašom riešení dozvedia? Ako ho kúpia? Ako ho budú používať? Akú hodnotu váš produkt (statok alebo služba) zákazníkom a zákazníčkam prináša?* Výsledok storyboardu si členovia a členky tímu odfotografujú, uložia alebo zapíšu.

### Príklad

Cvičná firma vytvorí jednoduchý nákres s nasledujúcimi krokmi:

- **Krok č. 1:** Zákazníčka vidí naše kabelky na internete a zaujme ju ich estetický dizajn a udržateľný charakter.
  (Obrázok: Zákazníčka si online prezerá rôzne farebné a vzorované kabelky.)
- **Krok č. 2:** Zákazníčka si vyberie kabelku, ktorá jej najviac vyhovuje, a pridá ju do košíka.
  (Obrázok: Zákazníčka si vyberá kabelku a kliká na tlačidlo „Pridať do košíka“.)
- **Krok č. 3:** Zákazníčka dokončí objednávku a zvolí si preferovanú platobnú metódu.
  (Obrázok: Zákazníčka potvrdzuje objednávku a vyberá platobnú metódu.)
- **Krok č. 4:** Kabelka je spracovaná a expedovaná z našej dielne na adresu zákazníčky.
  (Obrázok: Kabelka je zabalená a pripravená na odoslanie.)
- **Krok č. 5**: Zákazníčka dostáva kabelku a je spokojná s jej kvalitou a dizajnom.
  (Obrázok: Zákazníčka otvára balíček a radostne používa novú kabelku.)
- **Krok č. 6:** Zákazníčka sa teší, že prispela k udržateľnejšiemu životnému štýlu a zároveň má trendový doplnok.
  (Obrázok: Zákazníčka využíva kabelku a je hrdá na svoj výber.)

ETAPA č. 3 KROK č. 7 NÁSTROJ

# 7C. PROTOTYP RIEŠENIA

Po vytvorení storyboardu si cvičná firma pripraví prototyp riešenia, ktorý v ďalšom kroku otestuje.

Prototyp poskytuje spôsob, ako komunikovať svoj nápad tým, že ho cvičná firma urobí hmatateľným. Prototyp môže mať viacero podôb – môže to byť skica aj kartónový model atď. Keď cvičná firma vytvorí prototyp, umožní jej to získať spätnú väzbu od potenciálnych zákazníkov a zákazníčok a zistiť, či by boli ochotní za produkt zaplatiť.

Kľúčom je, aby prototyp bol jednoduchý a lacný. V tomto bode je dôležité zamerať sa na základnú ponúkanú hodnotu, a nie na perfektné dokončenie produktu. Cvičné firmy by mali na vytvorenie prototypu použiť materiál ľahko dostupný v ich okolí. Kvalitný prototyp spĺňa nasledujúce charakteristiky:

- Má nízke riziko – teda nízke náklady a bezrizikovú cieľovú skupinu.
- Je rýchly a jednoduchý – jednoduchosť vytvorenia prototypu.
- Je plodný – teda schopný ďalej rozšíriť nápad.

Výstupom tohto cvičenia je vyhotovený prototyp vo forme modelu alebo ilustrácie.

## → AKO NA TO?

V prípade, že ide o výrobok, cvičná firma vytvorí pomocou dostupných materiálov prototyp, ktorý bude vhodný na testovanie. To napríklad môže zahŕňať vytvorenie malého modelu pomocou papiera, detských kociek, hračiek alebo iného materiálu.

V prípade, že ide o službu alebo ak cvičná firma nemá možnosť vytvoriť jednoduchý prototyp, môže cvičná firma navrhnúť kroky služby, ktoré chce otestovať. Žiaci a žiačky môžu jednoducho kresliť alebo predviesť potenciálnym zákazníkom a zákazníčkam, ako ich riešenie bude fungovať, teda ako by ich služba vyzerala. V prípade kreslenia vedia využiť svoj vytvorený storyboard a v prípade potreby ho doplniť o ďalšie kroky. Storyboard následne ukážu a vysvetlia potenciálnym zákazníkom a zákazníčkam, s ktorými budú svoj nápad testovať.

### Príklad

Cvičná firma sa rozhodla vytvoriť prototyp svojho riešenia, ktorým sú dizajnové kabelky vyrobené z recyklovaných plastových tašiek. Pretože ide o fyzický produkt, rozhodla sa zhotoviť jednoduchý fyzický model, aby mohla svoj nápad vizualizovať a otestovať s potenciálnymi zákazníčkami.

Tím cvičnej firmy získal plastové tašky rôznych farieb a vzorov, ktoré mali jeho členovia a členky doma k dispozícii. Následne vyrobili prototyp kabelky z týchto plastových tašiek. Použili jednoduchý postup strihania, skladania vlákien z tašiek a štrikovania kabeliek. Výsledným prototypom bola malá kabelka so zaujímavým vzorom a farebnou kombináciou.

Tím si uvedomil, že tento prototyp nemusí byť dokonalý a plne funkčný, ide skôr o to, aby zákazníčkam ukázal koncept a získal spätnú väzbu. S týmto prototypom získa tím možnosť testovať, či by ľudí jeho produkt zaujal a mali by záujem si ho kúpiť.

ETAPA č. 3 KROK

# 8. Testovanie riešenia

## Nástroje využívané v tomto kroku:

- **8A.** Plán testu a jeho vykonanie
- **8B.** Analýza testu

## Cieľ kroku:

Zistiť, či by cieľoví zákazníci a zákazníčky boli ochotní za produkt (statok alebo službu) zaplatiť.

## Opis kroku:

Po vytvorení prototypu podnikateľského riešenia nasleduje jeho otestovanie, ktoré by malo byť rýchle, lacné a realizované bez veľkých nákladov. Tento test slúži na overenie životaschopnosti podnikateľského riešenia. Cieľom je získať konkrétnu spätnú väzbu od potenciálnych zákazníkov a zákazníčok alebo používateľov a používateliek a zistiť, či by boli ochotní si produkt (statok alebo službu) kúpiť. Vďaka jednoduchému otestovaniu je možné rýchlo a efektívne overiť, ako bude riešenie prijaté a aká bude jeho úspešnosť v praxi.

V praxi sa test realizuje priamo v komunite. Znamená to, že prototyp riešenia, ktorým môže byť produkt (statok alebo služba), sa testuje priamo s ľuďmi, ktorých sa problém týka. Takéto testovanie slúži na získanie ozajstných dát a informácií, či by ľudia za produkt zaplatili a využívali ho. Keďže cvičné firmy na stredných školách väčšinou nemajú možnosť priameho kontaktu s ľuďmi, ktorých sa riešený problém týka, boli cvičenia v tomto kroku prispôsobené existujúcim podmienkam.

Výsledky testu slúžia ako relevantné dáta, ktoré môžu byť základom ďalšieho rozhodnutia potrebného pri tvorbe podnikateľského riešenia. V prípade zistenia, že riešenie nemá očakávaný úspech a potenciálni zákazníci a zákazníčky nie sú ochotní za produkt zaplatiť, tím cvičnej firmy môže nápad upraviť a znova ho otestovať. Testovanie pomáha overiť potrebu trhu, identifikovať nedostatky a zlepšovať nápad, až kým sa nenájde účinné a udržateľné riešenie.

# Postup práce a cvičenia

ETAPA č. 3 | KROK č. 8 | NÁSTROJ

## 8A. PLÁN TESTU A JEHO VYKONANIE

Po vytvorení prototypu je dôležité, aby si cvičná firma vytvorila plán, ako svoje riešenie otestuje.

Plán testovania prototypu poskytuje základný a zároveň užitočný prehľad o tom, ako cvičná firma môže svoje riešenie jednoducho a rýchlo overiť. V tomto bode si cvičná firma zapíše plán testovania a následne vykoná test. Pri testovaní cvičná firma pracuje s prototypom vytvoreným v predošlom kroku, či už s kresbou, prototypom výrobku, prípadne predstavením služby.

Dôležitým výstupom testovania sú výsledky, ktoré bude cvičná firma v ďalšom cvičení analyzovať.

## → AKO NA TO?

Tím cvičnej firmy pracuje spoločne, premyslí si a zapíše, ako bude testovať svoje podnikateľské riešenie.

Postup pri plánovaní a vykonaní testu:
*Koncept riešenia → Plán testu → Vykonanie testu → Výsledky*

1. *Koncept riešenia:* Prvým krokom cvičnej firmy je špecifikovať hlavný nápad, ktorý chce otestovať. Tu si cvičná firma zapíše svoj predmet podnikania (z nástroja 7A. Výsledný zápis).
2. *Plán testu:* Ďalej sa tím zamyslí nad tým, ako bude testovanie prebiehať, kde, ako a s kým výrobok alebo službu otestuje. Napríklad si riešenie môže otestovať so spolužiakmi a spolužiačkami, s učiteľmi a učiteľkami, ako aj s ostatnými zamestnancami a zamestnankyňami školy. Aj pri testovaní je vhodné, aby sa žiaci a žiačky rozdelili na menšie skupinky alebo dvojice (podľa toho, koľko ľudí je potrebných na vykonanie jedného testu) a efektívne zaobchádzali s časom. Druhou možnosťou je, že si cvičná firma opäť zahrá rolovú hru (pozri krok č. 3 Prieskum trhu), počas ktorej sa členovia a členky cvičnej firmy budú pýtať svojich spolužiakov a spolužiačok v rolách potenciálnych zákazníkov a zákazníčok, či by si produkt alebo službu kúpili.
3. *Vykonanie testu:* Cvičná firma vykoná naplánovaný test, predstaví svoj nápad a získa spätnú väzbu. Hlavným cieľom je zistiť, či sú zákazníci a zákazníčky ochotní za produkt (statok alebo službu) zaplatiť. Pri testovaní sa žiaci a žiačky pýtajú: *Kúpili by ste si tento výrobok?*

*Využívali by ste tento výrobok?* Pri testovaní je dôležité spomenúť, že momentálne ide o prototyp riešenia a potenciálni zákazníci a zákazníčky teda nehodnotia funkcie prototypu, ale hodnotu, ktorú z finálneho produktu alebo služby získajú.

4. *Výsledky:* Výsledky testu si tím zapíše. Pozornosť by mal venovať pozitívnej aj negatívnej spätnej väzbe.

### Príklad

Cvičná firma sa chystá testovať svoj nápad na výrobu dizajnových kabeliek zo separovaných plastových tašiek.

Takto vyzerá plán testovania jej riešenia:

- *Koncept riešenia:* Výroba dizajnových kabeliek z recyklovaných plastových tašiek.
- *Plán testu:* Svoj nápad budeme testovať v škole medzi spolužiačkami. Rozdelíme sa na dvojice (jeden človek bude prezentovať a jeden zapisovať výsledky) a každá dvojica pôjde do inej triedy. Náš prototyp budeme predstavovať spolužiačkam v rôznych triedach.
- *Vykonanie testu:* Cvičná firma ukáže žiačkam svoj prototyp kabelky, vysvetlí, že je vyrobený z recyklovaných plastových tašiek a akú hodnotu môže priniesť zákazníčkam. Následne sa spýta zúčastnených, či by si takúto kabelku kúpili a aké by mali pripomienky. Dvojice budú pozorne počúvať a zaznamenávať reakcie spolužiačok. Budú sa pýtať, čo sa im na návrhu páči a či by boli ochotné za takýto produkt zaplatiť.
- *Výsledky:* Cvičná firma získa od spolužiačok rôznorodú spätnú väzbu. Získala 12 pozitívnych a 3 negatívne spätné väzby. Niektoré spolužiačky môžu byť nadšené nápadom, iné môžu mať pripomienky k dizajnu, funkčnosti alebo cene. Tím cvičnej firmy si tieto reakcie zapíše a analyzuje, čo mu pomôže lepšie pochopiť, či je jeho nápad reálny a aký má potenciál na trhu. Oslovené spolužiačky zväčša vyjadrili nadšenie s nápadom a povedali, že by určite zvážili kúpu takejto kabelky. Chválili originalitu a environmentálnu zložku nápadu, snahu o recykláciu a ekologický prístup k výrobe. Vyjadrili záujem o kúpu takejto kabelky, aby podporili udržateľné riešenia. Niektoré spolužiačky poukázali na konkurenciu na trhu s kabelkami a pýtali sa, či by sa takýto produkt vôbec mohol presadiť.

ETAPA č. 3 KROK č. 8 NÁSTROJ

# 8B. ANALÝZA TESTU

V predošlom cvičení si cvičná firma vytvorila plán testu a vykonala test.

Pri analýze testu sa tím pozrie na získané výsledky, vyhodnotí spätnú väzbu a posúdi reakcie cieľových zákazníkov a zákazníčok. Táto analýza pomáha identifikovať, či dané podnikateľské riešenie má potenciál uspieť a stať sa ziskovým, a na základe toho spraviť finálne rozhodnutie, či cvičná firma bude s daným podnikateľským nápadom pracovať ďalej.

Výstupom tohto cvičenia bude rozhodnutie, či dané podnikateľské riešenie má potenciál byť ziskové.

## → AKO NA TO?

Tím cvičnej firmy si nájde dobré miesto na prácu, aby sa mohol úplne sústrediť na diskusiu. Každá skupina cvičnej firmy (na základe rozdelenia pri testovaní) si pred spoločnou analýzou pripraví prehľad o svojich poznámkach z testovania a odprezentuje zvyšku cvičnej firmy svoje zistenia (max. 3 minúty pre každú skupinu). Následne prebehne tímová analýza výsledkov testovania. Tímová analýza je kreatívny proces. Odporúčajú sa nasledujúce kroky:

- Žiaci a žiačky pracujú v tíme s flipchartom, prípadne inou tabuľou, na ktorú si zapisujú výsledky z testovania.
- Zapíšu si, koľko pozitívnych a koľko negatívnych reakcií na svoje riešenie získali.
- Na základe reakcií sa rozhodnú, či s daným podnikateľským nápadom budú ďalej pracovať, alebo si vyberú iný nápad (ak spätná väzba ukázala, že potenciálni zákazníci a zákazníčky nie sú ochotní za produkt zaplatiť, odporúča sa vybrať iné riešenie, prípadne otestovať produkt alebo službu s inou cieľovou skupinou, či upraviť dané podnikateľské riešenie).

### Príklad

Cvičná firma diskutovala o výsledkoch zo svojho testovania a zapísala si analýzu:

- Pozitívne reakcie: 12.
- Negatívne reakcie: 3.

Celková analýza:

- Celkovo bolo získaných viac pozitívnych ako negatívnych reakcií, čo naznačuje záujem potenciálnych zákazníčok o produkt.
- Zákazníčky uviedli, že by boli ochotné platiť za kabelku, ak bude kvalitná a bude mať atraktívny dizajn.
- Otázka ceny je však dôležitým faktorom – bude teda žiaduce zamerať sa na hľadanie spôsobov, ako znižovať náklady a ponúkať konkurencieschopnú predajnú cenu.
- Tím sa rozhodol pokračovať v práci s týmto podnikateľským nápadom, súčasne však plánuje viac sa venovať cenovej stratégii a ďalším možným zdokonaleniam kabeliek vrátane nápadov na zvýšenie času použiteľnosti a pridaním funkčných prvkov do dizajnu a zároveň organizovaním swapshopov a vzdelávacích seminárov o dôležitosti triedenia odpadu.

# Výsledky tretej etapy: Výsledky testovania

**ETAPA č. 3** **VÝSLEDOK** ✓

Hlavným výsledkom tretej etapy sú *výsledky testovania*. Kvalitné výsledky testovania sú:

- *Autentické* – to znamená, že tím vykonal experiment a výsledok je podporený dátami, ktoré zozbieral.
- *Nie sú prvoplánové* – je to niečo, čo by nám hneď nenapadlo.
- *Odhaľujúce pravdu* – ukazujú, ako sa cieľový zákazník či zákazníčka cíti pri používaní produktu (statku alebo služby), a ukazuje, či je produkt realizovateľný. Dôraz sa kladie na životaschopnosť nápadu, teda jeho potenciálnu ziskovosť.

Otestovaním svojho riešenia ukončila cvičná firma dizajnový proces. Tento komplexný proces bol zameraný na inovácie a vytvorenie udržateľného podnikateľského riešenia, ktoré má potenciál adresovať konkrétny spoločenský alebo environmentálny problém a zároveň priniesť hodnotu pre zákazníkov a zákazníčky a generovať tak zisk. Cvičná firma absolvovala postup, ktorý ju viedol od identifikácie spoločenskej výzvy až po vytvorenie prototypu riešenia. Tím mladých ľudí systematicky skúmal potreby zákazníkov a zákazníčok, formuloval inovačné otázky, hľadal riešenia, analyzoval ich realizovateľnosť a následne vybral najperspektívnejší nápad. Vytvorením prototypu a jeho testovaním získala cvičná firma spätnú väzbu, ktorá jej umožnila zistiť, či dané podnikateľské riešenie má potenciál uspieť a priniesť zisk. Táto skúsenosť cvičnej firmy poslúži ako cenná lekcia pre budúcich podnikateľov a podnikateľky, aby

vedeli, ako systematicky pristupovať k vytváraniu nových a udržateľných riešení v rámci svojho podnikania.

V tejto časti cvičná firma identifikovala predmet svojho podnikania a vyvinula podnikateľské riešenie. Teraz zamieri k ďalším krokom v procese svojho rozvoja. Jej cieľom je premeniť svoj nápad na udržateľný podnik, ktorý bude nielen fungovať, ale aj generovať zisk. Tím sa bude zaoberať konkrétnymi aspektmi, ako sú charakteristika cieľového zákazníka či zákazníčky, vytvorenie podnikateľského modelu, marketingová stratégia a vývoj produktu. Bude pokračovať v dolaďovaní svojho riešenia a snahe dosiahnuť dlhodobý úspech na trhu.

# 3.2 Práca s nápadom: vybudovanie udržateľnej firmy

V predošlej časti *(3.1 Hľadanie predmetu podnikania – proces dizajnového myslenia)* cvičná firma identifikovala svoj predmet podnikania, a teda navrhla podnikateľské riešenie určitého spoločenského alebo environmentálneho problému. Prv ako sa cvičná firma pustí do vývoja svojho podnikateľského riešenia, je nutné zamerať sa na to, pre koho cvičná firma riešenie vytvára. Následne na základe potrieb svojho zákazníka a zákazníčky cvičná firma špecifikuje svoj produkt (statok alebo službu), vytvorí svoj model podnikania, vymyslí názov firmy, jej logo a slogan a v neposlednom rade vytvorí podnikateľský plán.

Tieto kroky umožnia cvičnej firme systematicky pristupovať k vývoju vlastného podnikateľského riešenia. Vytvorenie súdržnej vízie založenej na analýze cieľovej skupiny a špecifikácii produktu poskytne pevný základ budúcich rozhodnutí a krokov. A práve model podnikania, názov firmy, logo a slogan sú podstatnými prvkami, ktoré zabezpečujú jej rozpoznateľnosť a unikátnosť na trhu. Podnikateľský plán potom slúži ako podrobná mapa, ktorá cvičnej firme pomôže dostať sa tam, kam chce. Týmto postupom firma nielen optimalizuje svoje šance na úspech, ale tiež zabezpečuje, že jej riešenie je relevantné, inovatívne a prispôsobené potrebám trhu. Takýto integrovaný prístup k vývoju podnikateľských riešení zabezpečuje, že firma nie je len reaktívna, ale proaktívne formuje svoju budúcnosť a poskytuje hodnotu svojim zákazníkom a zákazníčkam a širšej komunite.

## 3.2.1 Charakteristika zákazníka

Zákazníci a zákazníčky sú základom a hnacou silou každej firmy. Ich charakteristiky, potreby a očakávania ovplyvňujú vývoj produktov, marketingové stratégie a celkový úspech firmy. Dôkladné poznanie a pochopenie zákazníkov a zákazníčok umožní cvičnej firme vytvoriť hodnotné a relevantné riešenie, a tak zabezpečiť ziskovosť firmy a jej dlhodobý úspech.

Nevyhnutnou podmienkou podnikania sú platiaci zákazník a zákazníčka. Pre vybudovanie udržateľného podnikania a vytvorenie zisku preto musí cvičná firma získať dostatok platiacich zákazníkov a zákazníčok, a to v pomerne krátkom časovom rámci, aby sa nedostala do veľkej straty. Preto je pre efektívny a úspešný rast podniku dôležité uplatniť prístup orientovaný na zákazníka a zákazníčku tým, že sa cvičná firma zameria na adresovanie ich zákazníckych potrieb (Aulet, 2013). Prvý krok, ktorý žiakov a žiačky čaká, je teda analýza, kto sú potenciálni zákazníci a zákazníčky firmy.

## Identifikácia cieľovej skupiny zákazníkov a zákazníčok

Je nutné zamyslieť sa, ktoré skupiny zákazníkov a zákazníčok by mohli produkt, ktorý cvičná firma ponúka, najviac oceniť, a kde je evidentný najväčší priestor na rast a úspech. Cvičná firma by mala identifikovať skupiny potenciálnych cieľových zákazníkov a zákazníčok pre svoje podnikateľské riešenie a vybrať si tú najrelevantnejšiu skupinu, na ktorú sa zameria.

Cieľová skupina zákazníkov a zákazníčok je súbor ľudí, na ktorý sa zameria určitá marketingová stratégia alebo produkt (statok alebo služba). Ide o jednotlivcov, ktorí sa vyznačujú spoločnými charakteristikami, potrebami, záujmami alebo demografickými údajmi, relevantnými pre daný produkt. Všetci členovia a členky tejto skupiny by mali mať podobné dôvody na záujem o nákup konkrétneho produktu.

Pre začínajúce firmy je vhodné zvoliť si na začiatok len jednu dobre premyslenú skupinu cieľových zákazníkov a zákazníčok a sústrediť svoju podnikateľskú pozornosť len na túto skupinu. Zameranie na viacero cieľových skupín v začiatkoch podnikania môže rozdeliť obmedzené zdroje a komplikovať manažment, čo zasa môže viesť k strate identity firmy, zložitým marketingovým stratégiám a finančným nárokom, čo by mohlo ohroziť úspech firmy.

Zameranie na jednu cieľovú skupinu umožní firme lepšiu orientáciu na trhu, budovať značku a tiež sa tým zvyšuje šanca, že sa o firme skôr začne šíriť dobré meno, čo je pre začínajúcich podnikateľov hlavný zdroj úspechu. Vďaka tomuto prístupu si cvičná firma lepšie vybuduje stabilné miesto na trhu a zaistí kladný peňažný tok.

### Cvičenie

Cvičná firma pracuje so svojím nápadom podnikania a môže využiť svoj *Výsledný zápis* (časť 3.1., cvičenie 7A. Výsledný zápis). Tím cvičnej firmy pracuje spoločne a vedie aktívnu diskusiu o potenciálnych skupinách cieľových zákazníkov a zákazníčok svojho produktu *(napríklad rodiny s malými deťmi, ktoré majú záujem o detské produkty ako oblečenie a hračky, ženy vo veku 18 až 27 rokov, ktoré majú záujem o personálny rozvoj, starší ľudia nad 60 rokov, ktorí sa zaujímajú wellness pobyty a kozmetické služby, firmy na Slovensku, ktoré majú záujem vypočítať svoju uhlíkovú stopu a pod.)*. Cieľom tejto

aktivity je identifikovať 3 až 5 cieľových skupín pre svoj podnikateľský nápad. Učiteľ alebo učiteľka položí žiakom a žiačkam pomocné otázky a cvičná firma si na tabuľu alebo flipchart zapisuje nápady z diskusie.

- *Ktorí cieľoví zákazníci sú pre cvičnú firmu vhodní? Kde je potenciál preraziť?*
- *Komu by nápad priniesol výhody? Aké skupiny obyvateľstva by mohol daný nápad osloviť? Pre koho by mohol byť zaujímavý?*

Po identifikácii 3 až 5 cieľových skupín si cvičná firma vyberie jednu skupinu, na ktorú sa sústredí počas vývoja svojho produktu. V tomto smere je vhodné zohľadniť týchto 5 kritérií (Aulet, 2013):

1. *Majú cieľový zákazník či cieľová zákazníčka dostatok financií?* Ak nemajú peniaze, trh pre cvičnú firmu nie je atraktívny, pretože nebude udržateľný a nebude poskytovať dostatočný zisk potrebný na rast nového podniku.
2. *Sú cieľový zákazník či cieľová zákazníčka ľahko dostupní predajcom a predajkyniam cvičnej firmy?* Keď firma začína podnikať, chce sa so zákazníkmi a zákazníčkami zaoberať priamo namiesto toho, aby sa pri predaji svojho produktu spoliehala na tretie strany.
3. *Majú cieľový zákazník a cieľová zákazníčka pádny dôvod na nákup?* Kúpili by si produkt cvičnej firmy namiesto iného podobného riešenia? Alebo sú spokojní s akýmkoľvek iným riešením, ktoré sa už používa?
4. *Existuje konkurencia, ktorá by mohla blokovať rast cvičnej firmy?* Ako silní sú títo konkurenti z pohľadu zákazníka či zákazníčky? Môže konkurencia zablokovať cvičnej firme nadviazanie obchodného vzťahu s nimi? Ako sa odlíšiť od toho, čo zákazník a zákazníčka vnímajú ako plnohodnotné alternatívy?
5. *Je cieľová skupina v súlade s hodnotami, záujmami a cieľmi zakladajúceho tímu?* Cvičná firma sa musí uistiť, že hodnoty a záujmy zakladajúceho tímu sa zhodujú s požiadavkami trhu a tvorby efektívneho riešenia.

## Vytvorenie profilu cieľového zákazníka a zákazníčky

Po identifikácii svojej cieľovej skupiny zákazníkov a zákazníčok by cvičná firma mala zamerať pozornosť na ich demografické a psychografické údaje a vytvoriť konkrétny profil cieľového zákazníka a/alebo zákazníčky.

Prečo je to potrebné? Aj v cieľovej skupine zákazníkov a zákazníčok je každý svojím spôsobom jedinečný, a to z hľadiska veku, pohlavia, spôsobu života, náboženstva, spotrebiteľských preferencií, avšak rozdiely je možné pozorovať aj v tom, aké ciele, túžby či obavy majú jednotliví zákazníci a zákazníčky. Začínajúca firma by preto mala sústrediť pozornosť na čo najužšie definovanú skupinu zákazníkov a zákazníčok a koncentrovať sa tak na relatívne homogénnu cieľovú skupinu, ktorá bude v začiatkoch tvoriť úvodný peňažný tok.

Vytvorenie profilu cieľového zákazníka a zákazníčky je kritickou súčasťou procesu, ktorý cvičnej firme pomôže zakoreniť mentalitu orientovanú na nich. To znamená, že cvičné firmy by mali budovať svoje podnikanie podľa potrieb zákazníka a zákazníčky, nie na základe svojich záujmov a schopností, a hoci aj tieto aspekty sú dôležité, nie sú prioritou v tom, ako by mali firmy pristupovať k svojmu podnikaniu (Aulet, 2013).
Proces vypracovania profilu cieľového zákazníka a zákazníčky by mal zahŕňať aktívny prístup celého tímu cvičnej firmy, aby sa zabezpečilo, že všetci členovia a členky tímu skutočne rozumejú potrebám a charakteristikám cieľovej skupiny. Dôležité je skutočne porozumieť svojim zákazníkom a zákazníčkam a tomu, čo ich privádza nielen na racionálnej, ale aj na emocionálnej a sociálnej úrovni kúpiť si produkt danej firmy. Čím lepšie budú potreby, správanie a motivácia zákazníkov pochopené, tým úspešnejšia bude firma pri vytváraní produktu a nového podniku, ktorý bude zákazníkom a zákazníčkam slúžiť.

## Cvičenie

V tejto aktivite sa cvičná firma sústredí na vypracovanie podrobného opisu svojho typického zákazníka a zákazníčky z cieľovej skupiny, ktorí budú daný produkt používať. Žiaci a žiačky si môžu vyskúšať definovanie potenciálnych charakteristík, ktoré by mali byť súčasťou profilu cieľového zákazníka alebo zákazníčky. Je nutné zamerať sa aj na demografické aj psychografické údaje. Cvičná firma vyplní tie údaje, ktoré sú relevantné pre jej predmet podnikania.

*Demografické údaje: pohlavie, vekové rozpätie, rozsah príjmov, geografická poloha*

*Psychografické údaje:*

- *Aké sú top 3 preferencie alebo kritériá cieľového zákazníka alebo zákazníčky pri kúpe produktov alebo služieb? Napríklad environmentálny dosah produktu, cena, kvalita, zodpovedná výroba. (Povinný údaj, keďže na základe tejto informácie bude cvičná firma neskôr mapovať svoju konkurenčnú pozíciu.)*
- *Aké majú cieľový zákazník a cieľová zákazníčka zvyky?*
- *Čo ich motivuje?*
- *Čoho sa najviac boja?*
- *Akých influencerov a influencerky sledujú?*
- *Aké noviny čítajú? Aké webové stránky navštevujú? Aké televízne programy sledujú?*
- *Kam chodia na dovolenku? Na večeru? Po práci?*
- *Aký je všeobecný dôvod, prečo kupujú tento produkt?*
- *Do akej miery sú pre nich dôležité témy zodpovednosti a udržateľnosti?*

## 3.2.2 Špecifikácia produktu

Po vytvorení profilu cieľového zákazníka a zákazníčky by sa cvičná firma mala sústrediť na špecifikáciu svojho produktu alebo služby a charakterizovať ich funkcie, výhody a hodnotu, aby vytvorila taký produkt alebo službu, ktoré budú zodpovedať požiadavkám cieľového zákazníka a zákazníčky firmy (Aulet, 2013).

Špecifikácia produktu je dokument alebo súbor informácií, ktorý detailne opisuje fyzické vlastnosti, funkcie, normy a výkonnostné charakteristiky konkrétneho produktu. Ide o návod, ktorý obsahuje všetky nevyhnutné detaily, aby výrobcovia, vývojárky, marketingoví odborníci a odborníčky a iní zainteresovaní presne vedeli, ako má produkt fungovať, ako vyzerá a aké požiadavky musí spĺňať (ibid).

Špecifikácia produktu je základným krokom vo vývoji a v marketingu produktu a pre cvičnú firmu je dôležitá z mnohých dôvodov:

- *Zrozumiteľnosť a súlad:* Špecifikácia produktu alebo služby pomáha vytvoriť jasný a konkrétny obraz o produkte. Bez jasnej špecifikácie môže dôjsť k nedorozumeniam v tíme a rôzne oddelenia môžu pracovať na odlišných cieľoch.
- *Zameranie na zákazníka a zákazníčku:* Vypracovanie špecifikácie produktu na základe analýzy cieľového zákazníka a zákazníčky zabezpečí, že produkt bude vyhovovať ich skutočným potrebám, čo môže výrazne zvýšiť úspešnosť produktu alebo služby na trhu.
- *Marketing a predaj:* Jasná a detailná špecifikácia produktu môže byť kľúčovým nástrojom v marketingových a predajných stratégiách. Umožňuje presne definovať, ako produkt vyhovuje potrebám zákazníkov a zákazníčok, a tým pomáha pri tvorbe presvedčivých marketingových materiálov.
- *Efektívnosť vývoja:* Jasná špecifikácia znižuje riziko chýb, zmeny alebo nedorozumenia počas vývoja produktu. Umožňuje efektívne využitie zdrojov a času tímom, čo môže skrátiť čas prípravy produktu na trh.
- *Komunikácia s externými partnermi a partnerkami:* Ak bude firma spolupracovať s dodávateľmi, výrobcami alebo inými externými partnermi, špecifikácia produktu umožňuje jasne komunikovať očakávania a požiadavky.
- *Legálna a regulačná zhoda:* V niektorých prípadoch môže byť špecifikácia produktu dôležitá z hľadiska dodržiavania právnych a regulačných požiadaviek, čo zabezpečuje, že produkt je v súlade s príslušnými zákonmi a predpismi.

Krátke zhrnutie:
Špecifikácia produktu slúži ako základný referenčný bod pre všetkých zainteresovaných v procese vývoja, výroby, marketingu a predaja produktu, resp. služby. Umožňuje jednotnú komunikáciu o produkte v rámci organizácie a s externými partnermi a zabezpečuje, že všetci účastníci projektu pracujú s rovnakými informáciami a cieľmi. Týmto spôsobom špecifikácia produktu znižuje riziko nedorozumení, chýb a nekonzistencií a prispieva k efektívnosti a úspechu celého projektu.

## Cvičenie

Toto cvičenie je zamerané na vytvorenie špecifikácie produktu pre cvičnú firmu. Žiaci a žiačky si môžu špecifikáciu produktu zaznamenať na papier, v lepšom prípade, ak je na to časový priestor, vytvoriť prezentáciu alebo jednoduchú brožúru, ktorú neskôr môžu využiť aj na veľtrhu cvičných firiem. Pri tomto cvičení môžu využiť aj svoj storyboardy z procesu dizajnového myslenia (časť 3.1, nástroj 7B. Storyboard).

Tento proces sa môže uskutočniť v niekoľkých logických krokoch:

1. **Vytvorenie všeobecnej definície produktu**: Východiskovým bodom je vytvorenie všeobecnej definície vlastného produktu, ktorá vychádza z charakteristiky cieľového zákazníka a zákazníčky. Tento krok zabezpečí, že produkt bude zosúladený s ich potrebami a požiadavkami.
2. **Vytvorenie vizuálu produktu**: Ďalším krokom je vytvorenie vizuálnej podoby produktu. Toto znázornenie nie je finálny dizajn, ale úvodná predstava, ktorá zachytí hlavné prvky a vzhľad produktu. Vizuál produktu umožňuje tímu pozrieť sa na produkt očami zákazníka či zákazníčky.
3. **Stanovenie funkcií a výhod produktu**: V tomto bode je dôležité určiť konkrétne funkcie produktu a vysvetliť, ako vytvárajú hodnotu pre zákazníka a zákazníčku. Odpoveď na otázku *„Prečo cieľový zákazník a zákazníčka potrebujú daný produkt?“* pomáha zameriavať sa na skutočné výhody, ktoré produkt prináša.
4. **Vytvorenie vizuálnej brožúrky alebo prezentácie**: Aby sa všetci členovia a členky tímu jednoznačne zhodli na vzhľade a funkciách produktu, je vhodné vytvoriť vizuálnu brožúru, storyboard alebo ilustráciu. Tento krok spája všetky predchádzajúce fázy do jednotného modelu, ktorý jasne ukazuje, čo bude firma ponúkať.

Brožúra alebo prezentácia môže obsahovať:

- **Fyzické vlastnosti produktu:** rozmery, hmotnosť, materiály, farby atď.
- **Funkcie a výkonnosť produktu:** opis toho, čo produkt robí, ako funguje a aké má výkonnostné parametre.
- **Normy a predpisy:** detaily o tom, aké normy alebo predpisy musí produkt spĺňať (napríklad bezpečnostné normy).
- **Cieľový zákazník a zákazníčka:** informácie o tom, komu je produkt určený a aké sú hlavné výhody pre túto skupinu cieľových zákazníkov a zákazníčok (v predošlom cvičení už cvičná firma charakterizovala cieľového zákazníka a zákazníčku).
- **Výrobné požiadavky:** inštrukcie pre výrobu, montáž alebo implementáciu produktu.
- **Balenie a doprava:** pokyny týkajúce sa balenia, skladovania a prepravy produktu.

## 3.2.3 Tvorba modelu podnikania

Po tom, ako cvičná firma charakterizovala svojho cieľového zákazníka a zákazníčku a vytvorila špecifikáciu svojho produktu alebo služby, je čas, aby sa zamyslela nad tým, ako bude vyzerať jej model podnikania.

Model podnikania je strategický plán, ktorý definuje spôsob, akým firma vytvára a dodáva hodnotu v rámci svojho podnikateľského ekosystému. Zahrňuje spôsoby, akými firma *generuje príjmy, komunikuje a interaguje so svojimi zákazníkmi a zákazníčkami, rozdeľuje zdroje a definuje svoje kľúčové partnerstvá a štruktúru nákladov*. Tento model je nevyhnutný na preskúmanie a vyjadrenie podnikateľskej logiky firmy, ako aj prispôsobenie stratégie úspechu na trhu.

### 3.2.3.1 Zmapovanie konkurenčnej pozície

Prv ako sa cvičná firma pustí do konkrétnych krokov pri tvorbe svojho modelu podnikania, je kľúčové zaoberať sa tým, ako sa cvičná firma odlíši od svojej konkurencie, aby bola schopná prilákať a udržať si zákazníkov a zákazníčky. Identifikácia a efektívna komunikácia konkurenčnej výhody vie poskytnúť cvičnej firme pevný základ na budovanie silnej značky, lojality zákazníkov a zákazníčok a dlhodobého rastu firmy.

Konkurenčná výhoda je kľúčovým aspektom úspechu každej firmy, najmä dnes, keď sú trhy plné podobajúcich sa produktov. Je to to, čo robí firmu výnimočnou a odlišuje ju od konkurentov. Konkurenčná výhoda môže vyplynúť z množstva faktorov – od technologických inovácií cez vysokú kvalitu produktu, nízku cenu až po osobitý prístup k zákazníkom a zákazníčkam.

V súčasnosti je však čoraz častejšie, že firmám prináša konkurenčnú výhodu, ak sa aktívne zaoberajú riešením spoločenských alebo environmentálnych problémov. Informovaní zákazníci a zákazníčky dnes oceňujú podniky, ktoré sa snažia prispievať k tvorbe lepšieho sveta, a sú ochotní vyjadriť im podporu nákupom ich produktov. Preto firma, ktorá integruje tieto hodnoty do svojho podnikania a aktívne ich komunikuje svojim zákazníkom a zákazníčkam, môže získať silný konkurenčný náskok pred ostatnými.

Zmapovanie konkurenčnej pozície a identifikácia konkurentov je nevyhnutná na to, aby firma vedela, kde sa nachádza. Zisťovanie silných a slabých stránok konkurencie umožní firme identifikovať oblasti, kde môže excelovať a vytvoriť jedinečnú hodnotu pre svojich zákazníkov a zákazníčky. Porozumieť vlastnej konkurenčnej výhode a vedieť ju využiť je základným kameňom vytvárania efektívneho modelu podnikania, ktorý by mal byť následne navrhnutý tak, aby túto výhodu zosilňoval a zároveň reagoval na potreby a požiadavky trhu.

## Cvičenie

Cvičná firma vytvorí graf vlastnej konkurenčnej pozície, ktorého pomocou zhodnotí, do akej miery spĺňa dve najvyššie priority cieľového zákazníka a cieľovej zákazníčky v porovnaní s konkurenciou (Aulet, 2013). Zákazníci a zákazníčky sa pri voľbe konkrétnej značky zväčša rozhodujú porovnávaním dostupných ponúk, pričom zvažujú všetky známe možnosti a alternatívy s cieľom vybrať pre seba to najlepšie riešenie. Cieľom je ukázať, že produkt danej firmy zodpovedá prioritám cieľového zákazníka a cieľovej zákazníčky oveľa lepšie, ako už existujúce produkty. Takáto analýza vlastnej konkurenčnej pozície umožňuje firme získať jasný obraz o tom, kde sa nachádza, aké výhody môže využívať a na čo by sa mala sústrediť, aby sa výrazne odlíšila a získala konkurenčnú výhodu na trhu.

Postup práce:
Cvičná firma začne identifikáciou dvoch najvyšších priorít svojho cieľového zákazníka a zákazníčky (pozri časť *3.2.1 Vytvorenie profilu cieľového zákazníka,* psychografické údaje). Po tomto kroku nasleduje náčrt jednoduchého grafu podľa tohto postupu:

1. Načrtnutie osí x a y a obe tieto osi rozdeliť na polovice.
2. Na os x napísať prvú prioritu cieľového zákazníka alebo zákazníčky firmy (napríklad kvalita, cena, zodpovednosť firmy).
3. Na prvú polovicu tejto osi vyznačiť stav „nízka“ a na druhú „vysoká“.
4. Na os y vyznačiť druhú prioritu cieľového zákazníka alebo zákazníčky firmy.
5. Na prvú polovicu tejto osi vyznačiť stav „nízka“ a na druhú „vysoká“.
6. V poslednom kroku je potrebné zaznačiť do grafu svoje podnikanie spolu s konkurenčnými firmami. Uvedený graf je príkladom možného vizuálneho vyjadrenia konkurenčnej pozície firmy.

Ideálne by sa mala cvičná firma nachádzať v takom kvadrante, ktorý bude výrazne spĺňať hlavné preferencie cieľového zákazníka a cieľovej zákazníčky. Zároveň by tam nemala mať veľa konkurentov. Ak je konkurentov priveľa, výsledok je silným indikátorom toho, že je nutné prehodnotiť produkt firmy alebo minimálne spôsob, akým ho firma prezentuje verejnosti.

Následne si cvičná firma stanoví a definuje svoju konkurenčnú výhodu, ktorá ju odlíši od konkurencie na trhu. V závislosti od predmetu podnikania a priorít cieľového zákazníka alebo cieľovej zákazníčky si môže vybrať napríklad z týchto hlavných typov konkurenčných výhod:

**Cenová výhoda**
Firma môže svoje produkty odlíšiť tým, že ich bude ponúkať za konkurenčnejšie ceny pri súčasnom dodržaní kvalitatívnych štandardov. Tento cenový náskok je možné dosiahnuť prostredníctvom neustálej optimalizácie efektívnosti, inovácií výrobných procesov, strategického prístupu k predaju alebo minimalizáciou nákladov v rámci celého podnikania.

**Výhoda diferenciácie**
Diferenciácia ponúka možnosť vyniknúť prostredníctvom jedinečných produktov či služieb, ktoré majú vysokú kvalitu, rozšírenú paletu funkcií a výhod alebo silný imidž značky. Hoci tieto produkty často prichádzajú s vyššou cenovkou, môžu posilniť vernosť zákazníkov a zákazníčok firme.

**Výhoda zamerania**
Výhoda zamerania pochádza zo zacielenia na konkrétny segment na trhu alebo dieru v ňom. Zúžením svojho zamerania na konkrétnu skupinu zákazníkov alebo zákazníčok môže firma prispôsobiť svoj produkt alebo službu tak, aby vyhovovali jedinečným potrebám, riešili špecifické problémy a záujmy tejto skupiny.

**Výhoda rýchlosti**
Rýchlostná konkurenčná výhoda znamená byť rýchlejší vo výrobe, v dodávkach, zákazníckych službách alebo uvádzaní produktov na trh. Umožňuje firme byť agilnejšou a rýchlejšie reagovať na zmeny na trhu ako jej konkurenti. „Agilná firma“ označuje organizáciu, ktorá je schopná rýchlo a efektívne reagovať na zmeny vo vonkajšom alebo vnútornom prostredí. Takáto firma je pružná, adaptívna a odbúrava tradičné hierarchie a rigidné štruktúry, aby sa mohla rýchlo prispôsobiť novým situáciám, technológiám alebo trhovým trendom.

**Výhoda inovácie**
Inovácie umožňujú spoločnostiam vytvárať nové produkty, služby alebo uplatňovať revolučné obchodné stratégie, ktoré môžu prekonať súčasné trhy alebo definovať nové. Vďaka schopnosti inovovať môže firma získať konkurenčnú výhodu, udržiavať si vedúce postavenie na trhu a otvárať nové cesty stabilnému rastu.

**Geografická výhoda**
Geografická výhoda spočíva vo výhodnom umiestnení, čo môže zjednodušiť komunikáciu s dodávateľmi alebo klientmi a klientkami či prístup k zdrojom. To môže znamenať dostupnosť surovín, strategický prístup k dopravným trasám, blízkosť prístavov alebo energetických zdrojov, ako aj lokalitu v oblasti s hustou koncentráciou potenciálnych zákazníkov a zákazníčok.

**Výhoda zákazníckeho servisu**
Výhoda spočívajúca v nadštandardnom zákazníckom servise sa prejavuje prostredníctvom rýchlych reakcií, prispôsobenej podpore a mnohostrannými možnosťami komunikácie so zákazníkom a zákazníčkou. Tento prístup k nim umožňuje firmám vybudovať hlboké a trvalé vzťahy so svojimi klientmi a klientkami, čím sa zvyšuje ich lojalita k danému podniku.

## Business Model Canvas

Business Model Canvas (BMC) je populárny strategický nástroj používaný na vyjadrenie, dizajnovanie, analýzu a popis modelu podnikania organizácie. Využíva sa v rôznych odvetviach, pretože umožňuje rýchlo a efektívne analyzovať a porovnávať rôzne modely podnikania. Pomáha tímom lepšie pochopiť, ako ich firma funguje, a umožňuje im experimentovať s rôznymi scenármi a inováciami. Taktiež slúži ako výborný komunikačný nástroj medzi rôznymi oddeleniami a zainteresovanými stranami.

Ide o vizuálny rámec, ktorý podnikateľom a podnikateľkám umožňuje zachytiť celkový obraz podnikania na jednom jednoduchom obrázku. Model sa obvykle vykresľuje na väčšom plátne (odtiaľ názov „Canvas“) alebo na papieri a je rozdelený na deväť hlavných segmentov, ktoré reprezentujú kľúčové aspekty podnikateľského plánu:

*Obrázok č. 4: Business Model Canvas (BMC)*

Hlavné segmenty podnikateľského plánu:

1. ***Kľúčoví partneri:*** Identifikuje hlavných dodávateľov a partnerstvá, ktoré sú nevyhnutné pre fungovanie firmy.
2. ***Kľúčové aktivity:*** Opisuje hlavné operácie a aktivity, ktoré musí firma vykonávať, aby dodala svoju ponúkanú hodnotu.
3. ***Kľúčové zdroje*:** Identifikuje zdroje nevyhnutné pre fungovanie firmy, ako sú napríklad ľudské zdroje, finančné zdroje, technológie atď.
4. ***Ponúkaná hodnota:*** Definuje jedinečnú hodnotu, ktorú firma ponúka svojim zákazníkom a zákazníčkam. Je to spôsob, akým firma rieši problém alebo spoločenskú výzvu a napĺňa potreby svojich zákazníkov a zákazníčok.
5. ***Vzťah so zákazníkom:*** Opisuje, ako firma interaguje so svojimi zákazníkmi a zákazníčkami.
6. ***Distribučné kanály:*** Identifikuje rôzne spôsoby doručovania produktov alebo služieb.
7. ***Zákaznícke segmenty:*** Rozdeľuje trh na konkrétne skupiny zákazníkov a zákazníčok, ktoré firma vníma ako cieľové.
8. ***Zdroje príjmov:*** Identifikuje rôzne spôsoby, ako firma generuje príjmy od rôznych zákazníckych segmentov.
9. ***Štruktúra nákladov:*** Opisuje hlavné náklady a výdavky potrebné na fungovanie firmy.

## Cvičenie

Každá cvičná firma vypracuje vlastný model podnikania. Tím cvičnej firmy ho môže nakresliť na tabuľu, prípadne na flipchart alebo papier. Žiaci a žiačky pracujú v skupine, diskutujú a spoločne vypĺňajú svoj „canvas", teda svoje „plátno".

Business Model Canvas (BMC) je flexibilný nástroj a neexistuje jedno „správne" poradie, v akom by mali byť jeho časti vyplnené. Avšak, existuje odporúčaný postup, ktorý mnohým firmám a jednotlivcom pomáha systematicky premýšľať nad jednotlivými časťami ich modelu podnikania. Pri vypĺňaní BMC je dôležité, aby žiaci a žiačky mysleli na súvislosti medzi jednotlivými časťami. Často sa odporúča nasledujúce poradie:

1. **Ponúkaná hodnota**: Začnite tým, že identifikujete hlavnú hodnotu, ktorú váš produkt alebo služba prináša zákazníkom a zákazníčkam. Aký problém rieši? Aký benefit prináša?
2. **Zákaznícke segmenty**: Komu je vaša ponúkaná hodnota určená? Kto sú vaši kľúčoví zákazníci a zákazníčky? (V tejto časti využije cvičná firma svoju cieľovú skupinu zákazníkov a zákazníčok, na ktorú sa zameriava).
3. **Distribučné kanály:** Ako sa vaša hodnotová ponuka dostane k zákazníkovi či zákazníčke? Aké máte distribučné a komunikačné kanály?

4. **Vzťahy so zákazníkmi a zákazníčkami:** Aký typ vzťahu máte alebo plánujete mať so svojimi zákazníkmi a zákazníčkami? Napríklad osobný servis, automatizovanú službu, pôsobenie v komunite a pod.
5. **Zdroje príjmov:** Odkiaľ budete získavať príjmy? Akým spôsobom budete fakturovať a čo všetko budete účtovať?
6. **Kľúčové zdroje:** Aké zdroje sú nevyhnutné, aby ste mohli realizovať svoju ponúkanú hodnotu, vytvoriť vzťahy so zákazníkmi a zákazníčkami a získavať príjmy?
7. **Kľúčové aktivity:** Aké hlavné aktivity musí vaša firma vykonať, aby fungovala?
8. **Kľúčoví partneri a partnerky:** S kým budete spolupracovať? Aké partnerstvá vám pomôžu efektívne fungovať a rásť?
9. **Štruktúra nákladov:** Aké sú vaše hlavné náklady? Ako sú spojené s vašimi kľúčovými zdrojmi a aktivitami?

## Nastavenie ceny

Po tom, ako si cvičná firma vytvorila svoj Business Model Canvas, mala by sa zamerať na nastavenie ceny svojho produktu. Cvičná firma sa musí zamyslieť, akú cenovú stratégiu zvolí. Tá môže byť priebežne upravovaná podľa situácie na trhu, čo môže pozitívne ovplyvniť zárobky firmy.

Najprv by si mala cvičná firma v tomto kroku firma zvoliť spôsob, akým získa peniaze za predaj svojho tovaru. Zohľadniť by sa mali nasledujúce súčasti:

- **Zákazník a zákazníčka:** Firma musí zistiť, čo sú ochotní urobiť v procese nákupu daného tovaru. V tomto bode je možné pracovať s informáciami, ktoré firma o svojich zákazníkoch a zákazníčkach získala v predošlých krokoch.
- **Vytváranie hodnoty:** Dôležité je pochopiť, akú konkrétnu hodnotu poskytuje daný produkt cieľovému zákazníkovi či zákazníčke – od toho sa totiž odvíja ich ochota za produkt zaplatiť.
- **Konkurencia:** Pre správne sformovanie obchodného modelu musí mať cvičná firma dostatok informácií o tom, ako proces nákupu a predaja riešia konkurenčné firmy.
- **Distribúcia:** Firma sa musí uistiť, že zvolený distribučný kanál má správnu stratégiu a nástroje na predaj daného produktu.

### Cvičenie

Tím cvičnej firmy sa bude venovať nastaveniu ceny svojho produktu. Odporúčajú sa nasledujúce kroky:

1. Na základe obchodného modelu si cvičná firma najprv zvolí, akým spôsobom bude získavať peniaze, teda si určí cenovú jednotku produktu (napríklad kus, služba, predplatné atď.). *Akým spôsobom bude cvičná firma fakturovať zákazníkom a zákazníčkam a čo im bude účtované?* Variantov, z akých si cvičná firma môže zvoliť model, je viacero. Najčastejšie si firmy volia hybridný model, ktorý môže pokryť viaceré požiadavky zo strany zákazníkov a zákazníčok, avšak možné sú aj jednoduchšie cesty – napríklad model jednorazovej platby vopred, model mesačného predplatného za daný produkt, platba za reálne spotrebovaný tovar alebo službu, možné je zvoliť aj poplatky za využitie transakcie. Univerzálny model neexistuje, vždy je nutné zohľadniť špecifiká danej firmy a toho, aký produkt či službu a komu firma ponúka.
2. Cvičná firma určí, aký cenový rozsah za jej produkt alebo službu je najvhodnejší a prečo.
3. V poslednom kroku cvičná firma odhadne náklady na výrobu produktu (táto suma nesmie prevyšovať cenu, ktorú zákazník alebo zákazníčka zaplatí za produkt).

Detailnej finančnej analýze sa bude cvičná firma venovať pri vypracovaní podnikateľského zámeru a plánu.

## 3.2.4 Vytvorenie názvu, loga a sloganu firmy

### Výber obchodného mena

Veľmi dôležitým krokom pri zakladaní firmy je aj výber názvu (obchodného mena). V situácii, keď má cvičná firma reálnu partnerskú firmu, môže prevziať (samozrejme, so súhlasom) pomenovanie tejto firmy. Pri hľadaní vhodného názvu je nutné brať do úvahy aj jeho používanie v zahraničí – vybraný názov nesmie mať v cudzom jazyku nevhodný alebo dokonca hanlivý význam. Niekedy môže spôsobovať zahraničným firmám problémy používanie interpunkčných znamienok v menách slovenských firiem, preto by sa ich používaniu mali cvičné firmy vyhýbať a voliť pri tvorbe mena čo najjednoduchšie slová. Zvolené názvy nemusia byť nevyhnutne prevzaté z cudzieho jazyka, lebo ich skomoleniny môžu pôsobiť komicky (Velichová, 2014).

Cvičné firmy, ktoré nemajú reálnu partnerskú firmu, by sa mali pri výbere obchodného mena zamerať na to, aby vystihovalo konkrétny predmet podnikania a taktiež kľúčové

hodnoty danej firmy. V tomto kroku treba vychádzať z už existujúceho zoznamu cvičných firiem, aby sa obchodné mená neopakovali a bola zabezpečená ich dostatočná odlíšiteľnosť. Dôležité je zamerať sa na to, aby meno cvičnej firmy dobre znelo, zároveň nebolo priveľmi dlhé, aby sa s ním zákazníci vedeli ľahko stotožniť a ideálne si názov ihneď zapamätali. I v tomto smere sa odporúča využiť kreatívnosť celého tímu a spoločne hľadať najvhodnejšiu alternatívu, na ktorej sa všetci zúčastnení zhodnú.

## Výber loga a sloganu

Výber vhodného loga a sloganu môže zvýšiť pôsobivosť obchodného mena firmy. Logo by malo byť jednoduché, nápadité a výstižné, môže to byť aj vhodne graficky, resp. farebne vytvorené meno firmy. Dôležité je držať sa zásady, že *menej je niekedy viac* – v tomto smere je možné čerpať z modernej literatúry o psychológii predaja, marketingu či prezentácii a zvoliť oku lahodiace farby. Vhodné je pracovať s kreativitou zamestnancov a zamestnankýň cvičnej firmy – do tvorby loga by sa mali zapojiť všetci účastníci a účastníčky predmetu. Vhodnou pomôckou je využiť pritom metódu brainstormingu.

V prípade, že sa firma rozhodne zdôrazniť a verejne komunikovať prevzatie princípov zodpovednosti a udržateľnosti, môže tieto hodnoty reflektovať aj vo svojom logu a v sloganoch. Grafické materiály a logá sa môžu opierať o zelenú farbu, ktorá sa tradične spája s firmami zaoberajúcimi sa environmentálnymi problémami, možné je však využiť aj iné farby zeme, resp. neutrálne a zemité farebné tóny ako napr. béžovú, žltú, hnedú atď., ktoré sa často používajú v logách ekologicky uvedomelých spoločností, pretože pôsobia prirodzene (nie umelo či priveľmi agresívne) a pripomínajú spotrebiteľom ekologické záväzky danej spoločnosti (Chu and Rahman, 2010).

Podobne možno uvažovať aj pri tvorbe sloganov – tie netreba podceniť, pretože *dobre naformulovaný, stručný a výstižný slogan* dokáže výrazne pomôcť v zvyšovaní povedomia o danej značke, v zlepšovaní imidžu firmy a v komunikácii kľúčových hodnôt verejnosti (Kohli, Leuthesser and Suri, 2007).

Výber samotného loga a vytvorenie sloganu môžu byť ľubovoľné, bez priamej väzby na témy udržateľnosti a zodpovednosti, kreativita je vítaná. Dôležité však je, aby samotné logo i slogan boli v súlade s obchodnou/firemnou identitou, navzájom ladili a dopĺňali sa a najmä odrážali ciele, posolstvo a kľúčové hodnoty danej firmy. Ak chce cvičná firma vytvoriť silnú firemnú identitu, musí zvoliť takú verejnú prezentáciu, ktorá bude konzistentná a harmonická a bude relevantne odrážať ciele a hodnoty danej značky. Tým je z dlhodobého hľadiska možné zvýšiť vizuálnu príťažlivosť a obľúbenosť daného podniku. Logo a slogan by sa mali používať vo všetkých marketingových nástrojoch a písomnostiach, ktoré cvičná firma vypracuje.

### Cvičenie

Žiaci a žiačky si môžu vyskúšať tvorbu výstižného a chytľavého loga a sloganu. V tomto štádiu je priestor na kreatívne nápady – opäť je možné využiť vizuálne pomôcky, nápady si zapisovať či kresliť, nebáť sa byť iný a odvážny. Avšak, logo i slogan musia spĺňať bežné etické a morálne hranice (žiadne vulgarizmy či iné nežiaduce prvky).

Každý člen a členka tímu sa zamyslia nad tým, čo jedným slovom vystihuje danú cvičnú firmu – tento nápad je následne potrebné ďalej rozvíjať, hľadať spojitosti a asociácie, ktoré s týmto slovom súvisia, a na jeho základe vytvoriť originálne logo a slogan, ktoré budú kľúčovú ideu efektívne odzrkadľovať. Po tomto kroku je načase zvoliť farby reprezentujúce cvičnú firmu – opäť je možné pracovať s vlastnou kreativitou a nápaditosťou a hľadať odpovede na otázky typu: *Keby moja firma bola farba, aká by to bola?*

## 3.2.5 Vypracovanie podnikateľského plánu

Cvičná firma prešla viacerými krokmi od hľadania predmetu svojho podnikania cez charakteristiku cieľového zákazníka či cieľovej zákazníčky a produktu až po vypracovanie modelu podnikania a vytvorenie názvu, loga a sloganu. Keď má firma jasno v týchto kľúčových oblastiach, nastal čas venovať sa vytvoreniu podnikateľského plánu, v ktorom cvičná firma využije a zhrnie všetku svoju doterajšiu prácu.

Podnikateľský plán* je dôkladne vypracovaný dokument, ktorý obsahuje podrobný popis cieľov podniku, postupu ako ich firma plánuje dosiahnuť, marketingový plán a analýzu trhu. Podnikateľský plán je súčasťou podnikateľského zámeru, ktorý zvyčajne mapuje finančné aspekty podnikania a stanovuje jeho finančné ciele na určité obdobie, často na nasledujúce tri roky. Zatiaľ čo podnikateľský plán pokrýva širšie aspekty podnikania, ako sú vízia, stratégia, analýza trhu a konkurencie či opis produktov alebo služieb, podnikateľský zámer sa konkrétne zameriava na finančnú stránku.

Vytvorenie podnikateľského plánu je pre každú firmu zásadným krokom, ktorý prináša celý rad výhod. Slúži ako navigačná mapa, ktorá pomáha definovať ciele firmy a vytýčiť cestu, ako ich dosiahnuť, čím umožňuje vedeniu a tímom sústrediť sa na to, čo je najdôležitejšie. Okrem toho je podnikateľský plán nevyhnutný na prilákanie investorov a získanie financovania, keďže poskytuje prehľad o stratégii, finančnom pláne a potenciálnych rizikách.

Tento dokument nie je iba nástrojom na vytvorenie a implementáciu strategických plánov, ale tiež na identifikáciu a manažment rizík, sledovanie pokroku voči stanoveným cieľom a podporu rastu a rozvoja. S jasnými cieľmi a stratégiou môže firma efektívne využívať svoje zdroje a prispôsobiť sa rýchlo sa meniacim trhovým podmienkam.

* Vzor podnikateľského plánu je dostupný na http://www.sccf.sk/sutaz-o-najlepsi-podnikatelsky-zamer-40.html.

Komunikácia a spolupráca v rámci tímu sú tiež kľúčové. Podnikateľský plán poskytuje spoločný rámec, ktorý zabezpečuje porozumenie cieľov, hodnôt a stratégií firmy. Jeho existencia zvyšuje dôveryhodnosť firmy a jej profesionalitu vnímanú očami partnerov, dodávateľov, zákazníkov a zákazníčok a iných zainteresovaných strán.

Stručne povedané, vytvorenie podnikateľského plánu nie je len dôležitým strategickým cvičením, ale je nevyhnutné pre úspešnú prevádzku, rast a rozvoj firmy. Integruje rôzne aspekty podnikania do koherentného a uskutočniteľného plánu, čo umožňuje firmám správne sa orientovať v komplexnom a konkurenčnom obchodnom prostredí.

Hlavné charakteristiky podnikateľského plánu pre cvičnú firmu:

- **Základné informácie o firme:** Názov, logo, slogan, sídlo, dátum vzniku.
- **Predmet podnikania:** Akými sociálnymi, ekonomickými či environmentálnymi problémami sa chceme v našom podnikaní zaoberať? Aké výzvy chceme nášmu okoliu adresovať?
- **Cieľ podnikania:** Čo chceme dosiahnuť v krátkodobom časovom horizonte? Aké máme dlhodobé ciele? Čo chceme našej komunite alebo spoločnosti priniesť?
- **Opis produktu:** Akým prínosom bude náš produkt (výrobok alebo služba) pre lokálne komunity a spoločnosť? Čím je náš produkt jedinečný, inovatívny? Ako sa odlišuje od konkurenčných produktov?
- **Analýza situácie na trhu:** Kto je naša najväčšia konkurencia na trhu? Kto sú naši cieľoví spotrebitelia a spotrebiteľky, resp. zákazníci a zákazníčky? Aké majú vlastnosti? Aké majú preferencie? Kto sú naši ideálni dodávatelia? Ako pristupujú k otázkam udržateľnosti? Sú zodpovedným článkom v dodávateľskom reťazci?
- **Ekonomické aspekty:** Aké máme možnosti na získanie dodatočných financií? Vieme zaistiť finančnú istotu bez využitia tretích strán? Vieme využiť medzinárodné granty? Aké finančné riziká môžu v našom podnikaní nastať?
- **Sociálne aspekty:** Aké sú priemerné zvyklosti a preferencie našich potenciálnych spotrebiteľov a spotrebiteliek? Aká je sociálna štruktúra obyvateľstva? Aké sú príjmové možnosti nášho cieľového spotrebiteľa a cieľovej spotrebiteľky?
- **Aspekt životného prostredia:** Aké sú aktuálne problémy a výzvy spojené so životným prostredím? Ako ovplyvní naše podnikanie životné prostredie? Vieme ovplyvniť množstvo vyprodukovaného odpadu?
- **Politické aspekty**: Aká je aktuálne platná legislatíva v krajine, v ktorej podnikáme? Ako štát pristupuje k podpore podnikania? Ktoré zákonné prekážky môžu negatívne ovplyvniť priebeh podnikania? Ktoré oblasti nie sú legislatívne podchytené?
- **Kultúrne aspekty:** Aké sú kľúčové hodnoty, tradície a zvyky našej kultúry? Čo je považované za dôležité, na čo sa kladie dôraz?

## Cvičenie

Cvičná firma vypracuje vlastnú tabuľku, do ktorej zahrnie všetky v predošlom texte opísané aspekty a oblasti. Tejto aktivite venuje dostatočnú pozornosť a čas – je to dokument, o ktorý sa môže opierať počas práce v predmete cvičná firma a na ktorom môžu stavať aj budúce generácie žiakov a žiačok predmetu, ktorí by chceli tento nápad ďalej rozvíjať.

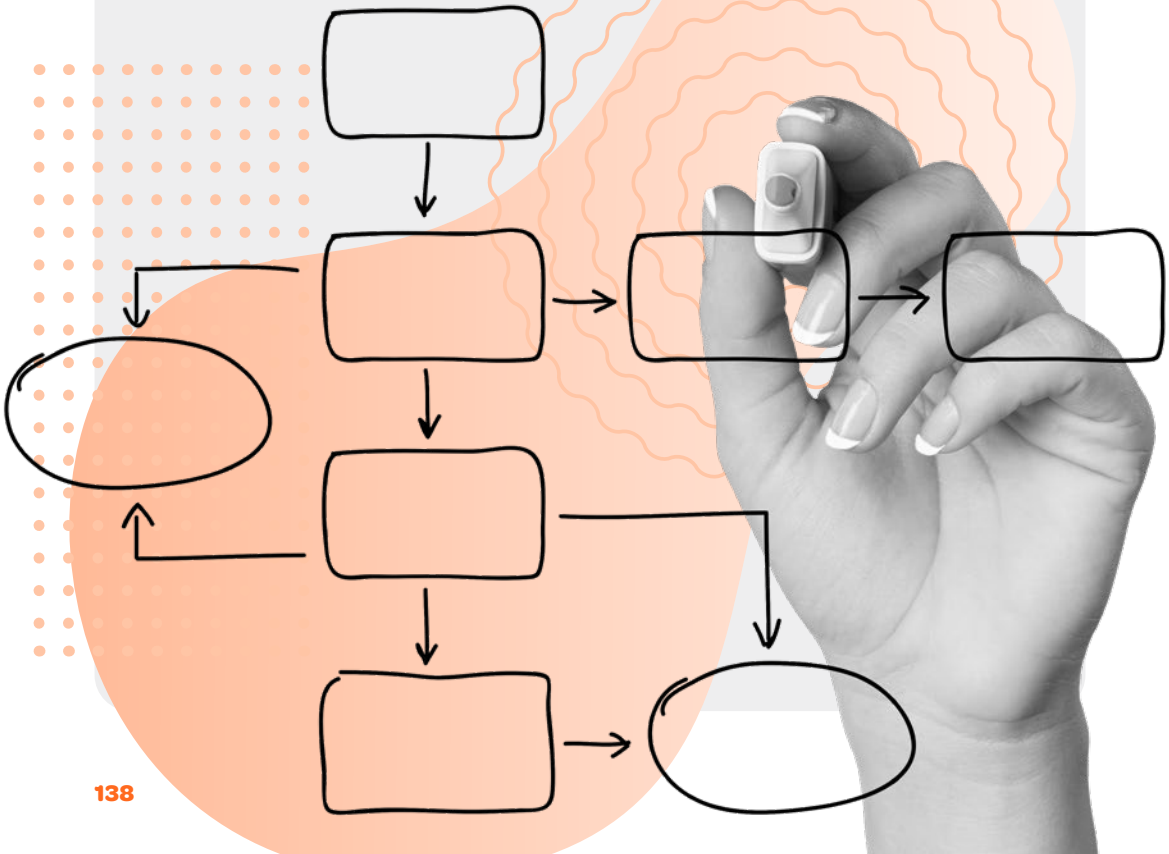
*Tabuľka č. 5: Tabuľkový formát podnikateľského plánu cvičnej firmy (Horecká et al., 2006)*

| | |
|---|---|
| **Obchodné meno** | *Presný názov cvičnej firmy* |
| **Logo** | *Grafická skratka názvu cvičnej firmy* |
| **Slogan** | *Stručný, pútavý a výstižný slogan* |
| **Sídlo** | *Presná adresa sídla cvičnej firmy* |
| **Vznik** | *Dátum vzniku (dátum zápisu do obchodného registra)* |
| **Predmet podnikania** | *Opis predmetu podnikania (v súlade so zákonom o živnostenskom podnikaní)*<br>*Na aký problém je predmet podnikania napojený?* |
| **Cieľ podnikania** | *Opis základného a vedľajšieho cieľa podnikania*<br>*Aké sú krátkodobé ciele firmy?*<br>*Aké sú dlhodobé ciele firmy?* |
| **Opis produktu/ služby** | *Podrobný opis produktu*<br>*Uvedenie silných a slabých stránok produktu*<br>*Aké možnosti inovácií produktu môžeme v budúcnosti predpokladať?*<br>*Kde možno vidieť potenciál na ďalší rozvoj?* |
| **Segmentácia trhu** | *Analýza spotrebiteľov a spotrebiteliek*<br>*Geografické, demografické, psychografické kritériá spotrebiteľov*<br>*Očakávané správanie na trhu* |
| **Zákazníci a zákazníčky** | *Analýza potenciálnych zákazníkov a zákazníčok*<br>*Kto sú? Aké majú potreby a požiadavky?*<br>*Aká je ich kúpyschopnosť?*<br>*Ako vnímajú ideálnu firmu 21. storočia?*<br>*Ako vnímajú témy zodpovednosti a udržateľnosti?* |

| | |
|---|---|
| **Konkurencia** | *Analýza potenciálnej konkurencie na trhu*<br>*Silné a slabé stránky konkurencie*<br>*Ako sa od nej môžeme odlíšiť?*<br>*Aký podiel trhu pokrýva?*<br>*Ako pristupuje k udržateľnosti?*<br>*Aké využíva inovácie?* |
| **Dodávatelia** | *Analýza dodávateľov*<br>*Ako pristupujú k sociálnym, ekonomickým a environmentálnym otázkam?*<br>*Dodržujú etiku podnikania a fair trade?*<br>*Sú to zodpovedné firmy?*<br>*Využívajú pri svojom podnikaní inovácie?* |
| **Ekonomické aspekty** | *Analýza finančných nákladov*<br>*Možnosti získania úverov*<br>*Pravdepodobnosť ziskovosti*<br>*Možné finančné riziká*<br>*Možnosti využitia grantov a projektov EÚ* |
| **Sociálne aspekty** | *Spotrebné zvyklosti*<br>*Preferencie spoločnosti*<br>*Sociálna štruktúra obyvateľstva*<br>*Príjmová štruktúra obyvateľstva* |
| **Aspekt životného prostredia** | *Analýza prírodného a geografického prostredia*<br>*Aktuálne problémy a výzvy, ktoré je potrebné riešiť*<br>*Aký pozitívny/negatívny vplyv na životné prostredie bude mať podnikanie firmy?* |
| **Politické aspekty** | *Legislatíva*<br>*Zákony*<br>*Možnosti podpory podnikania* |
| **Kultúrne aspekty** | *Spoločenské tradície*<br>*Zvyky cieľového zákazníka a zákazníčky*<br>*Kultúrne hodnoty* |

# 4

# Architektúra organizácie zodpovednej a inovatívnej cvičnej firmy



Oproti tradičným modelom, ktoré dominovali koncom 20. storočia, prešlo súčasné podnikanie výraznými zmenami, ktoré ovplyvnili najmä spôsob riadenia ľudských zdrojov vo firmách. Dnešné úspešné firmy si uvedomujú, že pri tvorbe stratégií musí byť vedenie firmy flexibilnejšie a väčšmi zamerané na spoluprácu medzi jednotlivými oddeleniami, čím môžu dosiahnuť lepšiu súčinnosť, efektívnosť a inovácie.

Je potrebné zaistiť, aby bolo vedenie firmy nielen efektívne, ale aj vizionárske, pretože tým poskytuje organizácii jasné smerovanie, motivuje zamestnancov a zamestnankyne, podporuje inovácie a rast a vytvára silnú značku, ktorá pritiahne a udrží talentovaných ľudí. V súčasnosti je tiež nevyhnutné venovať pozornosť aspektu zodpovedného riadenia firmy, ktoré zdôrazňuje etiku, transparentnosť, zohľadnenie záujmov všetkých zainteresovaných strán a dlhodobú udržateľnosť. Zodpovedné riadenie je oveľa viac než len dodržiavanie zákonov a predpisov. Ide o vytvorenie hodnotovej kultúry, ktorá podporuje správne a etické konanie na všetkých úrovniach firmy. Tento prístup k riadeniu zabezpečí, že firma nielen prosperuje, ale aj pozitívne ovplyvňuje ľudí a okolie.

Samotné vedenie firmy však nie je jediným faktorom úspechu. Moderné a zodpovedné firmy potrebujú jasne definovanú organizačnú štruktúru a organizačnú kultúru* podporujúcu zodpovednosť, inovácie a efektívne pracovné postupy. Organizačná štruktúra a organizačná kultúra sú dva základné prvky, ktoré ovplyvňujú fungovanie a výkonnosť organizácie. Ich vzťah je komplexný a vzájomne prepojený.

**Táto kapitola vysvetľuje, ako môže vyzerať organizačná štruktúra vo firme, a ponúka návod, ako si zamestnanci a zamestnankyne cvičnej firmy môžu vytvoriť zodpovednú organizačnú kultúru v rámci svojho pracovného prostredia. Zároveň ponúka náhľad, ako sa môžu princípy zodpovedného podnikania odzrkadľovať a prijímať v rámci jednotlivých oddelení cvičnej firmy. Cieľom je vytvoriť prostredie, kde sú každý zamestnanec a každá zamestnankyňa považovaní za cenný prínos a kde sú inovácia a zodpovednosť nielen očakávané, ale aj podporované na všetkých úrovniach firmy.**

* Pri týchto odborných termínoch sa pojem „organizácia“ vzťahuje na akúkoľvek štruktúrovanú skupinu so špecifickým účelom. Môžu to byť korporácia, nezisková organizácia, vládna agentúra, klub alebo akýkoľvek iný kolektív, kde sa jednotlivci stretávajú, aby dosiahli spoločné ciele. Na účely tejto publikácie sa pojem organizácia vzťahuje na firmu, ktorá je zameraná na dosahovanie obchodných cieľov a poskytovanie tovarov a služieb svojim zákazníkom a zákazníčkam.

# 4.1 Organizačná štruktúra

Organizačná štruktúra je spôsob, akým organizácia prideľuje pracovné zodpovednosti a následne vytvára pravidlá, politiky, postupy a systémy hierarchie na koordináciu činností v rámci firmy za účelom jednotného úsilia, a to úspešného fungovania firmy. Organizačná štruktúra sa pre pochopenie zamestnancov a zamestnankýň a všetkých zainteresovaných strán bežne znázorňuje organizačným diagramom (tzv. organigramom), ktorý vyjadruje, ako prúdia informácie medzi úrovňami vo firme (Bolman and Deal, 2017).

Štruktúra cvičnej firmy má kopírovať štruktúru reálnej firmy s rovnakým alebo obdobným predmetom podnikania. Inú štruktúru má televízia, inú reklamná agentúra a úplne inú bude mať firma, ktorá predáva automobily. V cvičných firmách najčastejšie pracuje 10 až 20 žiakov a žiačok v pozícii zamestnancov a zamestnankýň konkrétnej cvičnej firmy. Konkrétna organizačná štruktúra cvičnej firmy bude kopírovať niektorý z modelov organizačných štruktúr reálnych firiem (Žákovič, 2019) – žiaci a žiačky si tak môžu vybrať z viacerých typov organizačných štruktúr, napríklad:

## Hierarchická

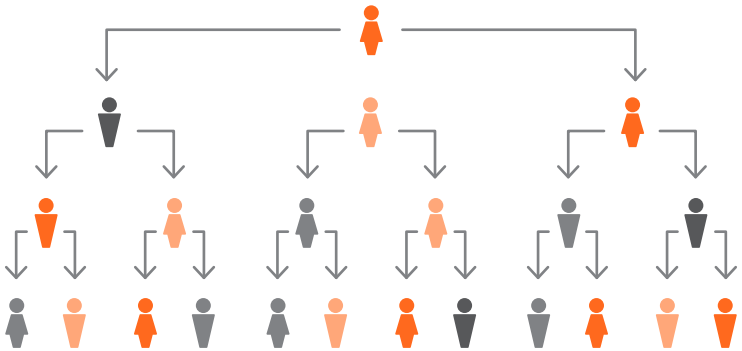
Zameraná na riadenie (každý zamestnanec alebo zamestnankyňa má svojho nadriadeného alebo nadriadenú).

- **Výhody:** Podporuje zmysel pre poriadok a stabilitu v rámci firmy a poskytuje zamestnancom a zamestnankyniam jasné pochopenie úloh, povinností a zodpovedností. Navyše, táto štruktúra umožňuje efektívne prideľovanie zdrojov a ich koordináciu, keďže úlohy a zodpovednosti sú jasne rozdelené medzi rôzne úrovne riadenia.

- **Nevýhody:** Hierarchická štruktúra môže vytvárať komunikačné bariéry, pretože informácie v rámci organizácie môžu prúdiť pomaly alebo sa môžu filtrovať pri pohybe zhora nadol v samotnej hierarchii. To môže viesť k nedostatku transparentnosti a brániť tak efektívnej spolupráci a riešeniu problémov. Okrem toho môže táto štruktúra vytvárať pocit hierarchie a dynamiky moci, čo môže viesť k zníženiu morálky zamestnancov a zamestnankýň, ich angažovanosti a spokojnosti s prácou.

- **Pre koho je vhodná:** Hierarchická organizačná štruktúra je vhodná tam, kde sú potrebné jasné línie právomocí a rozhodovania, a to najmä vo väčších organizáciách s vysokou mierou špecializácie a deľby práce. Táto štruktúra je často preferovaná v odvetviach s prísnymi regulačnými požiadavkami, kde hierarchický prístup pomáha

zabezpečiť súlad a zodpovednosť riadenia. Okrem toho môže byť hierarchická štruktúra vhodná v stabilnom a predvídateľnom prostredí, kde sa efektívnosť, kontrola a konzistentnosť uprednostňujú pred agilitou a flexibilitou. Túto štruktúru si často vyberajú banky a finančné inštitúcie, vládne agentúry, vzdelávacie inštitúcie či zdravotnícke zariadenia.



*Obrázok č. 5: Hierarchická organizačná štruktúra*

## Funkčná

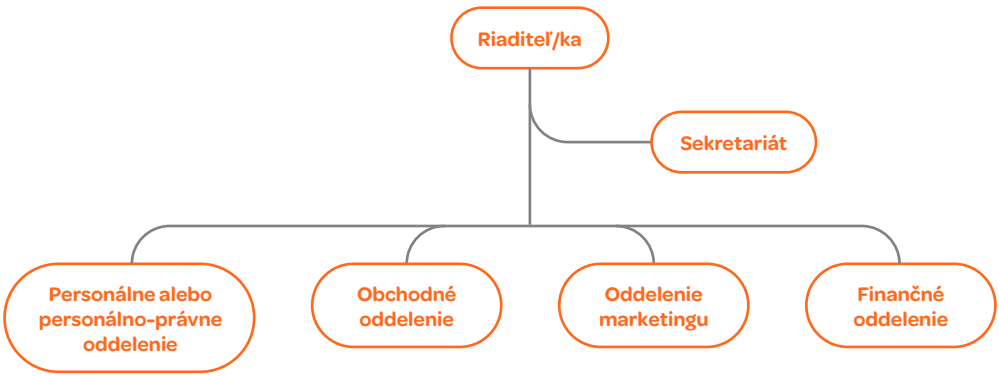
Rozdelená na oddelenia, ktoré majú špecifické úlohy. Každé oddelenie riadia vedúci alebo vedúca oddelenia, nad ktorými ešte stoja topmanažér alebo topmanažérka, prípadne generálny riaditeľ alebo generálna riaditeľka.

- **Výhody:** Práca v tejto organizačnej štruktúre sa zväčša ľahko a dobre koordinuje, je efektívna a vykonávaná špecialistami a špecialistkami v danom odbore. Zoskupením zamestnancov a zamestnankýň na základe ich odbornosti podporuje firma efektívne vykonávanie konkrétnych úloh. Umožňuje zamestnancom a zamestnankyniam rozvíjať ich odborné znalosti v príslušných oblastiach, čo vedie k celkovému zlepšeniu výkonu a produktivity firmy. Navyše, funkčná štruktúra podporuje spoluprácu a deľbu znalostí v rámci funkčných tímov, čím podporuje kultúru učenia sa a neustáleho zlepšovania.

- **Nevýhody:** Jednou z hlavných nevýhod tejto štruktúry sú nedostatočná koordinácia a komunikácia v rôznych funkčných oblastiach. Zameranie na špecializáciu môže viesť k situácii, keď každé oddelenie pracuje nezávisle od zvyšných tímov, pričom nemusí efektívne spolupracovať alebo deliť sa o informácie s inými úsekmi organizácie. To môže viesť k nedostatku synergie a koordinácie medzi oddeleniami, čo má za následok neefektívnosť a vznik potenciálnych konfliktov. Rozhodovanie vo funkčnej

štruktúre môže byť navyše pomalé a byrokratické, keďže rozhodnutia často musia schváliť viaceré úrovne riadenia v rámci každej funkčnej oblasti.

- **Pre koho je vhodná:** Pre väčšie organizácie s jasnou deľbou práce, ktoré vyžadujú špecializované odborné znalosti v rôznych funkčných oblastiach. Bežne sa vyskytuje v odvetviach, ako sú výroba, zdravotníctvo či financie.




*Obrázok č. 6: Funkčná organizačná štruktúra*

## Maticová

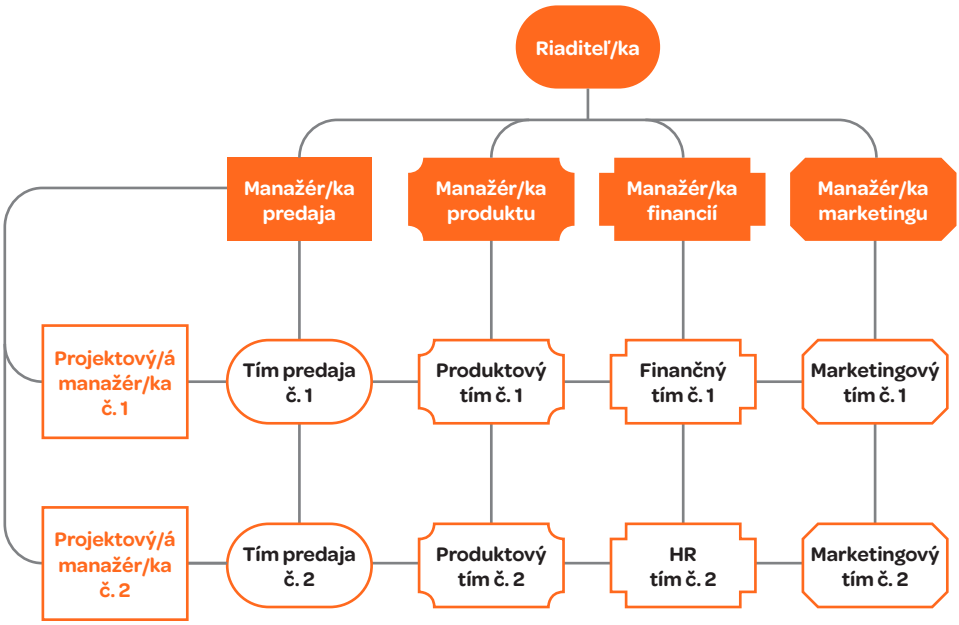
Založená na tímovej práci a riadení projektov (pri tejto štruktúre majú zamestnanci a zamestnankyne spravidla dvoch alebo viacerých nadriadených alebo nadriadené v závislosti od situácie či daného projektu).

- **Výhody:** Podporuje tímovú spoluprácu a výmenu odborných znalostí, keďže zamestnanci a zamestnankyne z rôznych oddelení alebo tímov spolupracujú na jednotlivých projektoch firmy. To prispieva k lepšiemu riešeniu problémov a tvorbe inovatívnych riešení. Po druhé, maticová štruktúra poskytuje väčšiu flexibilitu a prispôsobivosť firmy i zamestnancov a zamestnankýň, pretože ľudské a finančné zdroje môžu byť prerozdeľované efektívne na základe potrieb projektu, čo umožňuje organizáciám rýchlo reagovať na meniace sa podmienky na trhu. Zároveň môže poskytnúť príležitosti na profesionálny rozvoj a rast, keďže zamestnanci a zamestnankyne získavajú prístup k rôznym funkciám a projektom, čím si rozširujú svoje zručnosti a znalosti.

- **Nevýhody:** Táto štruktúra si vyžaduje silné komunikačné predpoklady a schopnosť spolupracovať, pretože zamestnanci a zamestnankyne sa musia orientovať a vyjednávať o vzťahoch a prioritách v rôznych tímoch a oddeleniach. Nedostatok týchto zručností môže viesť k nedorozumeniam a konfliktom na pracovisku. Zároveň môže

byť táto štruktúra náročná na zdroje, pretože si vyžaduje špecializovaných projektových manažérov a manažérky a podporný personál, čo môže firme zvyšovať režijné náklady.

- **Pre koho je vhodná:** Maticová organizačná štruktúra sa zvyčajne vyberá, keď organizácia pôsobí v dynamickom a komplexnom prostredí, ktoré si vyžaduje medzifunkčnú spoluprácu a flexibilitu. Je obzvlášť vhodná pre rýchlo sa meniace odvetvia, organizácie orientované na inovácie a globálne alebo nadnárodné spoločnosti. Implementácia maticovej štruktúry si však vyžaduje starostlivé plánovanie a pevné vedenie schopné operatívne riešiť potenciálne výzvy, akými sú nejednoznačnosť úloh či komunikačné bariéry. Často si túto štruktúru vyberajú reklamné a marketingové agentúry, farmaceutické a biotechnologické spoločnosti či IT firmy.




*Obrázok č. 7: Maticová organizačná štruktúra*

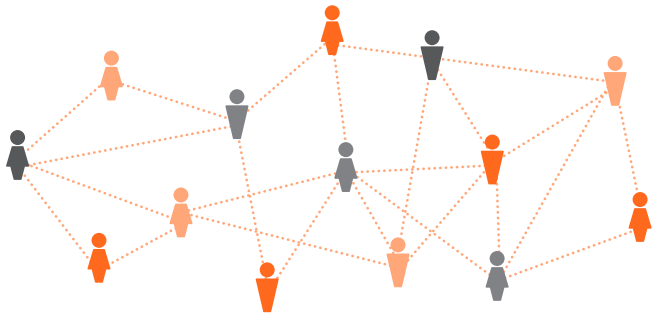
## Plochá

Pokúša sa odstrániť tradičné vrstvy manažmentu väčšiny firiem (manažment je decentralizovaný, často neexistuje priamy nadriadený, každý je zodpovedný za svoj výkon a plnenie úloh). Riaditeľ alebo riaditeľka firmy má o trocha viac právomocí ako zamestnanci a zamestnankyne.

- **Výhody:** Plochá organizačná štruktúra ponúka viacero výhod. Po prvé, podporuje kooperatívne a inkluzívne pracovné prostredie, pretože odstraňuje mnohé úrovne riadenia a podporuje priamu komunikáciu a interakciu medzi zamestnancami a zamestnankyňami na rôznych úrovniach. To podporuje pocit splnomocnenia a autonómie, čo umožňuje zamestnancom a zamestnankyniam slobodnejšie prispievať nápadmi a odbornými znalosťami, a tak prispievať k inovatívnosti organizácie. Po druhé, uľahčuje rýchlejšie rozhodovanie, pretože na schválenie návrhov je potrebných menej úrovní riadenia. Táto agilita umožňuje organizácii rýchlo reagovať na zmeny na trhu a robiť včasné rozhodnutia, čo môže viesť k vyššej angažovanosti a spokojnosti zamestnancov a zamestnankýň.

- **Nevýhody:** Aj keď plochá organizačná štruktúra ponúka niekoľko výhod, má aj určité nevýhody. Prvou je nedostatok jasnej hierarchie, čo môže viesť k zámene úloh a prekrývaniu zodpovedností. Bez jasného reťazca riadenia sa môže rozhodovanie decentralizovať a koordinácia môže byť náročná, čo vedie k potenciálnej neefektívnosti a konfliktom. Druhou môže byť väčšia pracovná záťaž zamestnancov a zamestnankýň, pretože sa od nich môže vyžadovať, aby prevzali ďalšie zodpovednosti a robili rozhodnutia, ktoré by v tradičnej hierarchickej štruktúre riadili vedúci alebo vedúce oddelení. Toto zvýšené pracovné zaťaženie môže potenciálne viesť k vyhoreniu a zníženiu produktivity, ak nie je riadené efektívne. A napokon, plochá štruktúra môže čeliť výzvam z hľadiska kariérneho postupu a príležitostí zamestnaneckého rastu, pretože k dispozícii je menej vedúcich pozícií. To môže ovplyvniť motiváciu a udržanie zamestnancov a zamestnankýň, lebo jednotlivci môžu hľadať organizácie s viacerými možnosťami vertikálneho postupu.

- **Pre koho je vhodná:** Táto štruktúra sa často vyskytuje v menších organizáciách alebo začínajúcich firmách, kde je potrebná agilnosť, flexibilita a pracovné prostredie viac založené na spolupráci. Ploché štruktúry sú obzvlášť efektívne v odvetviach, ktoré vyžadujú rýchle rozhodovanie a inovácie, ako sú technológie či sektory založené na znalostiach. Spoločnosti, ktoré oceňujú posilnenie postavenia zamestnancov a zamestnankýň, autonómiu a kreativitu, môžu tiež považovať plochú štruktúru za prospešnú. Často je využívaná napríklad neziskovými organizáciami či výskumnými inštitúciami.



*Obrázok č. 8: Plochá organizačná štruktúra*

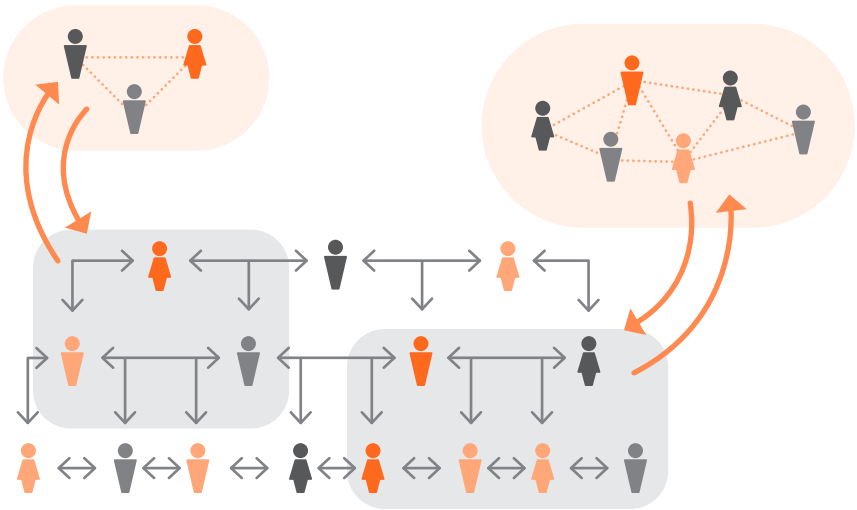
## Flatarchická

Ide o hybridnú štruktúru založenú na čiastočnej hierarchii s možnosťou vytvorenia tímov na špecifické účely s plochou štruktúrou. Táto štruktúra sa dá vhodne využiť ako dočasný model, napríklad v prípade prípravy cvičnej firmy na veľtrh.

- **Výhody:** Tímy vďaka tomuto prístupu dokážu ľahšie generovať nové nápady a vďaka nim vyvíjať nové produkty a služby, pričom samotné tímy sú autonómnejšie, majú viac zdrojov a oveľa menej byrokracie.

- **Nevýhody:** V prípade, že všetci zamestnanci a zamestnankyne nie sú dostatočne zaškolení či informovaní o svojich úlohách a povinnostiach, môže byť táto štruktúra chaotická a neefektívna. Keďže väčšinou ide o dočasnú zmenu v štruktúre a nie dlhodobý jav, implementácia tejto štruktúry si môže vyžadovať väčšie množstvo investovaných finančných zdrojov.

- **Pre koho je vhodná:** Pre malé tímy a startupy či firmy zamerané na tvorbu inovatívnych riešení a produktov. Často sa využíva v IT oblasti, kde je potrebné produkty neustále inovovať a zdokonaľovať.



*Obrázok č. 9: Flatarchická organizačná štruktúra*

Po tom, čo si cvičná firma vyberie vhodný model organizačnej štruktúry pre svoju firmu, je vhodné si ho vizualizovať prostredníctvom organigramu a prispôsobiť ho konkrétnym potrebným oddeleniam alebo pozíciám vo firme, aby všetci členovia a členky tímu cvičnej firmy mali jasný obraz, ako bude štruktúra ich firmy vyzerať. Na tento účel je možné využiť dostupné softvéry na tvorbu organigramov, napríklad **Microsoft Visio** alebo **Lucidchart**.

### Príklad

**Funkčná organizačná štruktúra v cvičnej firme**

Na úvod je pre cvičnú firmu vhodná funkčná organizačná štruktúra, ktorá je dostatočne jednoduchá a prehľadná, čo dáva dostatok priestoru na osvojenie si jednotlivých krokov spojených s budovaním vhodnej organizačnej štruktúry. Na účely predmetu cvičná firma sa odporúča vytvorenie základných oddelení: vedenie a sekretariát a obchodné, marketingové, personálne a finančné oddelenie. Je dôležité, aby jednotlivé oddelenia cvičnej firmy dostatočne a plnohodnotne pokryli všetky činnosti, ktorými sa bude daná firma zaoberať.

*Obrázok č. 10: Príklad funkčnej štruktúry v cvičnej firme*

Ak na to má cvičná firma kapacity, môže si vytvoriť ďalšie oddelenia. Na Slovensko prichádza veľa zahraničných firiem, ktoré „prinášajú" nové pracovné pozície a nahrádzajú doterajšie, takže je žiaduce tieto novinky adekvátne prijímať, prispôsobiť sa novým trendom a „kráčať s dobou". Ak napríklad partnerská firma konkrétnej cvičnej firmy má oddelenie vzťahov s verejnosťou (PR), je možné inšpirovať sa zabehnutými praktikami a vytvoriť podobné oddelenie aj v cvičnej firme. V prípade potreby si cvičná firma môže vytvoriť aj oddelenie zákazníckeho servisu, čo zabezpečí priamy a efektívny komunikačný kanál medzi firmou a zákazníkmi a zákazníčkami. Kvalitný zákaznícky servis môže odlíšiť firmu od konkurencie a poskytnúť cennú spätnú väzbu od zákazníkov a zákazníčok, ktorá môže firme pomôcť s inováciami. Oddelenie výskumu a vývoja je kľúčovou súčasťou mnohých moderných firiem, najmä tých, ktoré sa snažia byť inovatívne a konkurenčné v dynamicky sa meniacom prostredí. Toto oddelenie môže firme pomôcť lepšie pochopiť trh, inovovať produkt, optimalizovať procesy a budovať dlhodobú stratégiu firmy zameranú na udržateľnosť a zodpovednosť. Toto oddelenie sa môže napríklad venovať výskumu v oblasti udržateľných technológií alebo postupov, čo je kľúčové pre firmy, ktoré chcú byť zodpovedné a ekologicky uvedomelé.

# 4.2 Firemná kultúra

Ak chce firma v súčasnom svete uspieť, generovať zisk, dlhodobo prosperovať a zároveň sa prezentovať ako dobrý a zodpovedný zamestnávateľ, musí budovať silnú a zodpovednú organizačnú kultúru. Organizačná kultúra nazývaná aj firemná kultúra je súbor hodnôt, presvedčení, noriem, procesov a postojov, ktoré zastávajú ľudia, ktorí danú organizáciu tvoria (Gonçalves, 2021). Tento súbor môže vzniknúť sám osebe, prirodzenou cestou a svojvoľným vývojom, alebo môže byť rámcovaný a ovplyvnený internými obchodnými praktikami a politikami. Firemná kultúra je zároveň ovplyvnená rozhodnutiami členov a členiek firmy, pretože stanovuje a posilňuje očakávania o tom, čo sa vníma ako hodnotné, správne a cenné. Firemná kultúra tak poskytuje určitý rámec postupu, aby firma dosiahla stanovené ciele. To zároveň prispieva k budovaniu firemnej identity, s ktorou sa zamestnanci a zamestnankyne môžu následne stotožniť.

Firemná kultúra sa opiera o víziu, misiu a hodnoty firmy, ktoré by mali byť spoločné pre všetkých ľudí na všetkých oddeleniach. Dobre nastavená a silná firemná kultúra založená na zodpovednosti a starostlivom prístupe k zamestnancom a zamestnankyniam ponúka firmám mnohé výhody. Okrem toho, že vytvára príjemné, tolerantné a inšpiratívne pracovné prostredie, v ktorom sa ľudia cítia dobre a bezpečne a ktoré umožňuje rozvoj zručností a talentov, pomáha stabilná firemná kultúra dosahovať vyššie zisky a zaistiť prosperitu a stabilitu samotnej firmy.

Často sa stáva, že vedenie firmy chce posilniť firemnú kultúru a vybudovať ju v súlade s princípmi zodpovednosti a udržateľnosti, avšak nevie, ako tieto princípy začleniť do svojich každodenných rozhodnutí a procesov. Našťastie, dnes existujú mnohé cesty, ako tento cieľ úspešne dosiahnuť. Ešte predtým je však nutné zamerať pozornosť na to, čo vlastne pojem firemná kultúra zahŕňa a ako by na ňu žiaci a žiačky mali nazerať.

## 4.2.1 Prvky firemnej kultúry

Základným pilierom firemnej kultúry sú hodnoty. V kontexte organizácie je hodnota základný princíp alebo presvedčenie, ktoré sú považované za dôležité a hodné dodržiavania v rámci tejto organizácie. Hodnoty určujú, čo je v organizácii považované za dôležité, aké správanie je podporované alebo potláčané a ako sa členovia a členky organizácie rozhodujú v rôznych situáciách. Hodnoty, ktoré organizácia prijíma a aktívne propaguje, môžu formovať a meniť jej kultúru. Napríklad organizácia, ktorá hodnotí inováciu, môže vytvoriť kultúru otvorenosti novým nápadom a experimentovaniu.

Spôsob, akým firma prejavuje svoje hodnoty v praxi, môže silne ovplyvniť jej reputáciu a vnímanie v širšej spoločnosti. Takto sa firemná kultúra stáva viditeľnou cez hodnoty,

ktoré sú realizované vo vonkajšom prostredí firmy. Hodnoty tiež môžu slúžiť ako magnet pre potenciálnych zamestnancov a zamestnankyne, ktorí sa s nimi stotožňujú. Kultúra, ktorá zohľadňuje svoje hodnoty a žije podľa nich, môže pritiahnuť talenty, ktoré vyznávajú rovnaké hodnoty. Hodnoty môžu tiež slúžiť ako podnet pri rozhodovaní, najmä v nejasných situáciách. Určujú, čo je správne a čo nie a pomáhajú utvárať rozhodovací rámec firmy. Návod na to, ako si firma môže nastaviť firemné hodnoty, sa nachádza v kapitole č. 2 s názvom *Slovník zodpovedného podnikania: Kľúčové pojmy a ich využitie v cvičnej firme*.

Ďalšie prvky firemnej kultúry zahŕňajú fyzické prostredie organizácie, postupy riadenia ľudských zdrojov a pracovné návyky zamestnancov a zamestnankýň. Firemná kultúra je vyjadrená aj v poslaní firmy alebo vo firemnej vízii. Kultúra sa odráža aj v miere dôrazu, aký firma kladie na rôzne kľúčové prvky – hierarchiu, inovácie, spoluprácu, konkurenciu, zapojenie lokálnych komunít a mimovládnych organizácií či sociálnu angažovanosť (Serpa, 2016).

Silná firemná kultúra ovplyvňuje takmer všetky aspekty firmy vrátane efektívnosti, ekonomického rastu, celkového úspechu aj prílivu talentov. Dobre koncipovaná kultúra podporená implementáciou vhodných stratégií má viacero výhod:

- Priťahuje kvalitných zamestnancov a zamestnankyne s väčšími šancami, že dobre zapadnú do firemného prostredia, budú viac angažovaní a produktívnejší ako v prostredí, ktoré im nie je hodnotovo blízke (Serpa, 2016).
- Pozitívne ovplyvňuje obchodných partnerov a partnerky, zákazníkov a zákazníčky a širokú verejnosť, čo následne pomáha organizáciám uspieť v dlhodobom horizonte a budovať svoj vplyv i reputáciu na trhu, čo podporujú aj štatistiky a výskumy, ktoré boli uskutočnené na tému organizačnej kultúry. Štúdia (Edwards, 2018) napríklad ukázala, že pravdepodobnosť fluktuácie v organizácii so silnou firemnou kultúrou je len 13,9 %, zatiaľ čo v spoločnosti, ktorá sa inklúzii a diverzite nevenuje, je až 48,4 %.
- Spoločnosti so silnou kultúrou a šťastnejšími zamestnancami a zamestnankyňami prekonávajú konkurenciu až o 20 % a zamestnanci a zamestnankyne tiež rýchlejšie dokážu prinášať efektívne riešenia problémov (Edwards, 2018).

## 4.2.2 Firemná kultúra v zodpovednej firme

Zodpovedná firemná kultúra je taká, v ktorej sú etické správanie, zodpovednosť a transparentnosť základnými hodnotami, ktoré riadia činy a rozhodnutia vedenia aj zamestnancov a zamestnankýň firmy. Takáto kultúra uprednostňuje blaho všetkých svojich zainteresovaných strán vrátane zamestnancov a zamestnankýň, zákazníkov a zákazníčok, akcionárov a akcionárok, životného prostredia a komunít, v ktorých pôsobí.

V súčasnosti sú v súvislosti s kultúrou v zodpovednej firme vyzdvihované najmä nasledujúce hodnoty: *udržateľnosť, inovatívnosť, transparentnosť, rovnosť, inklúzia a diverzita, otvorená komunikácia, rešpekt* a mnohé ďalšie. Každá firma si tieto hodnoty

určuje sama, avšak dôležité je, aby dané hodnoty skutočne implementovala do svojich procesov a všetci aktéri a aktérky vo firme ich akceptovali, aktívne rozvíjali a vnútorne sa s nimi stotožnili. Spoločnosti so silnou kultúrou udržateľnosti a zodpovednosti si uvedomujú, akú dôležitú úlohu zohrávajú súčasné firmy pri budovaní lepšieho sveta, a preto sa snažia podporovať aktivity vedúce k zlepšeniu sociálnej, ekonomickej či environmentálnej situácie.

Prijatie a aktívna podpora CSR princípov sú prospešné pre všetky zúčastnené strany. Nielen pre firmu ako celok, ale i zákazníkov a zákazníčky, obchodných partnerov a investorov. Za zmienku stoja napríklad tieto benefity:

- Posilnenie reputácie značky a zlepšenie vzťahov s externými partnermi.
- Zvýšená lojalita zákazníkov a zákazníčok a posilnenie konkurenčnej výhody firmy.
- Zvýšená lojalita a šťastie zamestnancov a zamestnankýň a príliv nových talentov.
- Podpora rozvoja inovatívnych riešení, zvýšená efektivita práce, eliminácia potenciálnych rizík a zníženie nákladov.
- Zvýšené príjmy, pretože zákazníci a zákazníčky sú ochotní zaplatiť viac.
- Zvýšený počet zainteresovaných investičných firiem/partnerov.
- Rozšírenie potenciálnych trhov a príležitostí na rast a expanziu.
- Pozitívny spoločenský vplyv, ktorý robí svet lepším miestom na život.
- Dlhodobo udržateľné podnikanie.

Z uvedeného vyplýva, že klásť dôraz na tento aspekt v prostredí cvičnej firmy je viac než nutné.

## Kroky pre vytvorenie silnej firemnej kultúry

Dodržiavanie nasledujúcich princípov pomôže cvičnej firme vytvoriť silnú firemnú kultúru v súlade s hodnotami udržateľnosti, ohľaduplnosti a zodpovednosti (Negru, 2021):

### Krok č. 1: Zavedenie nových hodnôt do stratégie riadenia cvičnej firmy

V prvom kroku je nutné, aby vedenie firmy zapojilo princípy udržateľnosti do procesu strategického riadenia organizácie, čo zjednodušene znamená, že princípy a postupy vedúce k zodpovednosti a udržateľnosti by mali preniknúť do stanovených cieľov, poslania, vízie, misie i hodnotového systému samotnej firmy. Tento proces si zväčša vyžaduje dlhší časový rámec, pretože je nevyhnutné detailne pochopiť potenciál firmy a priniesť zodpovedné a inovatívne riešenia, ktoré budú schopné vytvárať skutočné a pozitívne zmeny.

### Príklad

Cvičná firma sa rozhodne prijať princípy zodpovednosti a udržateľnosti vo všetkých svojich postupoch a aktivitách. Na tento účel musí najskôr jasne definovať svoje poslanie, víziu i kľúčové hodnoty, aby sa všetci členovia a členky tímu mohli s firemnými princípmi stotožniť a spoločne ich ďalej rozvíjať. To môže v praxi vyzerať napríklad takto:

- **Misia:** Naším poslaním je poskytovať inovatívne a udržateľné produkty, ktoré zlepšujú životy ľudí a zároveň minimalizujú našu environmentálnu stopu.
- **Vízia:** Byť globálnym lídrom v oblasti trvalo udržateľných technologických riešení, revolúcií v priemysle a pozitívneho vplyvu na svet.
- **Hodnoty:**
  - *Bezúhonnosť:* Pri všetkých našich činnostiach a rozhodnutiach dodržiavame najvyššie etické štandardy.
  - *Spolupráca*: Podporujeme kultúru tímovej práce, rešpekt a otvorenú komunikáciu, ktoré sú potrebné na dosiahnutie spoločných cieľov.
  - *Inovácia:* Prijímame kreativitu a snažíme sa o neustále zlepšovanie, aby sme podporili pozitívnu zmenu.

Tento príklad demonštruje jasné a stručné výroky, ktoré efektívne vyjadrujú poslanie cvičnej firmy, jej víziu a základné hodnoty. Je dôležité zabezpečiť, aby boli výroky v súlade s cieľmi organizácie a rezonovali so zamestnancami a zamestnankyňami, zákazníkmi a zákazníčkami a všetkými zainteresovanými stranami.

## Krok č. 2: Aktívne zapojenie personálu cvičnej firmy

Následne je nevyhnutné zamerať pozornosť na zamestnancov a zamestnankyne firmy, ktorí tvoria jadro celej organizácie a musia stanovené princípy a hodnoty pochopiť, prijať a ďalej rozvíjať. To nemusí byť vždy jednoduchý krok, najmä v situácii, keď už existujúca firma prechádza na nové princípy a postupy a mení tak tradičný model na zodpovedný a inovatívny. V tomto smere zohrávajú interné školenia a workshopy nezastupiteľnú úlohu. Vďaka nim môžu všetci zamestnanci a zamestnankyne získať dobrý prehľad a orientáciu v novom smerovaní firmy a lepšie tak preniknúť do teoretických i praktických oblastí, ktoré s rozvojom firmy úzko súvisia.

**Príklad**

Aby mohli zamestnanci a zamestnankyne cvičnej firmy aktívne prispieť k rozvoju firemnej kultúry, musia si dané princípy osvojiť, porozumieť im a vnútorne sa s nimi stotožniť. Tomuto účelu môže pomôcť pravidelné opakovanie kľúčových posolstiev firmy s cieľom vytvoriť povedomie a porozumenie o pojmoch, ktoré sú pre firmu relevantné a tvoria jadro firemnej kultúry. Cvičná firma môže napríklad dané ciele či hodnoty posilniť prostredníctvom interného školenia alebo teambuildingu, kde vedenie firmy predstaví všetkým členom a členkám tímu cvičnej firmy nové hodnoty. Takéto školenie by malo mať interaktívny prístup a zamestnanci a zamestnankyne by mali mať možnosť sa aktívne zapojiť prostredníctvom rôznych aktivít, ako napríklad skupinovou prácou, diskusiami, rolovými hrami. Je dôležité, aby vedenie firmy bolo aktívne zapojené do aktivít školenia, pretože ich podpora a príklad majú veľký vplyv na celý tím cvičnej firmy.

## Krok č. 3: Podpora kultúry inklúzie a bezpečia

Aby sa mohli všetci ľudia vo firme aktívne zapojiť, musia sa v práci cítiť bezpečne, sebaisto a rešpektovane. Cvičná firma sa preto musí zamerať na budovanie takej atmosféry na pracovisku, ktorá umožňuje slobodu prejavu a podporuje toleranciu a rozvíja kritické myslenie či otvorené vyjadrovanie názorov a prezentovanie nápadov. Základom je podporiť jedinečnosť a diverzitu všetkých zamestnancov a zamestnankýň, starať sa o ich fyzické a mentálne zdravie a zohľadňovať ich individuálne potreby a požiadavky.

**Príklad**

Vytvorenie podpornej, inkluzívnej a produktívnej firemnej kultúry si vyžaduje aktívne úsilie. To môže cvičná firma dosiahnuť napríklad pomocou školení zameraných na rozmanitosť a inklúziu, ktoré môžu pomôcť vzdelávať zamestnancov a zamestnankyne o potrebe citlivosti voči rozdielom, problematike nevedomých predsudkov či dôležitosti rešpektovania individuálnych potrieb. Ak nejakého člena alebo členku tímu cvičnej firmy tieto témy zaujímajú, môže si pripraviť krátke školenie pre zvyšok tímu, napríklad formou elektronickej prezentácie. Prípadne môže cvičná firma získať prístup k školeniu o inklúzii a diverzite vo firme aj na platforme **Youtube**. Okrem školení sa cvičná firma môže zamerať na budovanie silného tímu, ktorý podporuje pocit spolupatričnosti a akceptuje rôzne perspektívy a názory prostredníctvom teambuildingových aktivít. Rozhodujúce je taktiež vytvorenie jasných politík a postupov, ktoré sa explicitne zaoberajú prevenciou a riešením

problémov, ako sú diskriminácia, obťažovanie alebo šikanovanie. To by malo byť sprevádzané princípom nulovej tolerancie, pri ktorom sa všetky nahlásené incidenty dôkladne prešetria a zároveň sa vyvodia patričné závery. Tieto postupy môže cvičná firma zahrnúť do svojho etického kódexu.

## Krok č. 4: Transparentná komunikácia

Ďalším dôležitým krokom je budovanie otvorenej a transparentnej komunikácie, a to nielen dovnútra firmy (smerom k svojim ľuďom), ale aj smerom navonok (kontaktmi s verejnosťou, externými aktérmi atď.). To prispieva k budovaniu dlhodobých obchodných vzťahov založených na vzájomnej dôvere, úcte a obojstrannej lojalite.

### Príklad

V procese vytvárania otvorenej a transparentnej firemnej komunikácie je možné využiť niekoľko dostupných stratégií. Interne môžu cvičné firmy podporovať transparentnosť svojej komunikácie organizovaním pravidelných celopodnikových stretnutí, na ktorých vedenie zverejní aktuálne informácie, ciele, úspechy a prípadné výzvy. Okrem toho je možné vytvoriť systém otvorených dverí, ktorý umožní zamestnancom a zamestnankyniam vyjadriť svoje obavy, návrhy alebo spätnú väzbu priamo manažmentu firmy. Poskytovanie prístupu k informáciám prostredníctvom zverejnených dokumentov alebo nástrojov na spoluprácu (napríklad **Google Drive, Trello, Slack**) umožňuje zamestnancom a zamestnankyniam zostať informovanými a aktívne zapojenými do diania vo firme.

Navonok môžu cvičné firmy udržiavať transparentnosť pravidelnou komunikáciou so zákazníkmi a zákazníčkami, dodávateľmi a zainteresovanými stranami prostredníctvom rôznych kanálov, ako sú bulletiny, platformy sociálnych médií alebo špecializované komunikačné portály. Výmena informácií o firemných hodnotách, cieľoch a iniciatívach pomáha budovať dôveru a dôveryhodnosť firmy. Okrem toho, rýchle riešenie problémov alebo sťažností zákazníkov a zákazníčok a poskytovanie čestných a presných informácií preukazuje záväzok k transparentnosti samotnej firmy.

## Krok č. 5: Aktívna podpora od vedenia cvičnej firmy

V neposlednom rade sa cvičná firma musí zamerať na vedúce pozície firmy – ľudia, ktorí firmu riadia, by mali zvoliť správny prístup a vedieť oddeliť osobné záležitosti a problémy od tých pracovných. Dobré vedenie firmy hľadá talenty naprieč firmou a pomáha im realizovať svoj potenciál, ktorý je prospešný nielen z individuálneho, ale aj firemného hľadiska. Vedenie firmy je pre svojich zamestnancov a zamestnankyne určitým vzorom – je preto nevyhnutné správať sa podľa firemných hodnôt a ukázať, ktorý trend by mali nasledovať aj ostatní.

### Príklad

Aby mohli vedúci zamestnanci a zamestnankyne slúžiť ako vzory pre ďalších ľudí v cvičnej firme, musia zabezpečiť, aby zodpovedné a udržateľné postupy boli integrované do ich vlastných rozhodovacích procesov a činností. To môže napríklad zahŕňať prijímanie ekologicky uvedomelých rozhodnutí, ako je znižovanie množstva odpadu, šetrenie energiou alebo podpora udržateľných postupov obstarávania. Vedenie firmy by malo aktívne spolupracovať so zamestnancami a zamestnankyňami, zainteresovanými stranami a komunitou, aby získalo relevantnú spätnú väzbu, riešilo problémy a spolupracovalo na zodpovedných a udržateľných iniciatívach. Tým, že vedenie firmy dôsledne preukazuje svoj záväzok k zodpovednosti a udržateľnosti prostredníctvom svojich činov, komunikáciou a celkovým správaním, môže slúžiť ako vzor a inšpirovať ostatných vo firme, aby taktiež prijali a podporovali tieto hodnoty a tak budovali zodpovednú firemnú kultúru.

# 4.3 Oddelenia v cvičnej firme

Súčasní podnikatelia a podnikateľky si naplno uvedomujú, že na to, aby sa firma ako celok skutočne posúvala k zodpovednosti a hodnotám ako rovnosť, tolerancia, inklúzia či udržateľnosť, musia byť tieto princípy implementované vo všetkých oddeleniach a musia byť prijaté a podporované každým zamestnancom a zamestnankyňou. Je nesmierne dôležité, aby si všetci zamestnanci a zamestnankyne v jednotlivých oddeleniach uvedomovali, že ich práca, ktorá je súčasťou celku, prispieva k úspechu firmy a pomáha pretavovať firemné hodnoty do reálnej praxe. Firemné hodnoty musia byť vnímané ako nevyhnutné každou jednou osobou vo firme, pričom všetci musia aktívne prispievať k ich rozvoju a udržiavaniu. Z tohto dôvodu musia byť tieto hodnoty implementované do každodennej práce naprieč všetkými oddeleniami. Každá cvičná firma si musí vytvoriť vlastný model, ktorý bude najlepšie zodpovedať jej potrebám, a určiť aktivity jednotlivých oddelení, ktoré budú reflektovať zodpovedný a udržateľný prístup.

## 4.3.1 Vedenie cvičnej firmy

Vedenie cvičnej firmy má na starosti mnohé tradičné úlohy, ako napríklad koordináciu práce jednotlivých oddelení, delegovanie úloh na zamestnancov a zamestnankyne či rozhodovanie o celkovom fungovaní a smerovaní firmy. V súčasnom podnikateľskom prostredí však musí zabezpečovať aj ďalšie úlohy, kam patria najmä starostlivosť o blaho svojich zamestnancov a zamestnankyne či budovanie zodpovednej, udržateľnej a inovatívnej firemnej kultúry, ktorá je kľúčom k dlhodobej prosperite a stabilite firmy.

### Tradičné kompetencie a úlohy vedenia cvičnej firmy

Vedenie firmy v tradičnej firme zodpovedá za strategické rozhodnutia a nastavenie celkového smerovania organizácie. Vedúci zamestnanci a zamestnankyne, ktorí riadia cvičnú firmu, majú vo firme zvyčajne široký rozsah zodpovedností a povinností, ako napríklad koordinovať chod a prácu všetkých oddelení, zaisťovať celkové fungovanie a výkonnosť firmy či dohliadať na jednotlivé úkony zamerané na dosahovanie firemných cieľov. Okrem toho vedenie zodpovedá za vytváranie a udržiavanie vzťahov so zainteresovanými stranami, ako sú podielnici a podielničky, zákazníci a zákazníčky či vládne orgány, ďalej zaisťuje ziskovosť a dlhodobý úspech firmy a v neposlednom rade buduje dobré meno firemnej značky.

Tradičné vedenie firmy plní okrem toho tieto úlohy:

- Stanovenie dlhodobých a krátkodobých cieľov firmy.
- Vytváranie stratégií a plánov na dosiahnutie týchto cieľov.
- Organizovanie, koordinácia a kontrola zdrojov a činností firmy určených na dosiahnutie cieľov firmy.
- Spolupráca s externými partnermi a zainteresovanými stranami na podporu rastu a expanzie firmy.
- Vývoj a implementácia interných politík a postupov.
- Koordinácia práce medzi jednotlivými oddeleniami pre efektívny chod firmy, monitorovanie a hodnotenie výkonnosti oddelení a tímov v rámci firmy.
- Rozhodovanie o alokácii zdrojov a rozpočtoch.
- Zodpovednosť za prijímanie rozhodnutí.
- Zvolávanie operatívnych stretnutí a hodnotiacich zasadnutí.
- Stanovenie kritérií pre odmeňovanie (v spolupráci s personálnym oddelením).
- Podpisovanie všetkých relevantných dokumentov a písomností.
- Zodpovednosť za pripravenosť firmy na účasť na veľtrhoch.

Tradičné vedenie firmy zároveň rieši tieto dokumenty a písomnosti (Horecká et al., 2006):

- Spoločenská zmluva/zakladateľská listina.
- Organizačný poriadok.
- Ohlásenie živnosti.
- Návrh na zápis do obchodného registra.
- Prihláška k registrácii daňovníka alebo daňovníčky.
- Hodnotenie zamestnancov a zamestnankýň.
- Návrh odmien.
- Projekt pre veľtrh cvičných firiem.

## Kompetencie a úlohy vedenia firmy v zodpovednej cvičnej firme

Vedenie firmy v zodpovednej cvičnej firme musí okrem uvedených povinností venovať pozornosť aj novým aspektom, ktoré sú súčasťou dnešného podnikateľského prostredia. Aby firma v súčasnosti efektívne fungovala a prosperovala, musí totiž nastaviť a jasne definovať celkové smerovanie firmy, teda svoju misiu, víziu, kľúčové hodnoty a firemnú kultúru – inými slovami určiť, ako chce firma fungovať. Úloha vedenia firmy sa oproti minulosti výrazne zmenila. Dnes už nestačí zamestnancov a zamestnankyne „len“ organizovať a kontrolovať, zodpovedné vedenie firmy musí viesť ľudí čestne, eticky a zodpovedne tak, aby bol ich talent a potenciál naplno rozvinutý.

Predpokladom na to, aby firma prosperovala a dosahovala svoj úplný potenciál, je, aby vedenie firmy účinne nastavilo dva základné aspekty: *firemnú kultúru* a *vedenie personálu*.

## Nastavenie firemnej kultúry a jej podpora

Vedenie v zodpovednej firme sa stará o to, aby mala firma správne nastavenú firemnú kultúru a teda jasne definovala svoje kľúčové hodnoty a víziu. Zároveň dohliada, aby sa tieto aspekty prejavovali v celom fungovaní firmy, t. j. v procese produkcie, predaja i marketingu, a prijalo a podporovalo ich každé oddelenie a každý jeden zamestnanec či zamestnankyňa.

Vedenie firmy má za úlohu definovať požadovanú kultúru a kultivovať ju prostredníctvom stanovovania cieľov, kľúčových výsledkov a stratégií, ktoré podporujú budovanie vhodnej firemnej kultúry. Tiež je potrebné navrhovať štruktúru organizácie a jej prevádzkové postupy tak, aby podporovali hlavný účel a základné hodnoty firmy a odrážali tak firemnú kultúru. Aj keď je úlohou vedenia firmy kultúru definovať, v súčasnosti je vhodné, aby sa do procesu tvorby a definície firemných hodnôt, vízie a misie zapájal celý tím – je to dôležité preto, aby kľúčové princípy a ciele firmy pochopil každý jednotlivec a aby sa s nimi mohol vnútorne stotožniť a ďalej ich rozvíjať. Novou úlohou vedenia teda nie je vnucovať firemnú kultúru z vyšších pozícií, ale skôr ju aktívne podporovať a rozdeľovať potrebné zdroje na jej posilnenie prostredníctvom líderských iniciatív.

Návod na to, ako si firma môže vybudovať silnú a zodpovednú firemnú kultúru, sa nachádza v kapitole č. 2 s názvom *Slovník zodpovedného podnikania: Kľúčové pojmy a ich využitie v cvičnej firme,* a tiež v kapitole č. 4: *Architektúra organizácie zodpovednej a inovatívnej cvičnej firmy,* časť *4.2.2 Firemná kultúra v zodpovednej firme*.

Aby sa vo fungovaní firmy skutočne prejavila nastavená zodpovedná kultúra, vedenie cvičnej firmy musí:

- Prijať princípy zodpovedného podnikania a ďalej ich rozvíjať na všetkých úsekoch firmy tak, aby zodpovedali kľúčovej vízii a hodnotám firmy a dostatočne ich odrážali.
- Zabezpečiť, aby mal každý úsek firmy vytvorený samostatný plán či stratégiu v súlade s najvyššími cieľmi a víziou firmy.
- Koordinovať a kontrolovať efektívnosť a úspešnosť jednotlivých plánov a stratégií pri napĺňaní cieľov firmy.

Súčasťou povinností vedenia firmy v zodpovednej firme je aj snaha neustále zlepšovať navrhnuté postupy a plány. To môže dosiahnuť pravidelnou identifikáciou oblastí a možných príležitostí, ktoré majú potenciál zvýšiť implementáciu princípov udržateľnosti a zodpovednosti v rámci firmy.

Akčné kroky, ktoré môže vedenie cvičnej firmy zaviesť v snahe implementovať princípy udržateľnosti a zodpovednosti:

- *Iniciovať projekty alebo aktivity na zníženie negatívneho vplyvu firmy na životné prostredie.*

- *Zlepšiť transparentnosť dodávateľského reťazca.*
- *Podporiť inklúziu a diverzitu v rámci firmy.*
- *Spolupracovať s externými organizáciami za účelom výmeny poznatkov.*
- *Zaviesť etický kódex.*

## Vedenie ľudí

Vedenie ľudí predstavuje spôsob, akým sa vedenie firmy správa k svojim zamestnancom a zamestnankyniam, ako s nimi komunikuje a ako pristupuje k celkovej motivácii na pracovisku. Vedenie firmy prostredníctvom svojich zamestnancov a zamestnankýň realizuje ciele a víziu firmy, a musí preto dbať na budovanie takého tímu ľudí, ktorí budú schopní a ochotní prispieť k rastu a prosperite firmy a hlásiť sa k spoločným firemným hodnotám. Vedúci zamestnanci a zamestnankyne, ktorí riadia cvičnú firmu musia ľudí dostatočne motivovať, veriť v ich schopnosti a dať im dostatočný priestor na osobný i kariérny rast. Základom dlhodobého úspechu zodpovednej a inovatívnej firmy sú šťastní, spokojní a motivovaní zamestnanci a zamestnankyne.

Z tohto dôvodu musí zodpovedné vedenie firmy presadzovať *kultúru etického správania* v celej firme a na všetkých oddeleniach, ďalej *zaviesť a presadzovať také politiky*, ktoré motivujú zamestnancov a zamestnankyne konať eticky, čestne a zodpovedne, či úzko *spolupracovať s personálnym oddelením* pri tvorbe takej firemnej kultúry na pracovisku, ktorá podporuje prílev a rozvoj talentov. Zodpovedné vedenie *sa príkladne správa* ku všetkým ľuďom vo firme, presadzuje *transparentnú a otvorenú komunikáciu* a je schopné *oceniť* nielen svoje zásluhy, ale i prácu iných.

Dnes je preto čoraz dôležitejšie, aby mali vedúci zamestnanci a zamestnankyne silné *líderské zručnosti*, čo je oproti minulosti výrazný posun smerom k zodpovednému prístupu. Tradičné manažovanie ľudí si vyžadovalo vydávanie príkazov, koordinovanie pracovných síl či prenášanie povinností smerom nadol. Avšak dnes je nutné, aby vedúci zamestnanci a zamestnankyne viedli svoje tímy príkladom, dokázali nastaviť firemnú víziu a pomohli ju tímom efektívne pretaviť do reálneho a úspešného podnikania. Lídri a líderky sú schopní pozitívne motivovať druhých, správajú sa eticky a čestne, chápu individuálne potreby a vedia sa postaviť aj za nepopulárne, no potrebné zmeny. Firemnú víziu a hodnoty vedia efektívne komunikovať a nadchnúť pre ne celý tím.

V ideálnom prípade sú vedúci zamestnanci a zamestnankyne na svoju pozíciu volení práve zásluhou ich líderských zručností. Ak to nie je z akéhokoľvek dôvodu možné a vedúci zamestnanec alebo vedúca zamestnankyňa nemajú predispozície na to byť zároveň aj lídrom alebo líderkou, líderskú rolu preberá iná kompetentná osoba, ktorá má na túto pozíciu vhodné povahové črty či odborné schopnosti. Sem patria napríklad empatia, schopnosť počúvať a viesť diskusie, ambicióznosť, asertivita, otvorenosť či rozhodnosť (Owen, 2018). Rozdiely medzi povinnosťami a zodpovednosťami *tradičných manažérov alebo manažérok* a *lídrov alebo líderiek* sú uvedené v tabuľke:

*Tabuľka č. 6: Rozdiely medzi manažmentom a líderstvom (Robinson, 2023)*

| MANAŽÉR/MANAŽÉRKA | LÍDER/LÍDERKA |
|---|---|
| Hlava tímu | Súčasť tímu |
| Dáva pokyny smerom nadol | Kladie otázky a diskutuje |
| Prísne dodržuje hierarchiu | Dáva voľnosť a verí ľuďom |
| Zameriava sa na každodenné úlohy | Zameriava sa na dlhodobú víziu |
| Plánuje, organizuje a kontroluje každodenné operácie | Inšpiruje a motivuje ľudí s cieľom dosiahnuť spoločnú misiu a víziu |
| Zameriava sa na úlohy, časové harmonogramy a výstupy | Zameriava sa na ľudí a dlhodobé ciele |
| Riadi procesy a zdroje s cieľom dosiahnuť požadované výsledky | Buduje vzťahy, riadi zmeny a vytvára pozitívne a pútavé pracovné prostredie |
| Chce byť najlepší/najlepšia z tímu | Chce nájsť to najlepšie v rámci tímu |
| Hovorí: „Toto je môj názor.“ | Pýta sa: „Aký je váš názor?“ |
| Organizuje | Inovuje |

V zodpovednej firme si vedenie firmy uvedomuje, že pri svojej práci sa môže spoľahnúť na iné firemné oddelenia, a to najmä vtedy, keď nastanú náročné či neočakávané situácie. V týchto prípadoch môže využiť názory a skúsenosti ľudí z iných úsekov, viesť diskusie s celým tímom a spoločne hľadať vhodné a efektívne riešenia vzniknutých problémov. Vedenie firmy totiž vie, že firmu ako celok tvoria mnohí ľudia, ktorí svojou prácou prispievajú k naplneniu vízie celej firmy a podpore kľúčových firemných hodnôt.

### 4.3.2 Personálne oddelenie

Personálne oddelenie už dávno nie je iba administratívnym oddelením, ktoré rieši evidenciu zamestnaneckých písomností. Jeho úloha je kľúčová: stará sa o najcennejšie aktívum spoločnosti – jej zamestnancov a zamestnankyne, a teda aj o schopnosť firmy využívať svoj plný potenciál. Vďaka zodpovednému prístupu personálneho oddelenia majú zamestnanci a zamestnankyne možnosť odborne rásť a rozvíjať svoj talent a potenciál, čo prispieva k stabilite a prosperite firmy. Ak sa ľudia vo firme cítia spokojne, uznane a rešpektovane, zvyšuje sa nielen ich lojalita, ale aj produktivita firmy a reputácia firmy ako zodpovedného zamestnávateľa.

## Tradičné kompetencie a úlohy personálneho oddelenia

Medzi tradičné úlohy personálneho oddelenia patria napríklad nábor nových zamestnancov a zamestnankýň, ich odborné vzdelávanie či riadenie ich výkonnosti. Stratégia personálneho oddelenia úzko súvisí so stratégiou vedenia a prispieva k napĺňaniu celkovej vízie firmy. Zabezpečuje, aby sa všetci zamestnanci a zamestnankyne snažili o rovnaký cieľ, efektívne spolupracovali a navzájom sa dopĺňali. Personálne oddelenie zohráva kľúčovú úlohu pri vytváraní produktívneho a pútavého pracovného prostredia, ktoré podporuje rast a rozvoj zamestnancov a zamestnankýň a talentov vo firme.

Tradičné personálne oddelenie firmy plní okrem toho tieto úlohy:

- Podpisovanie, spracovávanie a aktualizácia pracovných zmlúv a iných pracovných dokumentov a vypracovanie pracovnej náplne.
- Monitorovanie trhu práce a prispôsobenie stratégií náboru nových zamestnancov a zamestnankýň.
- Plánovanie a uskutočňovanie procesu výberu kandidátov a kandidátok a začlenenie nových zamestnancov a zamestnankýň do firemného kolektívu.
- Vedenie evidencie zamestnancov a zamestnankýň vrátane osobných údajov, kvalifikácie a pracovných skúseností, a tiež prehľad o všetkých presunoch zamestnancov a zamestnankýň na pracovných pozíciách.
- Spracovanie mzdovej a benefitovej agendy vrátane výpočtu miezd, bonusov a iných odmien.
- Hodnotenie efektívnosti práce a monitorovanie výkonnosti zamestnancov a zamestnankýň.
- Riešenie konfliktných situácií na pracovisku a kontrola prípadných porušení pracovného poriadku a podpora dobrých vzťahov na pracovisku.
- Vytváranie konceptov zameraných na podporu a motiváciu zamestnancov a zamestnankýň.
- Zabezpečovanie komunikácie so Sociálnou poisťovňou a zdravotnými poisťovňami, zodpovednosť za registráciu a prípadné nahlásenie, príp. odhlásenie zamestnancov a zamestnankýň z týchto inštitúcií.
- Zabezpečenie dodržiavania pracovných a zdravotných predpisov v rámci firmy.
- Organizácia teambuildingových aktivít a interných školení pre zamestnancov a zamestnankyne.

Personálne oddelenie zodpovedá za tieto dokumenty a písomnosti (Horecká et al., 2006):

- Zamestnanecké písomnosti: evidencia dochádzky, žiadosť o prijatie do pracovného pomeru, životopis, motivačný list, osobný dotazník, osobná karta, pracovná zmluva, pracovná náplň, dohoda o ukončení pracovného pomeru, výstupný a zápočtový list, tlačivá na prihlasovanie a odhlasovanie zamestnancov a zamestnankýň do poisťovní.

- Pracovný poriadok.
- Zúčtovacia a výplatná listina.
- Mzdový list.

## Kompetencie a úlohy personálneho oddelenia v zodpovednej cvičnej firme

Ako už bolo spomenuté, dnes sa už úloha personalistov a personalistiek nezameriava výlučne na administratívne úlohy, práve naopak, personálne oddelenie zohráva kľúčovú úlohu v utváraní firmy ako zodpovedného zamestnávateľa, u ktorého ľudia radi pracujú a hodnotovo sa s ním stotožňujú. Ak personálne oddelenie buduje pracovné prostredie zodpovedným a vnímavým spôsobom, umožňuje tak ľuďom vo firme kariérne a odborne rásť a dosahovať svoj plný potenciál, čo v konečnom dôsledku obohacuje firmu ako celok.

To, akým témam a nástrojom sa oddelenie venuje, priamo ovplyvňuje úroveň motivácie a duševnej pohody zamestnancov a zamestnankýň. V tomto smere je úlohou personálneho oddelenia zaistiť, aby sa každý člen a každá členka tímu cítili ako rovnocenná súčasť celku, aby boli spravodlivo a rovnako odmenení a cítili rešpekt zo strany vlastných kolegov a kolegýň, ale aj zo strany vedenia firmy. Ak sa personálnemu oddeleniu podarí správne nastaviť jednotlivé stratégie či postupy, zvyšuje sa nielen motivácia všetkých ľudí vo firme, ale aj ich lojalita, prílev nových talentov či reputácia firmy.

Vo všeobecnosti je preto jednou z hlavných úloh personálneho oddelenia budovanie a udržiavanie *zodpovednej firemnej kultúry*. Tá podporuje inkluzívne pracovné prostredie založené na empatii a personalizovaných prístupoch a otvorenú a transparentnú komunikáciu. Personálne oddelenie tiež zabezpečuje, že problémy sa nebudú ignorovať alebo dlhodobo neriešiť. Na vytvorenie takejto kultúry je dôležité, aby sa oddelenie zameralo na tieto štyri kľúčové oblasti: *inklúziu a diverzitu, motiváciu a vzdelávanie, duševnú pohodu a podporu rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom*.

## Inklúzia a diverzita

*Inklúzia a diverzita* vo firme predstavuje zámerné úsilie a praktiky zamerané na vytvorenie takého prostredia a kultúry na pracovisku, v ktorom jednotlivci z rôznych prostredí cítia, že si ich druhí vážia, sú rešpektovanými a rovnocennými členmi a členkami tímu. Znamená to, že všetci jednotlivci sú prijímaní bez ohľadu na ich etnicitu, rasu, pohlavie, vek, sexuálnu orientáciu, zdravotné znevýhodnenie či iné dimenzie rozmanitosti. Často sa tieto princípy dotýkajú spoločensky znevýhodnených skupín, t. j. skupín ľudí, ktorí sa ocitli na okraji spoločnosti a sú neraz vystavení sociálnej a kultúrnej izolácii či rôznym formám diskriminácie.

S cieľom efektívne uplatňovať tieto princípy sa firmy môžu zamerať napríklad na organizovanie vzdelávacích kurzov či školení na tému inklúzie a diverzity, s dôrazom na

to, aby týmto procesom prešli všetci zamestnanci a zamestnankyne, vedenie, aj noví ľudia vo firme. Je nutné zdôrazniť, aké výhody plynú z diverzného pracovného prostredia a ako sa ľudia vo firme môžu vzájomne obohacovať. Vítané je aj pravidelné organizovanie tematických stretnutí, ktoré zamestnancom a zamestnankyniam sprostredkujú množstvo rôznych tradícií – to môže prispieť k vyššej tolerancii a taktiež k posilneniu vzťahov na pracovisku.

Akčné kroky, ktoré môže personálne oddelenie v cvičnej firme zaviesť v snahe podporiť začlenenie spoločensky znevýhodnených skupín:

- *Vytvoriť pravidlá a stratégiu na zahrnutie témy znevýhodnených skupín do svojich interných procesov a postupov v snahe podporovať a prijímať rozmanitosť na pracovisku (napr. organizovať tematické stretnutia zamerané na spoznávanie histórie, kultúry, tradícií či náboženských udalostí rôznych znevýhodnených skupín, začleniť rodovo citlivý jazyk do písomného a ústneho prejavu...).*
- *Zabezpečiť rovnaké príležitosti pre všetkých kandidátov a kandidátky o zamestnanie (ponúkať pracovné príležitosti aj ľuďom zo znevýhodnených skupín, napr. zdravotne znevýhodneným, starším ľuďom, ľuďom z rôznych menšín, a pod., či zaviesť nábor „naslepo", pri ktorom sú určité informácie – meno, pohlavie, vek, krajina pôvodu – o kandidátoch a kandidátkach zo žiadostí o zamestnanie odstránené, aby sa zabezpečil spravodlivý proces prijímania).*
- *Rozvíjať a implementovať politiky zamerané na odstránenie sexizmu či akejkoľvek inej formy obťažovania alebo diskriminácie (napr. vytvoriť pre zamestnancov a zamestnankyne možnosti určené na hlásenie prípadov sexizmu, obťažovania alebo diskriminácie, ktoré by mali byť ľahko dostupné, dôverné a bezpečné).*
- *Vytvárať rôzne vzdelávacie a školiace programy, ktoré môžu zamestnancom a zamestnankyniam pomôcť pochopiť dôležitosť vzájomnej podpory a empatie, prijatia rozmanitosti a rôznych perspektív a náhľadov či stierania predsudkov smerom k porozumeniu a spolupráci (napr. otvoriť tému stereotypov v spoločnosti a na pracovisku a upriamiť pozornosť ľudí z tímu na to, ako tieto stereotypy ovplyvňujú pracovné vzťahy, možnosti kariérneho rastu, finančné ohodnotenie atď.).*
- *Vytvoriť tím alebo určiť osobu na podporu inklúzie a diverzity, ktorá bude za túto oblasť zodpovedať, prijaté postupy kontrolovať a koordinovať a stratégie na podporu inklúzie a diverzity ďalej rozvíjať.*

Z hľadiska inklúzie a diverzity je jednou z ústredných tém podpora *rodovej rovnosti*. Hoci oproti minulosti sa rovnosť a postavenie žien v spoločnosti aj v pracovnom vzťahu značne zvýšila, čelia ženy ešte aj dnes systémovým prekážkam a zaujatostiam, ktoré znižujú ich spoločenský status. Sem patria napríklad problémy *nerovného odmeňovania, obmedzených kariérnych príležitostí či nedostatočného uznania ich práce* (Uličná et al., 2022). Tieto argumenty potvrdzujú aj štatistické údaje: rozdiely v odmeňovaní žien a mužov

na rovnakých pozíciách predstavovali v roku 2022 v prostredí Európskej únie v priemere 12,7 % (European Commission, 2022), pričom na Slovensku to bolo 16 % (TASR, 2023). Navyše, priemerná mzda žien na Slovensku činila v roku 2018 zhruba 75 % priemernej mzdy mužov (Mesochoritisová, Holubová and Ostertágová, 2019), a rovnako zlé výsledky dosahujú ženy aj po odchode do dôchodku, keď poberajú o 8 % nižší dôchodok (Rodová rovnosť, no date). Je preto nesmierne dôležité túto tému aktívne reflektovať, a to nielen v spoločnosti, ale aj v prostredí reálnych a cvičných firiem.

Akčné kroky, ktoré môže personálne oddelenie v cvičnej firme zaviesť v snahe podporiť rodovú rovnosť:

- *Odstrániť rodové rozdiely v odmeňovaní.*
- *Vzdelávať o problematike rodových stereotypov v spoločnosti aj vo firmách.*
- *Aktívne podporiť mentoring vo firme (poradenstvo a podpora zo strany profesijne staršej a skúsenejšej osoby vo firme smerom k profesijne mladšej osobe alebo opačne).*
- *Zaistiť a podporovať individuálny prístup (pravidelný prieskum individuálnych potrieb).*
- *Vznik ambasádorských skupín (dobrovoľnícke skupiny zamerané na podporu a aktívne riešenie problémov spojených s rodovou rovnosťou na pracovisku).*

Podrobnejšie sú pojmy inklúzia a diverzita a ich aplikácia v cvičnej firme vysvetlené v kapitole č. 2 s názvom *Slovník zodpovedného podnikania: kľúčové pojmy a ich využitie v cvičnej firme.*

## Motivácia a vzdelávanie

*Motivácia* je vnútorný pohon či túžba, ktorá hrá zásadnú úlohu pri formovaní ľudského správania, ovplyvňuje mieru úsilia a vytrvalosti, ktorú jednotlivci vkladajú do svojich úloh v snahe dosahovať svoje ciele a prinášať požadované výsledky. Zahŕňa kombináciu potrieb, túžob a ašpirácií, ktoré ovplyvňujú správanie a smerujú úsilie jednotlivca k špecifickým cieľom. Motivácia môže byť *vnútorná*, vyplývajúca z osobných hodnôt či priorít, alebo *vonkajšia*, ovplyvnená vonkajšími faktormi, ako sú odmeny alebo uznanie. Motivácia je nevyhnutná, pretože poháňa osobný rast, produktivitu a úspech v rôznych aspektoch života vrátane práce, vzdelávania, vzťahov a osobného rozvoja.

Vo firme je motivácia kľúčová, pretože jednak umožňuje manažmentu plniť ciele firmy a zároveň zohráva významnú úlohu pri angažovanosti zamestnancov a zamestnankýň, produktivite a celkovom úspechu organizácie. Motivovaní zamestnanci a zamestnankyne budú s väčšou pravdepodobnosťou proaktívni, inovatívni a oddaní svojej práci, čo vedie k vyššej efektivite a vyššej kvalite výstupov. Motivácia okrem toho podporuje spokojnosť s prácou a pozitívne ovplyvňuje pracovné prostredie, znižuje mieru fluktuácie a zlepšuje udržanie zamestnancov a zamestnankýň a talentov vo firme.

V súčasnosti je viacero spôsobov, akými môže zodpovedné personálne oddelenie motivovať zamestnancov a zamestnankyne. Plat a finančné hodnotenie ako hlavná motivácia vo firmách už zďaleka nestačí – ľudia majú aj iné hodnoty, potreby a priority, ktoré od zamestnávateľa požadujú a ktoré sú výraznou súčasťou ich motivácie. Firma v tomto smere môže pracovať s tzv. *Herzbergovou teóriou*, ktorá vyzdvihuje dva základné faktory, ktoré sú pre zamestnancov a zamestnankyne zdrojom spokojnosti a motivácie. Konkrétne sú to *hygienické faktory,* kam patria napríklad *dobré pracovné podmienky, stabilné medziľudské vzťahy, férové platové podmienky, istota zamestnania* atď., a tzv. *motivátory,* kam zaraďujeme napríklad *možnosť dosahovať kariérny úspech, pocit uznania, mať možnosť profesijného rastu či určitú mieru zodpovednosti* (Mitsakis and Galanakis, 2022).

Dôležitou súčasťou úloh personálneho oddelenia je aj *vzdelávanie* ľudí vo firme. Príležitosť vzdelávať sa dáva zamestnancom a zamestnankyniam možnosť rozvíjať a zdokonaľovať svoje zručnosti a znalosti, čo im umožňuje efektívnejšie vykonávať svoju prácu. Zároveň, ak je firma otvorená a ochotná investovať čas a financie do vzdelávania ľudí, vysiela jasný odkaz, že si váži svojich zamestnancov a zamestnankyne a dbá o ich kariérny i osobnostný rast. Vďaka tomu sa môže zvýšiť morálka, motivácia a angažovanosť zamestnancov a zamestnankýň a ich produktivita, oddanosť a lojálnosť k vlastnej firme.

Ponukou vzdelávacích príležitostí môžu firmy taktiež prilákať a udržať si špičkové talenty, pretože zamestnanci a zamestnankyne si s väčšou pravdepodobnosťou vyberajú zamestnávateľov, ktorí investujú do ich profesionálneho rozvoja. Keď firma uprednostňuje rozvoj svojich zamestnancov a zamestnankýň, pomáha tým podporovať *kultúru vzdelávania*, kde sa oceňuje neustále zlepšovanie a celoživotné vzdelávanie. Táto kultúra môže viesť k vyššej spokojnosti zamestnancov a zamestnankýň, lepšej tímovej práci a pozitívnejšiemu pracovnému prostrediu. Navyše, vďaka zodpovednému prístupu personálneho oddelenia majú zamestnanci a zamestnankyne možnosť profesionálne rásť a vyhnúť sa možnému vyhoreniu.

Akčné kroky, ktoré môže personálne oddelenie v cvičnej firme zaviesť v snahe podporiť motiváciu a vzdelávanie zamestnancov a zamestnankýň:

- *Urobiť zo svojej firmy príjemné a pekné pracovné prostredie.*
- *Mať rešpektujúce, čestné a podporné vedenie firmy.*
- *Dať zamestnancom a zamestnankyniam priestor na rast a vzdelávanie (napríklad kurzy zamerané na rozmanité témy: ako si budovať dôveru vo vlastné schopnosti, ako posilniť svoje vodcovské zručnosti, ako lepšie komunikovať a všímať si okolie, ako sebavedomo vystupovať na verejnosti či ako efektívne zvládať stresové a konfliktné situácie na pracovisku; nakúpiť motivačné či vzdelávacie knihy, organizovať tematické worshopy...).*
- *Zaujímať sa o pozitívnu spätnú väzbu a uznávať úspechy zamestnancov a zamestnankýň.*
- *Zisťovať požiadavky a individuálne potreby zamestnancov a zamestnankýň.*

- *Transparentne a jasne informovať ľudí vo firme, aké sú ich možnosti na kariérny rast i to, kam firma ako celok smeruje.*
- *Implementovať programy zamerané na uznanie a odmeňovanie zamestnancov a zamestnankýň za ich úspechy a prínosy. Môže to zahŕňať napr. ocenenie zamestnaneckej osobnosti mesiaca, odmeny založené na výkone alebo iné stimuly, ktoré uznávajú a oceňujú zodpovednú prácu zamestnancov a zamestnankýň.*
- *Ponúkať na pracovisku občerstvenie.*

## Duševná pohoda

*Duševná pohoda* zahŕňa emocionálnu, psychickú a sociálnu harmóniu človeka a podmieňuje jeho schopnosť vyrovnať sa so stresom, zvládať každodenné výzvy a udržiavať pozitívne vzťahy s okolím. Bez účinnej duševnej podpory môžu nastať situácie, keď sa u zamestnancov či zamestnankýň objavia rôzne stavy duševného zdravia, ktoré môžu ovplyvniť sebadôveru a identitu človeka v práci, jeho schopnosť produktívne pracovať, dlhodobo si prácu udržať alebo si nájsť novú pracovnú pozíciu.

Personálne oddelenie zohráva kľúčovú úlohu v podpore a aktívnej pomoci ľuďom, ktorých takéto problémy sužujú – je nesmierne dôležité pristupovať k týmto problémom s empatiou, citlivosťou a snažiť sa starať o psychickú pohodu a zdravie svojich zamestnancov a zamestnankýň. Personalisti a personalistky by mali spolupracovať so zamestnancami a zamestnankyňami na identifikácii a implementácii primeraných krokov, ktoré im môžu pomôcť starať sa o ich duševné zdravie a zároveň efektívne vykonávať svoju prácu. To môže zahŕňať napríklad *úpravy pracovného rozvrhu či zmeny v pracovnom prostredí*, ak nespôsobujú firme neprimerané náklady.

Vhodné je taktiež zamestnancom a zamestnankyniam poskytnúť všetky relevantné informácie a možnosti, ktoré môžu byť pre riešenie ich problémov kľúčové a pomôcť – napríklad *poskytnúť kontakt na firemného alebo externého psychológa alebo psychologičku, linku pomoci* alebo iné dostupné možnosti. Poskytovaním podpory a zdrojov môže personálne oddelenie pomôcť zamestnancom a zamestnankyniam starať sa o ich duševné zdravie, podporiť odstránenie predsudkov vo firme a vytvoriť pozitívne pracovné prostredie pre všetkých ľudí na pracovisku.

Akčné kroky, ktoré môže personálne oddelenie v cvičnej firme zaviesť v snahe podporiť duševnú pohodu zamestnancov a zamestnankýň:

- *Harmonický pracovný priestor, v ktorom sa zamestnanci a zamestnankyne cítia dobre, rešpektovane a bezpečne.*
- *Otvorená komunikácia a osobný kontakt so zamestnancami a zamestnankyňami s cieľom zabezpečiť, aby sa všetci cítili pohodlne pri diskusii o svojom mentálnom zdraví.*

- *Poskytnutie možností na uvoľnenie napätia prostredníctvom iniciatív, ktoré podporujú fyzickú, emocionálnu a duševnú pohodu, ako sú fitness programy, aktivity zamerané na zlepšovanie mentálneho zdravia alebo špeciálne workshopy na zvládanie stresu.*
- *Vytváranie príležitostí pre zamestnancov a zamestnankyne na budovanie silných a stabilných vzťahov prostredníctvom teambuildingových aktivít či iných spoločenských podujatí zameraných na duševné zdravie.*
- *Podpora kultúry prijatia a porozumenia prostredníctvom otvorených rozhovorov o duševnom zdraví a spochybňovaním akejkoľvek stigmy alebo diskriminácie s tým spojenej.*
- *Zvýšenie povedomia a pochopenia problémov duševného zdravia poskytovaním vzdelávacích kurzov, workshopov a školení pre zamestnancov a zamestnankyne (témy ako vplyv stresu na jednotlivca, aspekt vyhorenia, atď.).*

## Rovnováha medzi pracovným a súkromným životom

*Rovnováha medzi pracovným a súkromným životom* znamená schopnosť efektívne zosúladiť a riadiť pracovné povinnosti a osobné aktivity, čoho výsledkom je harmonický a plnohodnotný životný štýl. Tento aspekt prináša ľuďom vo firme množstvo výhod vrátane zníženej úrovne stresu, zvýšenej pohody a spokojnosti zamestnanca a zamestnankyne s prácou. Zároveň znižuje riziko vyhorenia zamestnancov a zamestnankýň, podporuje ich duševnú pohodu a tiež osobný rast, pretože umožňuje jednotlivcom venovať sa svojim záujmom mimo práce.

Z organizačného hľadiska môže podpora rovnováhy medzi pracovným a súkromným životom viesť k zvýšenej angažovanosti zamestnancov a zamestnankýň, vyššej produktivite a vyššej miere udržania zamestnancov a zamestnankýň. Tí s rovnováhou medzi pracovným a súkromným životom sú výkonnejší, motivovanejší a pre firmu prínosnejší.

Akčné kroky, ktoré môže personálne oddelenie v cvičnej firme zaviesť v snahe podporiť rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom zamestnancov a zamestnankýň:

- *Ponuka flexibilnej práce a práce na diaľku.*
- *Povzbudzovať zamestnancov a zamestnankyne, aby sa zamerali skôr na produktivitu ako na dĺžku odpracovaného času.*
- *Podporovať pravidelné prestávky.*
- *Pravidelne kontrolovať pracovnú záťaž všetkých ľudí na pracovisku.*
- *Ísť príkladom, stanoviť morálne, pracovné a etické hranice.*
- *Dať zamestnancom a zamestnankyniam priestor a čas na vykonávanie dobrovoľníckych aktivít.*
- *Aktívne podporiť záľuby a voľnočasové aktivity (hobby) zamestnancov a zamestnankýň.*

## 4.3.3 Obchodné oddelenie

Hoci obchodné oddelenie zohráva vo firme kľúčovú úlohu pri nákupe a predaji tovarov a služieb, je rovnako dôležité, aby si bolo vedomé svojho vplyvu na životné prostredie a spoločnosť. Prijatím udržateľných praktík môžu obchodné tímy prispieť k environmentálne zodpovednejšiemu a sociálne uvedomelejšiemu prístupu k podnikaniu. To môže zahŕňať propagáciu ekologických produktov, znižovanie odpadu z obalov, optimalizáciu dopravy či uzatváranie partnerstiev s udržateľnými a zodpovednými dodávateľmi. Zosúladením obchodného úsilia s cieľmi udržateľnosti a zodpovednosti môžu firmy nielen riadiť a zvyšovať svoj predaj, ale aj pozitívne ovplyvniť životné prostredie a miestne komunity.

### Tradičné kompetencie a úlohy obchodného oddelenia

Oddelenie obchodu zabezpečuje nákup a predaj a má na starosti všetko, čo firma potrebuje pre stabilnú prevádzku a prosperitu. Hlavnou úlohou tohto oddelenia je riadiť procesy nákupu od výberu dodávateľov cez rokovanie o zmluvných podmienkach až po zabezpečenie promptnej dodávky tovarov a služieb. V rámci svojich kompetencií obchodné oddelenie dbá, aby náklady boli optimalizované, zásoby na primeranej úrovni a kvalita obstaraných produktov na vysokej úrovni. Na druhej strane zabezpečuje predaj produktov firmy a pracuje na vytváraní stratégií, ktoré by podporili expanziu spoločnosti a zvýšili jej konkurencieschopnosť na trhu.

Tradičné obchodné oddelenie firmy plní okrem toho tieto úlohy (Horecká et al., 2006):

- Zabezpečenie nákupu materiálov, tovarov, služieb a iných zdrojov potrebných pre firmu, sledovanie a revízia skladových zásob.
- Príprava a vydávanie dokumentov spojených s nákupmi.
- Evidencia a kontrola informácií o dodávateľoch vrátane faktúr a dodacích listov.
- Riadenie a spracovanie objednávok a zabezpečenie platby za dodaný tovar.
- Analýza trhových trendov a potrieb zákazníkov a zákazníčok s cieľom identifikovať nové obchodné príležitosti.
- Rozvíjanie a udržiavanie vzťahov s kľúčovými obchodnými partnermi a zákazníkmi a zákazníčkami.
- Definovanie a prispôsobovanie ponúkaného sortimentu a tvorba a aktualizácia cenníkov.
- Sledovanie predajných cieľov a zostavenie obchodných správ a analýz pre vedenie firmy.
- Vývoj a realizácia stratégií na získavanie nových zákazníkov a zákazníčok a zlepšenie lojality súčasných.
- Zabezpečenie kvalitného zákazníckeho servisu a riešenie prípadných reklamácií či požiadaviek zákazníkov a zákazníčok.
- Zhromažďovanie a využívanie spätnej väzby zákazníkov a zákazníčok.

Obchodné oddelenie zodpovedá za tieto dokumenty a písomnosti (Horecká et al., 2006):

- Kúpne zmluvy.
- Objednávky.
- Skladové karty.
- Dodávateľské faktúry.
- Dodacie a ponukové listy.
- Príkazy na úhradu.
- Príjemky a výdajky.
- Cenové kalkulácie a cenník s nákupnými cenami.
- Daňová evidencia.
- Všeobecné dodacie a platobné podmienky.

Pre potreby cvičnej firmy je možné v rámci tohto oddelenia vytvoriť špecializované pracovisko – *vonkajšie oddelenie*, ktoré môže pomôcť efektívnemu fungovaniu trhu cvičných firiem. Vytvorenie tohto oddelenia je určitou fikciou a odráža skutočnosť toho, že nie všetky produkty sú dostupné na trhu cvičných firiem, alebo keď cvičná firma má špecifický obchodný zámer a potrebuje nakupovať materiály za výrobné ceny. Proces fungovania je nasledujúci: Obchodné oddelenie vytvorí objednávku s nákupnými cenami a pošle ju vonkajšiemu oddeleniu. Toto oddelenie potom vytvorí faktúru a dodací list, následne dodá tovar cvičnej firme. Po prijatí tovaru zamestnanci a zamestnankyne pripravia dokumentáciu pre platbu a správne zaradia obstaraný materiál alebo tovar do evidencie. Vonkajšie oddelenie je schopné zabezpečiť akýkoľvek produkt, ktorý nie je ľahko dostupný na trhu cvičných firiem, alebo služby, ktorých ceny sú inak limitované (ako napr. telekomunikačné poplatky, zásobovanie elektrickou energiou, nájomné za priestory atď.). V podstate táto organizačná jednotka funguje ako výrobca alebo importér pre cvičnú firmu, ktorá si od nej kupuje tovary za nákupné ceny. V prípade, že má cvičná firma viac zamestnancov a zamestnankýň, môže externé oddelenie pôsobiť ako samostatná jednotka (Horecká et al., 2006).

## Kompetencie a úlohy obchodného oddelenia v zodpovednej cvičnej firme

Vo všeobecnosti je hlavnou úlohou obchodného oddelenia v zodpovednej firme implementovať princípy udržateľnosti a zodpovednosti pri obstarávaní a predaji všetkých potrebných materiálov, tovarov či služieb, a zaistenie takého dodávateľského reťazca, ktorý tieto princípy a hodnoty rešpektuje. Na to, aby obchodné oddelenie mohlo tieto aspekty efektívne implementovať do svojich nákupných a predajných stratégií, musí zohľadniť tri kľúčové oblasti: *zodpovednosť voči životnému prostrediu, cirkulárnu ekonomiku a zodpovedný dodávateľský reťazec*.

## Zodpovednosť voči životnému prostrediu

Jednou z hlavných úloh zodpovedného obchodného oddelenia je snaha prispieť k pozitívnej zmene z hľadiska ochrany životného prostredia a zaistiť také obstarávacie a predajné procesy, ktoré znižujú produkciu odpadu, plytvanie energie či iné negatívne následky spojené s podnikaním. To prináša mnohé benefity nielen globálnej spoločnosti, ale aj samotnej firme – udržateľnosť voči prírode môže prilákať zákazníkov a zákazníčky, ktorí sú ohľaduplní k životnému prostrediu a uprednostňujú nákup od spoločností, ktoré preukazujú záväzok k starostlivosti o prírodu a prírodné zdroje, čo môže v konečnom dôsledku zvýšiť predaj firmy a tá môže lepšie obstáť v konkurenčnom boji.

Akčné kroky, ktoré môže obchodné oddelenie v cvičnej firme zaviesť v snahe podporiť zodpovednosť voči životnému prostrediu:

- *Využívať obnoviteľnú energiu (solárnu či veternú) a energeticky efektívne postupy.*
- *Znižovať vyprodukovaný odpad prostredníctvom programov recyklácie a kompostovania.*
- *Zavádzať a využívať udržateľné a recyklované materiály a obalové materiály s nižším negatívnym vplyvom na životné prostredie.*
- *Voliť riešenia, ktoré nejdú na úkor kvality poskytovaného produktu a ani na úkor životného prostredia (lacné materiály, nízka kvalita, nízka životnosť, vysoká miera odpadu).*

## Cirkulárna ekonomika

Využitím princípov cirkulárnej (obehovej) ekonomiky môže obchodné oddelenie výrazne prispieť k udržateľnosti spoločnosti. Prechodom z lineárneho modelu *„vezmi – vyrob – zlikviduj“* na obehový, kde sa zdroje *opätovne používajú, recyklujú alebo premieňajú na iný účel*, môže obchodné oddelenie minimalizovať tvorbu odpadu a podporovať efektívnosť využitia zdrojov. Implementácia tohto prístupu jednak znižuje vplyv činností obchodného oddelenia na životné prostredie, ale zároveň vytvára aj príležitosti na úsporu nákladov či vznik unikátnych, inovatívnych riešení. Bližšie je cirkulárna ekonomika a jej využitie v cvičnej firme popísaná v kapitole č. 2 s názvom *Slovník zodpovedného podnikania: Kľúčové pojmy a ich využitie v cvičnej firme.*

Akčné kroky, ktoré môže obchodné oddelenie v cvičnej firme zaviesť v snahe integrovať princípy cirkulárnej ekonomiky:

- *Využívať recyklované/použité produkty či materiály, ktoré majú požadovanú kvalitu.*
- *Využívať použité materiály či tovar na iný účel, než na aký bol určený (využiť kreativitu zamestnancov a zamestnankýň metódou brainstormingu).*
- *Implementovať programy spätného odberu, keď môžu zákazníci a zákazníčky vrátiť použité produkty na konci ich životného cyklu s cieľom dosiahnuť správnu recykláciu, renováciu alebo opätovné použitie produktov.*

- *Preskúmať modely lízingu alebo predplatného namiesto priameho predaja produktov s cieľom dosiahnuť nepretržité používanie produktov.*

### Zodpovedný dodávateľský reťazec

Zodpovedné obchodné oddelenie musí dbať na to, aby zvolilo taký dodávateľský reťazec, ktorý reflektuje kľúčové hodnoty firmy a prispieva k morálnemu a etickému podnikaniu a férovým obchodným praktikám. Tento prístup prináša firme viaceré výhody, ako napríklad *zlepšenie povesti firmy a imidž vlastnej značky, zvýšenie lojality a dôvery zo strany zákazníkov a zákazníčok*, ktorým záleží na spoločenských otázkach, *zmiernenie environmentálnych a sociálnych dosahov podnikania*, akými sú napríklad *znižovanie emisií uhlíka, presadzovanie spravodlivých pracovných postupov či podpora miestnych komunít*. Zároveň môže tento postup *pozitívne ovplyvniť predaj a podiel firmy na trhu, vytvárať lepšiu spoluprácu zamestnancov a zamestnankýň či pozitívne ovplyvniť budovanie lepších a dlhodobých vzťahov s dodávateľmi*. Podrobnejšie je pojem dodávateľský reťazec vysvetlený v kapitole č. 2 s názvom *Slovník zodpovedného podnikania: Kľúčové pojmy a ich využitie v cvičnej firme*.

Akčné kroky, ktoré môže obchodné oddelenie v cvičnej firme zaviesť na integrovanie princípov zodpovednosti v dodávateľskom reťazci:

- *Dôraz na lokálne firmy, čím sa podporí miestny trh.*
- *Voľba dodávateľov, ktorí dodržujú viaceré spoločenské a environmentálne štandardy – napríklad The Rainforest Alliance, Fair Trade, EU Organic Logo, OK Compost (Dhanani, 2022).*
- *Dôsledne si preveriť svojich externých partnerov a spolupracovať len s tými firmami, ktoré dodržiavajú kľúčové firemné hodnoty.*
- *Aktívne vystupovať proti vykorisťovaniu či zneužívaniu marginalizovaných skupín.*

## 4.3.4 Finančné oddelenie

Finančné oddelenie zohráva kľúčovú úlohu pri integrácii princípov udržateľnosti, transparentnosti a zodpovednosti do finančnej stratégie spoločnosti s cieľom dosiahnuť finančné aj nefinančné benefity pre všetky zúčastnené strany. Integrácia zodpovedných finančných postupov, ako sú *férové a rovné odmeňovanie, etické investovanie alebo sociálne zodpovedné obstarávanie*, môže prilákať investorov, ktorí uprednostňujú udržateľnosť a zodpovedné obchodné praktiky. Umožní tak lepší prístup ku kapitálu, nižšie náklady na pôžičky či zlepšenie finančnej stability. Zároveň sa zvyšuje spokojnosť zamestnancov a zamestnankýň s prístupom k všetkým relevantným informáciám o finančnom zdraví firmy, i k vlastnému finančnému ohodnoteniu.

## Tradičné kompetencie a úlohy finančného oddelenia

Finančné oddelenie je vo firme kľúčovým oddelením zodpovedným za riadenie finančných zdrojov, evidenciu transakcií a vypracúvanie účtovných výkazov v rámci organizácie. Toto oddelenie sa venuje širokému spektru úloh vrátane finančného plánovania, tvorby rozpočtu, finančných analýz a účtovníctva. Jeho zodpovednosť spočíva v presnom zapisovaní finančných transakcií, zabezpečovaní dodržiavania účtovných a daňových noriem a poskytovaní kľúčových ekonomických informácií vedúcim zamestnancom a zamestnankyniam a iným zúčastneným stranám. Navyše, finančné oddelenie zohráva dôležitú úlohu pri riadení peňažných tokov, monitorovaní finančnej výkonnosti a poskytovaní prehľadov pre strategické plánovanie a alokáciu zdrojov. Jeho prvoradým cieľom je zabezpečiť finančné zdravie a stabilitu firmy pri zachovaní transparentnosti a zodpovednosti vo všetkých finančných operáciách.

Tradičné finančné oddelenie firmy plní okrem toho tieto úlohy (Horecká et al., 2006):

- Zostavovanie a revízia finančných rozpočtov a prognóz v súlade so strategickými cieľmi firmy.
- Zostavenie hlavnej účtovnej knihy.
- Monitorovanie denných peňažných tokov a zabezpečenie dostatočnej likvidity na krytie bežných výdavkov.
- Tvorba úvodných a záverečných bilancií účtu.
- Vytváranie a analýza mesačných, kvartálnych a ročných finančných výkazov.
- Vystavovanie dokladov.
- Vykonávanie ročných účtovných uzávierok a závierok.
- Vedenie všetkých ekonomických výsledkov organizácie.
- Spracovanie miezd, platov a ďalších odmien pre zamestnancov a zamestnankyne.
- Spravovanie daní z príjmu právnických osôb a fyzických osôb a iných daní vrátane výpočtu a podávania daňových priznaní.
- Hodnotenie a spravovanie firemných investícií a dlhov.
- Hodnotenie finančných rizík a navrhovanie stratégií na ich minimalizáciu.
- Skúmanie príležitostí na zlepšenie nákladovej efektívnosti a optimalizáciu výdavkov.

Finančné oddelenie zodpovedá za tieto dokumenty a písomnosti (Horecká et al., 2006):

- Kniha prijatých a odoslaných faktúr.
- Hlavná kniha – syntetická a analytická evidencia.
- Príkazy na úhradu.
- Faktúry (odberateľská a dodávateľská).
- Zápisy o prevzatí dlhodobého majetku do používania.
- Zápisy o vyradení dlhodobého majetku z používania.
- Inventárne karty.

- Mzdové listy.
- Zúčtovacie a výplatné listiny.
- Saldokonto dodávateľa a odberateľa.
- Príjmové a výdavkové pokladničné doklady.
- Pokladničná kniha.
- Výpisy z bankového účtu.
- Knihy evidencie DPH.

## Kompetencie a úlohy finančného oddelenia v zodpovednej cvičnej firme

Úlohou tohto oddelenia v zodpovednej, udržateľnej a inovatívnej cvičnej firme je v prvom rade pracovať a počítať s tým, že *„zelené" riešenia* si zväčša vyžadujú vyššie náklady, ktoré je nutné v celom procese firmy zohľadniť. V súčasnosti je dôležitým trendom ekonomických oddelení *zmena orientácie firmy z krátkodobých cieľov na dlhodobé a z maximalizácie zisku na jeho optimalizáciu*. Tento prístup kladie dôraz na udržateľný rast, zodpovedné obchodné praktiky a optimalizáciu celkového výkonu s cieľom dosiahnuť rovnováhu medzi ziskovosťou a blahobytom zainteresovaných strán vrátane zamestnancov a zamestnankýň, zákazníkov a zákazníčok, komunít a životného prostredia. Tradične chápaná maximalizácia zisku totiž kladie dôraz predovšetkým na maximalizáciu finančných ziskov, často bez ohľadu na iné dôležité faktory, ako sú sociálne a environmentálne vplyvy podnikania. Hlavné princípy, o ktoré sa musí finančné oddelenie v zodpovednej firme opierať, sú *transparentnosť a férovosť*.

## Transparentnosť a férovosť

Finančné oddelenie musí zaistiť férový prístup v oceňovaní vlastných zamestnancov a zamestnankýň aj externých aktérov (dodávateľov), zaistiť etický prístup a dobré vzťahy so spotrebiteľmi a spotrebiteľkami, s podielnikmi a podielničkami a inými obchodnými partnermi, ďalej poskytovať jasné a presné informácie o výrobkoch a službách, zaistiť včasné platenie faktúr či dodržiavať prehľadné účtovné záznamy (Džurná, 2022).

Finančné oddelenie je tiež zodpovedné za interné kontroly a riadenie rizík. Jeho úlohou je vytvárať a presadzovať politiky, postupy a systémy na zabezpečenie súladu so zákonmi, s nariadeniami a internými smernicami. Oddelenie monitoruje a vyhodnocuje potenciálne riziká a implementuje stratégie na ich zmiernenie. Cieľom je chrániť aktíva, predchádzať podvodom a udržiavať integritu finančných a prevádzkových procesov.

Hlavný pilier, o ktorý sa finančné oddelenie v tomto smere opiera, je *princíp transparentnosti*, ktorý je nutné dodržiavať nielen smerom dovnútra firmy, ale aj smerom von k zákazníkom a zákazníčkam a obchodným partnerom a partnerkám. Firmy by sa mali riadiť vlastným etickým kódexom a aktívne bojovať proti korupcii a úplatkom, čím

sa verejne zaviažu k dodržiavaniu určitých podnikateľských štandardov založených na férovosti a čestnosti. Pojem transparentnosť je podrobnejšie vysvetlený v kapitole č. 2 s názvom *Slovník zodpovedného podnikania: Kľúčové pojmy a ich využitie v cvičnej firme*.

Akčné kroky, ktoré môže finančné oddelenie v cvičnej firme zaviesť v snahe podporiť transparentnosť a férovosť:

- *Zaistiť férové finančné ohodnotenie.*
- *Zaistiť etické konanie so zamestnancami a zamestnankyňami a s dodávateľmi, založené na spoľahlivosti, zodpovednosti a vzájomnej dôvere.*
- *Komunikovať otvorene, jasne a transparentne všetky relevantné informácie spojené s cenami, platbami či inými finančnými aspektmi firmy.*
- *Pravidelne informovať o finančných rozhodnutiach, ktoré majú vplyv na zamestnancov a zamestnankyne, ako sú napríklad zostavovanie rozpočtu, opatrenia na znižovanie nákladov či rozhodnutia o odmeňovaní.*
- *Zabezpečiť presné a včasné finančné výkazy a záznamy.*
- *Dodržiavať zavedené účtovné zásady a štandardy.*
- *Poskytovať jasné a prehľadné informácie o finančnom zdraví firmy.*
- *Vyhýbať sa akýmkoľvek zavádzajúcim alebo klamlivým praktikám.*
- *Implementovať interné kontroly, audity a postupy zamerané na predchádzaniu podvodov alebo neetického správania.*
- *Poskytnúť prístup všetkým zainteresovaným stranám (investičným firmám, akcionárom a akcionárkam a zamestnancom a zamestnankyniam) k relevantným finančným informáciám.*

### 4.3.5 Marketingové oddelenie

Princípy zodpovednosti a udržateľnosti sú dnes bežnou súčasťou práce marketingového oddelenia, ktorého primárnou úlohou je vytvorenie pútavých, výstižných a atraktívnych marketingových nástrojov s potenciálom osloviť cieľových zákazníkov a zákazníčky. Súčasné marketingové oddelenie musí komunikovať všetky relevantné informácie pravdivo a transparentne a efektívne deklarovať záväzky a kľúčové hodnoty firmy. Prezentáciou inovatívnych produktov, služieb alebo riešení, ktoré oslovujú rôznymi spoločenskými či environmentálnymi výzvami, má marketingové oddelenie možnosť umiestniť svoju spoločnosť ako lídra vo svojom odvetví a prilákať zákazníkov a zákazníčky, ktorí hľadajú inovatívne a pokrokové značky.

## Tradičné kompetencie a úlohy marketingového oddelenia

Marketingové oddelenie má vo firme kľúčový význam pri formovaní a realizácii firemných cieľov. Jednou z jeho hlavných úloh je analýza trhu, ktorá pomáha pochopiť potreby zákazníkov a zákazníčok, identifikovať jednotlivé trhové segmenty a sledovať aktivity konkurencie. Na základe týchto analýz oddelenie vytvára marketingový plán, ktorý stanovuje konkrétne ciele a stratégie na ich dosiahnutie. Reklama a komunikačná politika sú neoddeliteľnou súčasťou marketingových aktivít. Toto oddelenie navrhuje rôzne kampane a stratégie s cieľom zvýšiť povedomie o produkte a podporiť predaj. Manažment značky je nevyhnutný na budovanie a udržiavanie jej silného postavenia na trhu. Aby sa tovary alebo služby dostali k zákazníkom a zákazníčkam, oddelenie zabezpečuje efektívne distribučné kanály, či už prostredníctvom fyzických predajní alebo online platforiem. Komunikácia so zákazníkmi a zákazníčkami je esenciálna, a preto marketingové oddelenie vyvíja rôzne stratégie, ako osloviť a udržať si zákazníkov a zákazníčky, či už prostredníctvom sociálnych médií, e-mailového marketingu alebo priameho zákazníckeho servisu. Je dôležité neustále monitorovať a hodnotiť výsledky všetkých marketingových aktivít, aby sa zabezpečila efektívnosť investícií a pružné prispôsobenie sa meniacim sa podmienkam trhu.

Tradičné marketingové oddelenie firmy plní okrem toho tieto úlohy (Horecká et al., 2006):

- Implementácia marketingových stratégií zameraných na dosiahnutie obchodných cieľov firmy.
- Vedenie a rozvoj sociálnych médií, optimalizácia webových stránok a online marketingových kampaní.
- Generovanie nových kreatívnych nápadov zameraných na reklamné aktivity.
- Vytváranie vizuálnej identity firmy prostredníctvom loga a grafického dizajnu.
- Vypracovanie a predkladanie návrhov reklamného sloganu.
- Návrh dizajnu pečiatky firmy a dizajn a tlač vizitiek.
- Vytváranie a distribúcia reklamného a propagačného materiálu.
- Príprava digitálnej prezentácie na účely veľtrhu cvičných firiem.
- Výber a príprava reklamných darčekov a propagačných materiálov.
- Návrh, organizácia a postavenie reprezentačného stánku na účel veľtrhu cvičných firiem.
- Organizácia a realizácia rôznych marketingových akcií, podujatí a výstav na podporu produktov alebo služieb.
- Realizácia prieskumov trhu a zákazníckych spätných väzieb na zlepšenie produktových a marketingových stratégií.
- Koordinácia s obchodným oddelením na optimalizácii produktových ponúk a cenových stratégií.

Marketingové oddelenie zodpovedá za tieto písomnosti a výstupy (Horecká et al., 2006):

- Tlačené, elektronické a videovizitky.
- Ponukové listy.
- Katalóg.
- Logo.
- Reklamné letáky, prospekty a plagáty.
- Elektronická prezentácia.
- Oznamy a inzeráty.
- Návrhy obalov výrobkov.
- Reklamné spoty.
- Príspevky na sociálnych médiách firmy.
- Webová stránka.
- Podcasty.

## Kompetencie a úlohy marketingového oddelenia v zodpovednej cvičnej firme

Úlohou marketingového oddelenia v zodpovednej cvičnej firme je *výstižne a transparentne* komunikovať verejnosti prijaté princípy a hodnoty firmy a budovať dlhodobo silnú a prosperujúcu značku, s ktorou sa môžu potenciálni zákazníci a zákazníčky stotožniť. Ak cvičná firma vyvinula špecifické kroky, aby sa priblížila k princípom udržateľnosti a zodpovednosti, je vhodné to využiť ako tému na dobrú marketingovú stratégiu, z ktorej vyplýva hneď niekoľko výhod. Cvičná firma jednak ukáže, že témy udržateľnosti a zodpovednosti berie vážne a nejde len o *tzv. greenwashing* (Ležovičová, 2022), zároveň touto cestou firma osloví veľkú časť populácie s rovnakými hodnotami a v neposlednom rade môže svojím marketingom prispieť k šíreniu týchto tém do verejnej diskusie, prípadne slúžiť ako inšpirácia pre ďalšie firmy, že podnikať sa dá aj zodpovedne.

Využitím vlastných tvorivých schopností a dosahu môže marketingové oddelenie zohrávať zásadnú úlohu pri podpore dôležitých spoločenských tém a povzbudzovaní pozitívnych sociálnych zmien. V tomto smere môžu cvičné firmy vytvárať rôznorodé aktivity, ktoré ukážu, že firma má záujem reálne prispieť k riešeniu sociálnych, environmentálnych či iných problémov.

Akčné kroky, ktoré môže marketingové oddelenie v cvičnej firme zaviesť v snahe komunikovať prijaté hodnoty firmy:

- *Vytvoriť informačnú kampaň, ktorá rozšíri témy spojené s udržateľnosťou prostredníctvom sociálnych sietí, podcastov či iných mediálnych kanálov.*
- *Pomôcť pri vytváraní rôznych fondov či verejných zbierok určených na prospešné účely ako napríklad vzdelávanie detí, podporu znevýhodnených skupín, pomoc zvieratám či osobám preživším živelné katastrofy.*

- *Podporiť projekty zamerané na ochranu životného prostredia.*
- *Vzdelávať zákazníkov a zákazníčky o environmentálnych a sociálnych témach súvisiacich s ich podnikaním.*
- *Pomáhať zákazníkom a zákazníčkam robiť informované a zodpovedné nákupné rozhodnutia.*
- *Vyhýbať sa zavádzajúcim marketingovým praktikám.*
- *Vyhľadávať a aktívne pracovať so spätnou väzbou od zákazníkov a zákazníčok.*

## 4.3.6 Ďalšie možné oddelenia v cvičnej firme

V cvičnej firme môžu žiaci a žiačky vytvoriť ďalšie oddelenia, úseky či pracovné pozície v závislosti od typológie a charakteristiky daného predmetu podnikania (Horecká et al., 2006).

### Právne oddelenie

Právne oddelenie v spoločnosti plní špecializovanú funkciu a zodpovedá za riadenie právnych náležitostí a poskytovanie právneho poradenstva a podpory zamestnancom a zamestnankyniam i firme samotnej. Jeho úlohou je zabezpečiť, aby firma dodržiavala zákony, nariadenia a iné normy. Právne oddelenie je zodpovedné za navrhovanie, kontrolu a dohodnutie zmlúv, dohôd a právnych dokumentov zameraných na ochranu záujmov spoločnosti. Poskytuje poradenstvo v rôznych právnych otázkach, ako sú napríklad pracovné a obchodné právo, duševné vlastníctvo, zmluvy, riadenie spoločnosti a dodržiavanie predpisov. Právne oddelenie zastupuje spoločnosť aj v súdnych sporoch a rokovaniach s externými stranami. Udržuje aktuálne informácie o príslušných zákonoch a nariadeniach, hodnotí právne riziká a vyvíja stratégie na ich zmiernenie.

Právne oddelenie zodpovedá za zostavovanie právnych dokumentov pri vzniku a založení cvičnej firmy, podanie návrhu na zápis do obchodného registra a ohlásenie živnosti (koncesie), ďalej má v kompetencii riešenie problémov z oblasti obchodného práva a evidenciu všetkých právnych dokumentov, akými sú napríklad kúpne zmluvy, organizačný a pracovný poriadok, žiadosť o otvorenie účtu, žiadosť o poskytnutie úveru, urgencie či reklamácie. Toto oddelenie zohráva rozhodujúcu úlohu pri ochrane zákonných práv spoločnosti a riadení právnych záväzkov, čo v konečnom dôsledku prispieva k celkovému úspechu a dobrej reputácii spoločnosti. V praxi sa právne oddelenie vyskytuje prevažne len vo veľkých firmách – v menších či stredných sa kompetencie tohto oddelenia zvyčajne presúvajú a delia medzi finančné a personálne oddelenie.

## Sekretariát

Sekretariát predstavuje organizačnú jednotku, ktorá sa zaoberá koordináciou a vykonávaním rôznych administratívnych činností, ako sú plánovanie stretnutí a zabezpečenie plynulého toku komunikácie, či už internej alebo externej. Táto jednotka sa často zaoberá korešpondenciou, čo zahŕňa evidenciu, distribúciu a spracovanie prichádzajúcej a odchádzajúcej pošty, pridelenie referenčných čísel dokumentom, archiváciu materiálov a sledovanie faktúr. Sekretariát tiež pripravuje protokoly z porád, upravuje oficiálne a obchodné listy v súlade s normami a zabezpečuje korektnosť textov. Jeho ďalšie povinnosti zahŕňajú adresovanie listov, starostlivosť o pečiatku firmy, vybavovanie telefonických hovorov a elektronických správ, technickú prípravu na veľtrhy a vykonávanie úloh pridelených vedením spoločnosti. Sekretariát môže tiež zabezpečovať organizáciu služobných ciest, sledovať náklady a riešiť ďalšie administratívne aspekty, aby podporil plynulý chod firmy. Toto oddelenie je nevyhnutné pre efektívnu komunikáciu, rozhodovanie a administratívnu efektivitu firmy.

## Informačno-technologické oddelenie (IT)

V cvičnej firme je IT oddelenie zodpovedné za správnu funkčnosť počítačov, poskytovanie technickej podpory zamestnancom a zamestnankyniam a prípravu digitálnych materiálov pre veľtrh. Taktiež sa zaoberá prácou s online informáciami a aktualizáciou firemných webových stránok vrátane e-shopu. IT asistenti a asistentky majú na starosti riešenie problémov spojených s hardvérom a softvérom, asistujú pri konfigurácii počítačov, inštalujú a obnovujú programy a poskytujú riešenia vzniknutých technických problémov. Môžu tiež organizovať školenia a poskytovať poradenstvo zamestnancom a zamestnankyniam o tom, ako efektívne používať počítačové systémy a softvérové aplikácie. Ich cieľom je zabezpečiť, aby zamestnanci a zamestnankyne mali spoľahlivé a efektívne počítačové systémy na účinné vykonávanie svojej práce a minimalizáciu porúch spôsobených technickými problémami.

5

# Cvičná firma a jej účasť na veľtrhu

Veľtrh je pre žiakov a žiačky príležitosťou, aby uplatnili znalosti a zručnosti, ktoré získali a rozvíjali v rámci predmetu cvičná firma. Keďže podnikanie ako koncept sa za posledné desaťročie výrazne posunulo smerom k zodpovednosti a udržateľnosti, je potrebné, aby tieto zmeny boli reflektované nielen v tradičnom školskom prostredí, kde sa uskutočňuje vzdelávanie v cvičnej firme, ale aj v prostredí mimo školy, na veľtrhu. Mladí ľudia preto musia pri príprave prezentácie cvičnej firmy myslieť aj na to, ako predstaviť účastníkom a účastníčkam ako aj návštevníkom a návštevníčkam veľtrhu svoje firemné hodnoty. Musia sa pripraviť na otázky, ako cvičná firma reflektuje témy zodpovednosti, udržateľnosti a inklúzie vo svojich procesoch a stratégiách, napríklad, *aké sú ich firemné hodnoty, či a ako budujú férový dodávateľský reťazec, ako ich cvičná firma pristupuje k starostlivosti o zamestnancov a zamestnankyne či inklúzii a diverzite*. Veľtrh poskytuje ideálnu možnosť na výmenu informácií a odborných znalostí, vďaka ktorým sa môžu mladí ľudia vzájomne inšpirovať a svoje cvičné firmy ďalej zdokonaľovať v snahe priniesť pozitívne zmeny.

**Cieľom tejto kapitoly je ukázať žiakom a žiačkam, aké výhody ponúka účasť ich cvičnej firmy na veľtrhu a aké zručnosti a kompetencie si môžu zdokonaliť pri aktívnej účasti a reprezentovaní vlastnej firmy na tejto udalosti. Zároveň sa kapitola zameriava na oblasti, ktoré mladým ľuďom pomôžu nielen na veľtrhu, ale aj v rozvoji individuálnych zručností a schopností, ako sú napríklad správne vystupovanie na verejnosti, efektívna reprezentácia firmy a komunikácia so zákazníkmi a zákazníčkami či potenciálnymi obchodnými partnermi. Kapitola sa tiež venuje tomu, ako pracovať so spätnou väzbou a ako ju využiť v ďalšom zlepšovaní výkonu cvičnej firmy a jej zamestnancov a zamestnankýň.**

# 5.1 Význam veľtrhu pre cvičné firmy

Účasť na medzinárodných a regionálnych veľtrhoch cvičných firiem, ako aj na kontraktačných dňoch cvičných firiem predstavuje pre každú cvičnú firmu vyvrcholenie jej celoročnej aktivity a činnosti na vyučovacích hodinách. Tieto podujatia účastníkom a účastníčkam ponúkajú priestor na prezentáciu vlastnej cvičnej firmy, jej produktov a tiež ich školy ďalším mladým ľuďom zo Slovenska aj zahraničia s cieľom nadviazať obchodné kontakty, vymeniť si informácie a vedomosti a získať kvalitnú odbornú skúsenosť.

## Význam veľtrhu pre cvičné firmy

Účasť cvičnej firmy na veľtrhu pomáha cvičnej firme vytvárať si silnejšiu značku a posilňovať svoju reputáciu, získať nových zákazníkov a zákazníčky a nové obchodné kontakty a zvyšovať konkurenčnú výhodu či viditeľnosť cvičnej firmy na trhu. Veľtrh cvičných firiem ponúka množstvo výhod samotným cvičným firmám, ktoré môžu porovnať svoju úroveň s inými cvičnými firmami a odhaliť tak svoje silné a slabé stránky, čo môže byť zasa zdrojom inšpirácie pre ďalšie zlepšenia ponúkaných produktov či zavedených postupov a stratégií. Zároveň týmto spôsobom získava cvičná firma príležitosť prezentovať svoje CSR princípy verejnosti a ukázať, akým spôsobom implementuje princípy udržateľnosti a zodpovednosti do svojho podnikania. Cvičné firmy sa teda môžu vzájomne vzdelávať a inšpirovať v tom, ako podnikať skutočne zodpovedne, inovatívne a udržateľne a ako propagovať pozitívne spoločenské či environmentálne zmeny.

## Význam veľtrhu pre žiakov a žiačky

Ako bolo spomenuté, mladí ľudia majú na veľtrhu príležitosť otestovať si svoje teoretické vedomosti a praktické zručnosti, ktoré počas vyučovania vo svojom tíme postupne rozvíjali a zdokonaľovali. Vyskúšajú si tak základné procesy nákupu a predaja, kam napríklad patria *ponúkanie a predvádzanie produktov, vedenie obchodného rozhovoru, kontakt so zákazníkmi a zákazníčkami, uzatvorenie kúpnej zmluvy, prijatie úhrady za tovar* atď. Zároveň dostanú priestor vyskúšať si *prezentovanie v rodnom aj cudzom jazyku*. Žiaci a žiačky sa musia pripraviť na rokovanie o najlepších cenových či dodacích ponukách, mať ukážkové spoločenské vystupovanie, avšak zdokonaliť môžu aj svoje neverbálne a verbálne vystupovanie, ktoré je bežnou (a veľmi dôležitou) súčasťou každého obchodného styku. Navyše, mladí ľudia majú príležitosť objaviť nové témy a inšpirácie, ktoré súvisia so zodpovedným podnikaním a ktoré môžu následne využiť vo svojej cvičnej firme a profesijnom živote.

Veľtrh cvičných firiem predstavuje významnú spoločenskú a kultúrnu udalosť, na ktorej sa stretávajú potenciálni podnikatelia a podnikateľky z celého Slovenska i zo zahraničia a hľadajú spôsoby, ako svoje firmy prezentovať v čo najlepšom svetle a ďalej svoje cvičné firmy budovať a rozvíjať (Velichová et al., 2023). Na to, aby mohli mladí ľudia na veľtrhu uspieť a využiť túto príležitosť v čo najväčšej miere, je nutné podrobne premyslieť a naplánovať všetky formálne a organizačné kroky, ktoré sú nevyhnutné pre úspešnú účasť na veľtrhu.

## 5.2 Príprava cvičnej firmy na veľtrh

Súčasťou prípravy na veľtrh cvičných firiem je súbor formálnych a organizačných činností, ktoré sú nevyhnutné pre dôsledné naplánovanie všetkých relevantných okolností, ktoré s účasťou na tejto udalosti úzko súvisia. Každá cvičná firma musí detailne premyslieť a zvážiť, aké kroky potrebuje učiniť, aby jej prezentácia na veľtrhu bola úspešná a efektívna, a zároveň si musí stanoviť strategické a obchodné ciele, ktoré chce prostredníctvom svojej účasti na veľtrhu dosiahnuť. Súčasťou prípravy je aj rozdelenie úloh ľuďom z tímu cvičnej firmy s dôrazom na prezentáciu princípov zodpovednosti, ktoré si cvičné firmy počas roka priebežne uplatňovali a rozvíjali.

### 5.2.1 Formálne kroky spojené s prípravou na veľtrh

V úvodnom kroku je nevyhnutné, aby si žiaci a žiačky „postrážili" termíny spojené s podaním prihlášky a podali ju s dostatočnou časovou rezervou. Je nutné mať na pamäti, že počet miest na veľtrhu je limitovaný a v prípade, že prihláška bude podaná neskoro, alebo dokonca po termíne, účasť cvičnej firmy nemusí byť zaistená. Rovnako je nutné včas zaplatiť poplatok za účasť na veľtrhu. V prípade medzinárodného veľtrhu organizovaného ŠIOV-om sú tieto informácie dostupné jednak v prihláške, ale i na stránke **www.sccf.sk**, ktorá obsahuje podrobnosti o celom prihlasovacom procese (Velichová et al., 2023).

V ďalšom kroku je potrebné z celého tímu cvičnej firmy vybrať žiakov a žiačky, ktorí budú firmu na veľtrhu reprezentovať. Výber by mal prebiehať „demokraticky" a zohľadňovať predpoklady mladých ľudí *vedieť reprezentovať, mať príjemné vystupovanie a dobré komunikačné zručnosti aj v cudzom jazyku*. Cieľom je vyslať takých reprezentantov a reprezentantky cvičnej firmy, ktorí danú cvičnú firmu ostatným účastníkom a účastníčkam veľtrhu odprezentujú v čo najlepšom svetle a vyťažia z veľtrhu maximum pre celý tím.

## Stanovenie obchodných cieľov

Pred samotnou účasťou na veľtrhu si cvičná firma musí stanoviť obchodné či strategické ciele, ktoré chce na tejto udalosti docieliť. Tie sa môžu týkať *cvičnej firmy* ako celku, kam patrí napríklad:

- Zlepšiť a posilniť meno a reputáciu svojej firmy.
- Zvýšiť predaj tovaru či služieb.
- Rozšíriť svoju zákaznícku základňu.
- Nájsť nových obchodných partnerov zo Slovenska či zahraničia.
- Dosiahnuť určitý spoločenský či environmentálny cieľ.
- Podporiť presadzovanie CSR princípov.
- Prezentovať sa ako dobrý zamestnávateľ.
- Viesť diskusie o spoločenských či environmentálnych problémoch.
- Hľadať inšpiráciu na zlepšenie stratégií zameraných na pomoc komunitám.

Aj *samotní účastníci a účastníčky* si môžu stanoviť rôzne individuálne ciele, napríklad:

- Naučiť sa pútavo prezentovať.
- Naučiť sa viesť efektívny obchodný rozhovor.
- Zlepšiť svoje komunikačné zručnosti.
- Odstrániť strach z komunikácie v cudzom jazyku.
- Naučiť sa zvládnuť trému pred verejným vystupovaním.
- Obohatiť sa o nové témy a inšpirácie súvisiace so zodpovedným podnikaním.

Po úvodných formálnych krokoch nasleduje organizácia činností jednotlivých oddelení a rozdelenie úloh ľuďom v tíme tak, aby každý reprezentant a reprezentantka vedeli, za čo na veľtrhu zodpovedajú. Zároveň je nutné zaistiť, aby tieto úlohy reflektovali reálnu prácu cvičnej firmy na vyučovacích hodinách v škole a vyzdvihovali i spôsob, akým boli princípy zodpovedného podnikania zavedené v konkrétnych oddeleniach cvičnej firmy. Práca na veľtrhu by mala prezentovať prijatie nových hodnôt a princípov vo firemnom prostredí a správanie reprezentantov a reprezentantiek na veľtrhu by malo tomuto konceptu zodpovedať.

## 5.2.2 Príprava na veľtrh a práca oddelení cvičnej firmy na veľtrhu

Pri príprave cvičnej firmy na veľtrh má každé oddelenie nezastupiteľnú úlohu a zodpovednosť. Aj keď vedenie cvičnej firmy a marketingové oddelenie sú v popredí koordinácie a prezentácie firmy, dôležitosť ostatných oddelení nemožno podceňovať. Aby účasť na veľtrhu prebehla hladko, je nevyhnutné, aby všetky oddelenia spolu úzko spolupracovali, teda všetci reprezentanti a reprezentantky cvičnej firmy musia priložiť ruku k dielu a spoločne pomôcť s dobrou prípravou a prezentáciou svojej cvičnej firmy ostatným účastníkom a účastníčkam.

Úlohy jednotlivých oddelení pri príprave cvičnej firmy na veľtrh sú (Velichová et al., 2023):

### Vedenie cvičnej firmy

Vedenie cvičnej firmy pri príprave na veľtrh zohráva kľúčovú úlohu. Jednou z jeho hlavných zodpovedností je vytváranie celkového strategického plánu prezentácie firmy na veľtrhu. Stanovuje hlavné ciele a kľúčové indikátory úspechu a následne koordinuje aktivity všetkých oddelení, aby zabezpečilo súlad s týmto plánom a dodržiavanie harmonogramu. Okrem toho zodpovedá za rozpočtovanie a správne pridelenie zdrojov, aby bola účasť cvičnej firmy na veľtrhu efektívna a splnila očakávania. Vedenie cvičnej firmy tiež identifikuje potenciálne riziká spojené s účasťou na veľtrhu a vytvára stratégiu na ich minimalizáciu či riešenie.

Vedenie cvičnej firmy venuje veľkú pozornosť kvalite a zabezpečuje, že prezentácia firmy a produkty, ktoré firma na veľtrhu ponúka, spĺňajú očakávania. Efektívna komunikácia je jedným z najdôležitejších predpokladov úspechu cvičnej firmy – zabezpečuje plynulú interakciu medzi oddeleniami, účastníkmi a účastníčkami veľtrhu a potenciálnymi obchodnými partnermi. Vedenie firmy komunikuje s organizátormi veľtrhu, ďalšími reprezentantmi a reprezentantkami cvičných firiem alebo médiami, aby zastupovalo a reprezentovalo záujmy svojej firmy. Zároveň prezentuje a komunikuje víziu a firemné hodnoty ostatným reprezentantom a reprezentantkám cvičných firiem či potenciálnym zákazníkom a zákazníčkam. Na veľtrhu sa správa príkladne, dodržuje etické správanie, ľudí z tímu chváli za dobre vykonanú prácu a udržuje morálku jednoty.

### Marketingové oddelenie

Na veľtrhu cvičných firiem je marketingové oddelenie zodpovedné za rôzne kľúčové aktivity, ktoré zabezpečujú úspech a zviditeľnenie firmy. Predovšetkým je zodpovedné za strategickú prípravu, kedy vytvára konkrétny marketingový plán prispôsobený potrebám účasti na veľtrhu. Dôležitou súčasťou je aj návrh stánku. Marketingové oddelenie sa snaží, aby

stánok bol atraktívny, efektívne reprezentoval značku a priťahoval návštevníkov a návštevníčky. K tomu patrí aj vytváranie rôznych reklamných materiálov, ako sú brožúry, katalógy, ponukové a akciové listy či vizitky. Oddelenie je zodpovedné za prípravu elektronickej prezentácie firmy, reklamného šotu, instagramového príspevku, videovizitky a iných moderných marketingových formátov, ktoré sa využívajú na veľtrhoch cvičných firiem. V digitálnom svete je nevyhnutné aktualizovať webové stránky vrátane e-shopu a sociálnych sietí o aktuálne informácie o účasti na veľtrhu, a to vrátane špeciálnych ponúk alebo akcií.

Pri koncipovaní reklamných materiálov a promočných darčekov by marketingové oddelenie malo klásť dôraz na environmentálnu udržateľnosť a zodpovedné riešenia. Odporúča sa minimalizovať objem a množstvo tlačených materiálov tým, že sa čo najviac informácií poskytuje v digitálnej forme, čím sa znižuje spotreba papiera a iných zdrojov. Pri výrobe nevyhnutných marketingových materiálov je potrebné voliť ekologické a recyklovateľné materiály, napríklad brožúry tlačené na recyklovanom papieri alebo promočné darčeky vyrobené z biologicky rozložiteľných materiálov.

Komunikácia s médiami či návštevníkmi a návštevníčkami je tiež v kompetencii marketingového oddelenia. Marketingové oddelenie výstižne a transparentne komunikuje zodpovedné princípy a hodnoty, ktoré firma prijala, a taktiež vyzdvihuje všetky aktivity, ktoré firma učinila v snahe pomôcť miestnym komunitám (zbierky, informačné kampane, zber odpadu a pod.). Ak si firma vytvorila etický kódex alebo má implementované CSR princípy, marketingové oddelenie musí tieto informácie výstižne komunikovať verejnosti na veľtrhu.

Jedným z aspektov práce tohto oddelenia na veľtrhu je aj zber dát. Marketingové oddelenie prostredníctvom zberu dát zhromažďuje informácie napríklad o konkurencii na veľtrhu, aby cvičná firma získala prehľad o aktuálnych trendoch a strategických smeroch. Ďalej sa môže zamerať na zisťovanie potrieb a spokojnosti zákazníkov a zákazníčok prostredníctvom ankiet. Výsledky zberu dát môže cvičná firma využiť pre budúce marketingové rozhodnutia a zlepšenia.

## Personálne oddelenie

Jednou z hlavných úloh personálneho oddelenia v príprave na veľtrh cvičných firiem je výber „správnych" osôb, ktorí budú firmu reprezentovať. Či už ide o tých, čo predávajú a nakupujú, poskytujú technickú podporu alebo prezentujú produkty, všetci musia byť starostlivo a zodpovedne vybraní a pripravení. Táto príprava zahŕňa špecifické školenia v oblasti komunikačných zručností alebo techník predaja.

Aby bol priebeh veľtrhu hladký, personálne oddelenie zabezpečuje koordináciu medzi rôznymi tímami a jednotlivcami. Súčasťou tejto koordinácie je aj riešenie prípadných konfliktov, ktoré môžu vzniknúť medzi zamestnancami a zamestnankyňami počas veľtrhu. Aby boli motivovaní dosahovať čo najlepšie výsledky, oddelenie vytvára aj systém motivácie a odmien a venuje sa tiež logistickej stránke. Je dôležité zabezpečiť, aby všetci

z tímu mali, čo potrebujú – či už ide o identifikačné karty, oblečenie s logom firmy alebo ďalšie potrebné materiály a vybavenie. Zdravie a pohoda zamestnancov a zamestnankýň v role reprezentantov a reprezentantiek cvičnej firmy na veľtrhu je tiež prioritou, preto oddelenie dbá, aby mali dostatočné prestávky, prístup k občerstveniu a v prípade potreby aj k prvej pomoci. Personálne oddelenie teda zaisťuje pravidelné striedanie ľudí v stánku a teréne, aby bola zabezpečená férovosť a pestrosť jednotlivých aktivít.

## Obchodné oddelenie

Na veľtrhu cvičných firiem zohráva obchodné oddelenie významnú úlohu. Je zodpovedné nielen za predaj tovaru a služieb, ale aj za obstarávanie tovaru od dodávateľov cvičnej firmy (prípadne vonkajšieho oddelenia), ktorý bude následne ponúkaný zákazníkom a zákazníčkam na veľtrhu. Keďže veľtrhy sú ideálnym miestom na budovanie obchodných vzťahov, je nevyhnutné, aby reprezentanti a reprezentantky cvičnej firmy na veľtrhu aktívne pristupovali k návštevníkom a návštevníčkam, zapájali ich do rozhovorov a prezentovali im svoje produkty. Obchodné oddelenie by malo aktívne vytvárať a udržiavať kontakty, či už s potenciálnymi zákazníkmi a zákazníčkami, dodávateľmi alebo obchodnými partnermi.

Obchodné oddelenie sa tiež venuje prezentácii produktov. Propagačné materiály, ako sú letáky alebo brožúry, by mali byť neustále k dispozícii, a objednávky alebo dohody by sa mali uzatvárať a spracovávať na mieste. Oddelenie môže na veľtrhu prezentovať, aké kroky podniklo v snahe obmedziť negatívne dosahy podnikania cvičnej firmy na životné prostredie a zamerať sa na stratégie, ktorých cieľom je znižovať produkciu odpadu či plytvanie prírodnými zdrojmi. Ak oddelenie využíva princípy obehovej ekonomiky, na veľtrhu odprezentuje, akým spôsobom ich implementovalo do procesov a postupov. Dôležité je taktiež spomenúť aspekt zodpovedného dodávateľského reťazca a objasniť, ako si cvičná firma vyberá svojich dodávateľov.

## Finančné oddelenie

Finančné oddelenie na veľtrhu cvičných firiem zohráva kritickú rolu v zabezpečení hladkého priebehu finančných operácií. Jednou z jeho kľúčových zodpovedností je správne spracovanie všetkých transakcií – od predaja až po nákup. Okrem toho sa sústreďuje na evidenciu platieb za predaný tovar a zabezpečuje, že všetky peňažné transakcie prebiehajú bez problémov. V rámci svojich kompetencií monitoruje výdavky súvisiace s rozpočtom veľtrhu, aby sa zaistilo, že výdavky neprekročia rámec stanovených limitov.

V oblasti fakturácie a účtovníctva sa oddelenie zameriava na prípravu a vystavovanie formulárov objednávok, dodacích listov, faktúr či iných daňových dokladov, pričom zároveň aktualizuje účtovné záznamy. Finančné oddelenie na veľtrhu prezentuje, do akej

miery dodržuje princípy transparentnosti, či má zavedené interné kontroly, prípadne, ako pristupuje k finančnému zdraviu firmy.

## Obchodný rozhovor

Aby bol celý proces nákupu a predaja tovaru či služby úspešný, musia byť reprezentanti a reprezentantky cvičnej firmy pripravení, ako správne osloviť zákazníkov a zákazníčky; byť schopní viesť kvalitný obchodný rozhovor a vedieť správne argumentovať. Na to sa dá pripraviť pomocou rôznych techník, ktoré môžu slúžiť ako návod na zlepšenie komunikačných zručností.

- **Ako správne osloviť zákazníka alebo zákazníčku?** Správne počiatočné oslovenie potenciálnych zákazníkov a zákazníčok je kľúčové pre budovanie pozitívnych vzťahov. Pri tejto interakcii je dôležité používať vľúdny, priateľský a profesionálny tón a začať pozdravom. Netreba pôsobiť násilne či premotivovane, ale, naopak, snažiť sa správať nenútene a empaticky. Vhodné je využiť prvky neverbálnej komunikácie, najmä úsmev a očný kontakt, no držať sa pravidla – všetko s mierou.

- **Ako správne viesť obchodný rozhovor?** Správne vedenie obchodného rozhovoru zahŕňa niekoľko kľúčových krokov. Po prvé, od začiatku je nevyhnutné nastoliť profesionálny a vľúdny tón. Je potrebné začať tým, že sa reprezentant či reprezentantka cvičnej firmy predstavia a uvedú účel rozhovoru. Počas neho je základom aktívne načúvať potrebám zákazníka alebo zákazníčky, čo umožní lepšie pochopiť záujmy a potreby druhej osoby a primerane reagovať. Komunikácia by mala byť jasná a stručná s využitím odborného jazyka a s vynechaním žargónu alebo slangu, ktorý môže pôsobiť neprofesionálne. Reprezentanti a reprezentantky cvičnej firmy musia za každých okolností zostať zdvorilí a pozorní, zachovať si konštruktívny prístup a zamerať sa na hľadanie vhodných riešení a dosiahnutie vzájomného porozumenia.

- **Ako správne argumentovať?** Pri uvádzaní argumentov v obchodnom rozhovore je dôležité pristupovať k nim logickým a presvedčivým spôsobom. V prvom kroku je nutné začať jasným predstavením ponuky a poskytnutím podporných dôkazov na podloženie svojich tvrdení. Použitie relevantných príkladov alebo prípadových štúdií na ilustráciu daného argumentu ho činí presvedčivejším v očiach potenciálneho zákazníka či zákazníčky. Mladí ľudia musia v tomto bode ostať pokojní a vyrovnaní, vyhýbať sa emocionálne podfarbeným komentárom alebo pasívnej agresivite. Všetky potenciálne protiargumenty by mali byť vyriešené tým, že budú reprezentantom či reprezentantkou cvičnej firmy uznané ako pochopiteľné – nutnosťou je byť schopný poskytnúť protiargument, vyjasniť prípadné nedorozumenie, prejaviť otvorenosť k spätnej väzbe a spoločne diskutovať.

Základom úspešného vedenia obchodného rozhovoru je *profesionálne a reprezentatívne vystupovanie* s určitými pravidlami. V prvom rade musia mladí ľudia prispôsobiť svoje oblečenie danej udalosti a *obliecť sa vhodne na danú príležitosť* takým spôsobom, ktorý odráža firemnú kultúru a identitu cvičnej firmy. Celkový vzhľad by mal komunikovať profesionalitu a rešpekt k udalosti, na ktorej mladí ľudia vystupujú. Samozrejmosťou sú aj *zdvorilosť, rešpekt a ohľaduplnosť voči ostatným*, dať si pozor na svoje správanie, používať zdvorilý jazyk a aktívne načúvať názorom druhých. Zároveň sa odporúča zvoliť *pozitívne a optimistické správanie*, byť priateľskí a otvorení a vyhýbať sa negatívnym alebo hanlivým komentárom. V neposlednom rade je potrebné byť na danú udalosť pripravení a *oboznámiť sa s poslaním, hodnotami a produktmi* cvičnej firmy, mať dodatočné informácie o trendoch a vývoji v odvetví a taktiež sa *oboznámiť s účelom a cieľmi udalosti* alebo situácie, na ktorej cvičná firma vystupuje. Vhodné je *pripraviť si niekoľko bodov*, ktoré môžu byť použité počas rozhovoru, a *predvídať otázky*, ktoré môžu zákazníci a zákazníčky položiť.

## 5.3 Elektronická prezentácia cvičnej firmy na veľtrhu

Dôležitou súčasťou účasti cvičnej firmy na veľtrhu je elektronická prezentácia (e-prezentácia) samotnej firmy reprezentantom a reprezentantkám z iných cvičných firiem a návštevníkom a návštevníčkam veľtrhu, ktorá musí spĺňať základné formálne predpoklady a zároveň musí byť pútavá a atraktívna pre poslucháčov a poslucháčky s cieľom zaujať a zvýšiť povedomie o cvičnej firme a škole, z ktorej firma pochádza. Netreba zabudnúť na prezentáciu firemných hodnôt, cieľov a vízií firmy a do svojho prejavu vhodne začleniť aj všetky zodpovedné a udržateľné kroky, ktoré si firma počas roka vybudovala.

### 5.3.1 Základné predpoklady pre úspešnú e-prezentáciu cvičnej firmy počas veľtrhu

Z formálnych krokov určených na prípravu e-prezentácie cvičnej firmy je v prvom kroku potrebné stanoviť, *ktoré informácie chce firma prezentovať* ostatným účastníkom a účastníčkam veľtrhu. Odporúča sa, aby e-prezentácia *nebola priveľmi dlhá* a aby obsahovala len skutočne *relevantné a podstatné informácie*, ktoré cvičnú firmu vystihujú. Obsah e-prezentácie by mal zahŕňať tieto informácie:

- Základné údaje o cvičnej firme (názov, počet zamestnancov a zamestnankýň, predmet podnikania).
- Údaje o škole, z ktorej cvičná firma pochádza.

- Vízia a misia cvičnej firmy, firemná kultúra a hodnoty firmy (čo by malo zahŕňať aj informácie o tom, akým spôsobom firma adresuje aktuálne spoločenské či environmentálne problémy a výzvy).
- Informácie o produktoch, ktoré cvičná firma ponúka.
- Inovácie, ktoré cvičná firma zaviedla (v rámci produktu, firemnej kultúry, organizačnej štruktúry, výrobného alebo iného procesu a pod.).
- Implementácia CSR princípov, ak ich má cvičná firma zavedené.
- Informácie o tom, ako cvičná firma reflektuje zodpovedné a udržateľné princípy vo svojich postupoch a v stratégiách.
- Informácie o tom, ako si cvičná firma vybudovala svoj podnikateľský plán.

Na zaistenie hladkého chodu jednotlivých e-prezentácií je nutné pripraviť prezentáciu na *viacerých USB kľúčoch* pre prípad, že by sa jeden poškodil, prípadne mať prezentáciu nahranú na *online úložisku či vopred zaslanú e-mailom organizátorovi veľtrhu*. Ideálna dĺžka e-prezentácie by mala byť *v požadovanom rozsahu* podľa kritérií súťaže uvedených na stránke **www.sccf.sk**. Keďže bude cvičná firma vystupovať na medzinárodnej udalosti, odporúča sa pripraviť si moderovanie e-prezentácie aj v angličtine. Na zabezpečenie maximálneho porozumenia je potrebné použiť *jasný a jednoduchý jazyk*, vyhnúť sa zahlcovaniu publika príliš veľkým množstvom informácií a držať sa kľúčových bodov, ktoré hlavné posolstvo cvičnej firmy zachytia stručne a výstižne.

Aby bola prezentácia úspešná nielen z obsahovej, ale aj vizuálnej stránky, prezentujúci žiaci a žiačky musia dbať na *vhodný zovňajšok a vystupovanie*, prezentovať *plynule a pútavo,* pokúsiť sa *odbúrať stres* a *udržiavať očný kontakt s publikom*. Vhodné je využiť prvky *neverbálnej komunikácie, stáť vzpriamene, použiť vhodnú mimiku a gestá na vyjadrenie sebadôvery a dôveryhodnosti a zachovať pokoj*, aj keď prezentujúci a prezentujúce môžu prežívať určitý stres. Je možné využiť aj *vizuálne pomôcky,* ako sú tabuľky, grafy alebo obrázky na podporu vysielanej správy. Na udržanie pozornosti publika je vhodné *zapájať prítomných ľudí do prezentácie otázkami či inými aktivitami* a vyslať do publika signál, že prezentujúci alebo prezentujúca má zo svojej prezentácie úprimnú radosť. Cieľom je svoju cvičnú firmu odprezentovať čo najlepšie a osloviť tak potenciálnych zákazníkov, zákazníčky a obchodných partnerov s víziou budúcej spolupráce.

## 5.3.2 Ako pripraviť efektívnu a atraktívnu e-prezentáciu pre cvičnú firmu

Súčasný trend pri tvorbe prezentácií odzrkadľuje mnohé inovatívne prístupy či nástroje, ktoré vedia zvýšiť pozornosť publika a vytvoriť kolektívnu emóciu, ktorá posilní vysielané posolstvo aj profesionalitu cvičnej firmy. V prvom rade je možné využiť rôzne *doplnkové činnosti*, ako napríklad módnu prehliadku, spev, tanec či krátku scénku, ktoré však musia

zodpovedať predmetu podnikania a vhodne ho doplniť, a ich zapojenie do prezentácie cvičnej firmy nesmie presiahnuť stanovený časový limit. Zároveň je možné vybrať prvky, ktoré *reprezentujú krajinu pôvodu*, pretože na tejto medzinárodnej udalosti sa na jednej pôde stretnú viaceré krajiny či kultúry, ktoré sa môžu vzájomne obohatiť a ukázať to najlepšie, čo krajina ponúka.

Aby bola prezentácia unikátna a vizuálne pútavá, je možné využiť rôzne online nástroje, napríklad stránky **Prezi** alebo **Canva**, ktoré ponúkajú širokú škálu predpripravených vzorov vhodných na tvorbu rôznych e-prezentácií. Mladí ľudia môžu využiť netradičné typy prezentácií, vďaka ktorým môže ich verejný prejav a vystúpenie vyniknúť už samotným zjavom. Druhým zaujímavým nástrojom, ktorý môže byť využitý na interakciu s publikom, je aplikácia **Slido**, ktorá ponúka širokú škálu možností, napríklad zadávať otázky ľuďom z publika, vytvoriť kvíz, prieskum či hlasovanie na rôzne témy. Aplikácia je jednoduchá a užívateľsky prívetivá, jej využitie je preto vhodné aj pre rôzne vekové skupiny.

Na vytvorenie minihier, ktoré si môžu účastníci a účastníčky na veľtrhu zahrať, je vhodné použiť stránku **Kahoot**, ktorá sa zameriava na posilnenie učiva prostredníctvom hry, v ktorej medzi sebou súperia jednotliví hráči a hráčky. V neposlednom rade je možné v prezentácii využiť aj krátke videá prostredníctvom platformy **Youtube** alebo **Canva**, a spraviť tak z prezentácie multizmyslový zážitok, na ktorý budú prítomní poslucháči a poslucháčky ešte dlho spomínať.

## Praktické rady a tipy, ako sa dobre a pútavo prezentovať

Úspešná a pôsobivá e-prezentácia často vyplýva z opakovania praxe a zručnosti. Hoci nie každý má prirodzený talent na rečníctvo, existujú overené stratégie a techniky, ktoré môžu podstatne zlepšiť kvalitu verejného vystúpenia a zvýšiť jeho dosah. Pre tých, ktorí sa chcú zdokonaliť v rečníckom umení, je vhodné hľadať inšpiráciu u rečníkov a rečníčok, ktorých prezentácie sú dlhodobo považované za pôsobivé a výnimočné. Tu je niekoľko praktických tipov, pomocou ktorých môžu mladí ľudia dosiahnuť výborné výsledky pri predstavovaní svojej cvičnej firmy na veľtrhu (Millen, 2023):

1. **Príbeh, osobná skúsenosť alebo vtip na úvod**
   Na odbúranie stresu rečníka či rečníčky a nadviazanie osobného kontaktu s publikom je vhodné začať prezentáciu neformálne a ľudsky – napríklad využiť krátku príhodu alebo vtip, ktorý však musí vhodne navodiť prezentovanú tému. Dôležité je upútať pozornosť hneď na začiatku a priniesť do prejavu emocionálny náboj, s ktorým sa publikum stotožní.

2. **Namiesto prezentácie rozhovor**
   Vhodné je priebežne zapájať publikum do svojho prejavu a dať mu najavo, že je dôležitou súčasťou prezentácie. Namiesto neosobnej, hoci vysoko profesionálnej

prezentácie informácií, je lepšou stratégiou zaviesť do prezentácie aj interaktívne prvky, prostredníctvom ktorých publikum vyjadrí svoj názor alebo bude mať príležitosť pýtať sa. Ak má cvičná firma k dispozícii dlhší časový úsek na prezentáciu, môže s publikom viesť rozhovor, diskutovať o téme a načúvať názoru druhých.

3. **Menej je viac**
   Prezentácia by nemala byť zdĺhavá a mala by dodržať daný časový limit. Mladí ľudia si musia vopred premyslieť, ktoré kľúčové body chcú odprezentovať, a vybrať z veľkého množstva informácií len tie, v ktorých vidia pridanú hodnotu. Nie je potrebné ísť hlboko do detailov, ale zamerať sa napríklad na inovatívne riešenia, ktoré ich firma vytvorila, prípadne vyzdvihnúť to, akým spôsobom vo svojich procesoch aplikovala CSR princípy.

4. **Jednoduché, no výstižné snímky**
   Samotná e-prezentácia by nemala byť zahltená množstvom informácií, ktoré publikum s najväčšou pravdepodobnosťou nebude stíhať čítať. Najzaujímavejšie e-prezentácie sú stručne napísané a podporujú to, čo rečník alebo rečníčka hovorí. Odporúča sa použiť menší počet snímkov (napríklad pre medzinárodný veľtrh cvičných firiem organizovaný ŠIOV-om je uvedený maximálny počet snímkov na stránke **www.sccf.sk**), na ktorých bude skutočne len to nevyhnutné. Netreba sa báť využiť len zopár kľúčových slov, ktoré podporia emóciu a tému slovného prejavu. Snímky by mali byť vizuálne pôsobivé, namiesto veľkého množstva textu je lepšie využiť aj relevantné obrázky a fotografie.

5. **Viac zmyslov rovná sa väčšia úspešnosť**
   Ľudský mozog dokáže bez prerušenia udržať pozornosť len určitú krátku chvíľu. Ak je e-prezentácia monotónna, schopnosť koncentrácie klesá. Preto je vhodné zapojiť viaceré zmysly publika a v prezentácii použiť okrem slovného prejavu aj rôzne audiovizuálne pomôcky, ako napríklad obrázky, videá či zvukové nahrávky súvisiace s predmetom cvičnej firmy, avšak možné je zapojiť aj ostatné zmysly, ako napríklad hmat či čuch. Čím viac zmyslov rečník alebo rečníčka osloví, tým viac si danú prezentáciu budú ľudia pamätať.

6. **Využitie rečníckych otázok**
   Účelom prezentácie sú okrem odovzdania rôznych informácií aj rozpútanie diskusie a podpora kritického myslenia publika. Preto je vhodné v priebehu prezentácie využiť rečnícke otázky, ktorých primárnou úlohou je prinútiť druhých premýšľať o danej téme. Zároveň sa udržuje pozornosť a zvedavosť publika, ktoré sa chce dozvedieť viac.

7. **Neverbálna komunikácia**
   Odhaduje sa, že viac ako tri štvrtiny ľudskej komunikácie tvorí neverbálne dorozumievanie. To znamená, že rovnako ako tón hlasu je dôležitá aj správna reč tela. Preto sa treba vyhnúť určitým prvkom, ako sú napríklad prekrížené ruky, ruky držané za chrbtom alebo vo vreckách, prekrížené nohy, ktoré na publikum môžu pôsobiť ako obrana, neprofesionálne, roztržito či dokonca arogantne. Gestá by mali vysielať signál, že rečníčka alebo rečník sú uvoľnení, otvorení a sebavedomí a že ich prezentácia a kontakt s publikom baví. Samozrejmosťou sú očný kontakt a úsmev. Prezentujúci a prezentujúca majú byť otočení smerom k publiku, neobracať sa mu chrbtom, pri komentovaní prvkov e-prezentácie, ktoré potrebujú vysvetliť alebo zdôrazniť majú stáť bokom k publiku.

8. **Prezentácia nanečisto**
   Aj keď teoretické znalosti sú neoceniteľné, skutočné prezentovanie pred publikom predstavuje oveľa väčšiu výzvu. Vystúpenie môže byť často sprevádzané stresom, ktorý môže viesť k rýchlej reči, zaseknutiu sa alebo zabudnutiu hlavného obsahu prezentácie. Preto profesionálni rečníci a rečníčky často pred vystúpením precvičujú svoju prezentáciu a jej moderovanie pred rodinou, alebo kamarátmi a kamarátkami, aby minimalizovali možnosť chýb a maximalizovali svoj výkon. Navyše, dodržanie určeného časového rámca je nielen ukazovateľom dobrej prípravy, ale aj odrazom profesionality rečníka či rečníčky.

9. **Prirodzenosť a spontánnosť**
   Z pohľadu publika nie je nič lepšie ako pozerať sa na rečníka alebo rečníčku, ktorí pôsobia sebavedome, pokojne, prirodzene a sú sami sebou. Ak počas vystúpenia vynikne osobnosť rečníka či rečníčky, získa si tým lepšiu dôveryhodnosť a publikum uverí tomu, čo chce povedať. Spontánnosť môže výrazne posilniť ľudskosť a prirodzenosť prejavu.

10. **Odbúranie stresu**
    Stres je neoddeliteľnou súčasťou verejných vystúpení a môže výrazne ovplyvniť výkon rečníka či rečníčky. Efektívne zvládanie stresu je preto kľúčové, aby sa zabránilo nepresvedčivému vystúpeniu či dokonca jeho narušeniu. V tomto smere primárne pomáha už spomínaná príprava, ktorá je dôležitá pri oboznámení sa s obsahom i časovým rozsahom prezentácie. Pred vystúpením sa odporúča hlboké dýchanie, ktoré uľahčuje prietok krvi v tele a zamedzuje vzniku úzkosti či panike. Možná je aj krátka fyzická aktivita, ako strečing či prechádzka, ktoré podporujú vylučovanie hormónov šťastia. Využiť sa dajú aj pozitívne afirmácie (krátke pozitívne stimulujúce vety) či rôzne meditačné techniky, ktoré dokážu pozitívne naladiť telo aj myseľ a pripraviť sa na vystúpenie.

## Elevator pitch

*Elevator pitch* (taktiež známe ako „niekoľko sekúnd vo výťahu“) je krátka prezentácia podnikateľského nápadu, produktu, služby a podobne, ktorá je navrhnutá tak, aby zaujala a presvedčila poslucháča alebo poslucháčku v krátkom čase. Názov elevator pitch vychádza z predstavy, že podnikatelia a podnikateľky by mali byť schopní predstaviť svoju myšlienku alebo nápad v krátkom čase, ktorý trvá toľko ako jazda výťahom, teda zhruba od 30 sekúnd do 2 minút. Cieľom prezentácie je zaujať poslucháča alebo poslucháčku natoľko, aby chcel/a vedieť viac alebo podnikol/la nejakú akciu, napríklad investovanie do podniku alebo nápadu, kúpa produktu alebo poskytnutie príležitosti na ďalšiu prezentáciu.

Elevator pitch sa stal novou zaujímavou súčasťou veľtrhov cvičných firiem. V podmienkach slovenského medzinárodného veľtrhu sa ustálila súťaž *90 sekúnd vo výťahu* (SCCF, 2023). Vzhľadom na obmedzený čas a množstvo prítomných firiem je schopnosť rýchlo a presvedčivo komunikovať podstatu a hodnotu svojho podnikania veľmi významná. Jednou z najväčších výhod je, že s pripraveným elevator pitch sú žiaci a žiačky v role podnikateľov a podnikateliek pripravení na neočakávané príležitosti, či už ide o náhodné stretnutie s potenciálnym zákazníkom, zákazníčkou, partnerom, partnerkou alebo investormi a investorkami, čo im zároveň dodáva sebavedomie v rôznych finančných a obchodných situáciách (väčšinou ide o presvedčenie potenciálneho investora alebo investorky), pretože vedia, že dokážu jasne a stručne komunikovať hodnotu toho, čo ponúka ich cvičná firma.

Správne pripravený a vykonaný elevator pitch môže:
- Vytvoriť pozitívny prvý dojem o firme.
- Prilákať potenciálnych zákazníkov, zákazníčky, partnerov, investorov a investorky.
- Odlíšiť cvičnú firmu od konkurencie.
- Iniciatívne otvoriť dvere obchodným rokovaniam.

Cieľom je *upútať pozornosť poslucháča alebo poslucháčky a sprostredkovať im kľúčové body jasne a pôsobivo* tak, aby *vzbudili záujem a zanechali v poslucháčke alebo poslucháčovi trvalý dojem*. Elevator pitch by mal zdôrazniť *jedinečné firemné hodnoty, kľúčové výhody produktu a problém*, ktorý cvičná firma svojím podnikaním rieši, pričom by prejav mal byť *stručný, presvedčivý a pútavý*.

Úspešný elevator pitch by mal zahŕňať tieto body:
- *Kto ste:* Predstavenie seba a cvičnej firmy.
- *Čo robíte:* Opis produktov, ktoré cvičná firma ponúka.
- *V čom ste iní:* Opis toho, ako a čím sa cvičná firma líši od konkurencie.
- *Prečo ste najlepší*: Vysvetlenie ponúkanej hodnoty cvičnej firmy (pozri *kapitolu č. 3. Zakladanie zodpovednej a inovatívnej cvičnej firmy, časť 3.2. Business Model Canvas*).

- *Čo to pre publikum znamená*: Opis toho, čo môže publikum, napríklad zákazníci a zákazníčky alebo investori a investorky, získať spoluprácou s cvičnou firmou.
- *Výzva na akciu:* Opis toho, čo chce cvičná firma touto prezentáciou dosiahnuť („napríklad sledujte našu cvičnú firmu na Instagrame, navštívte našu webstránku“ atď.).

## 5.4 Zhodnotenie veľtrhu cvičných firiem

Vďaka úspešnému absolvovaniu veľtrhu získajú zúčastnené cvičné firmy cenné skúsenosti a zručnosti, ktoré ich môžu podnietiť k ďalšiemu zlepšeniu a rozvoju zavedených postupov. Žiaci a žiačky pracujúci v cvičných firmách získavajú prostredníctvom veľtrhu jednak predstavu o tom, ako v praxi vyzerá reálne obchodovanie s tovarom a so službami, a zároveň sa otvára priestor na zhodnotenie ich silných stránok a oblastí pre rozvoj. Po skončení veľtrhu je dôležité, aby reprezentanti a reprezentantky cvičných firiem uskutočnili niekoľko krokov na zaistenie úspešného vyhodnotenia svojich aktivít. Je dôležité reflektovať nielen vlastné aktivity jednotlivých oddelení cvičnej firmy vykonané v súvislosti s veľtrhom, ale aj aktívne pracovať s nadviazanými kontaktmi a pripraviť sa na budúce podobné akcie a zároveň zvážiť, ako môže cvičná firma cvičná firma zvýšiť svoj pozitívny spoločenský a environmentálny dosah. prostredníctvom implementácie CSR princípov.

### 5.4.1 Efektívna analýza a plánovanie po účasti na veľtrhu

Každé oddelenie by sa malo venovať analýze dát zozbieraných z veľtrhu a následne zhodnotiť svoje výsledky a skúsenosti. Žiaci a žiačky v role zamestnancov a zamestnankýň cvičnej firmy by sa mali venovať otázkam: *Čo sa podarilo? Čo mohlo prebehnúť lepšie? Kde sú príležitosti na zlepšenie?* Prvým krokom k zhodnoteniu výsledkov účasti cvičnej firmy na veľtrhu sú analýzy v rámci jednotlivých oddelení cvičnej firmy.

***Marketingové oddelenie***

Marketingové oddelenie sa po účasti na veľtrhu cvičných firiem môže venovať analýze marketingových materiálov a tiež analýze spätnej väzby a pripomienok od zákazníkov a zákazníčok a účastníkov a účastníčok veľtrhu, ak bolo získavanie spätnej väzby počas veľtrhu realizované formou ankiet alebo dotazníkov. Oddelenie by malo prehodnotiť účinnosť použitých marketingových materiálov a rozhodnúť, či je potrebné ich upraviť alebo vytvoriť nové pre budúce udalosti. Je vhodné analyzovať, čo na materiáloch účastníci a účastníčky veľtrhu oceňovali a čo by zmenili, porovnať efektívnosť rôznych

marketingových materiálov, napríklad brožúry oproti digitálnym materiálom, a aktualizovať, prípadne navrhnúť nové materiály na základe tejto analýzy.

***Personálne oddelenie***

Po skončení veľtrhu sa personálne oddelenie môže venovať analýze výkonu reprezentantov a reprezentantiek cvičnej firmy a hodnotenia efektívnosti práce. Personalisti a personalistky cvičnej firmy môžu zhodnotiť napríklad predajné techniky reprezentantov a reprezentantiek, ich interakciu so zákazníkmi a zákazníčkami alebo spoluprácu v rámci tímu. Taktiež môžu zbierať spätnú väzbu od zamestnancov a zamestnankýň cvičnej firmy týkajúcej sa ich spokojnosti s organizáciou a priebehom veľtrhu, ich skúseností, návrhov na zlepšenie alebo identifikácie problémových oblastí.

***Obchodné oddelenie***

Obchodné oddelenie by sa po ukončení veľtrhu malo venovať spravovaniu kontaktov a komunikácii s potenciálnymi zákazníkmi a zákazníčkami. Všetky získané kontakty by mali byť zaznamenané a systematicky zaradené do databázy. Ak cvičná firma nemá takúto databázu, odporúča sa vytvoriť si štruktúrovanú databázu kontaktov získaných na veľtrhu s pridelením informácie, či ide o potenciálneho zákazníka alebo zákazníčku, partnera, dodávateľa alebo inú cvičnú firmu z oboru. Následne by obchodné oddelenie malo naplánovať stratégiu alebo takzvaný komunikačný plán, ako bude následne tieto kontakty oslovovať, či už telefonicky alebo emailom, prípadne cez sociálne siete.

***Finančné oddelenie***

Finančné oddelenie sa môže venovať spracovaniu financií a príprave finančného vyúčtovania. Je potrebné pripraviť si podrobný prehľad všetkých nákladov spojených s účasťou na veľtrhu, prekontrolovať ich a porovnať ich s rozpočtom. Na základe týchto poznatkov môže finančné oddelenie optimalizovať rozpočet pre budúce akcie.

***Vedenie cvičnej firmy***

Po skončení veľtrhu sa vedenie firmy venuje analýzam obchodných a strategických cieľov, ktoré si cvičná firma stanovila v súvislosti s účasťou na veľtrhu, s cieľom zhodnotiť úspešnosť účasti cvičnej firmy na veľtrhu, identifikovať oblasti zlepšenia a plánovať budúce strategické kroky. Táto práca vedenia cvičnej firmy prichádza väčšinou po tom, čo jednotlivé oddelenia predstavia vedeniu svoje výsledky. Medzi dôležité analýzy, ktoré môže vedenie cvičnej firmy vykonať patrí napríklad konkurenčná analýza, teda zhodnotenie a porovnanie aktivít konkurentov na veľtrhu, čo môže priniesť cenné informácie o trhových trendoch.

## Interná komunikácia

Po vykonaní analýz je vhodné, aby jednotlivé oddelenia zhodnotili svoju prácu na veľtrhu a zdieľali svoje skúsenosti s ostatnými oddeleniami cvičnej firmy a vedením. Pri internej komunikácii, či už v rámci jedného oddelenia alebo medzi oddeleniami cvičnej firmy je nesmierne dôležité, aby žiaci a žiačky využívali konštruktívnu spätnú väzbu, ktorá je opísaná v časti *5.4.2. Konštruktívna spätná väzba,* a komunikovali zodpovedne a s rešpektom.

Interná komunikácia je dôležitá pre posilnenie kultúry firmy, zabezpečenie transparentnosti, a aby všetci členovia a členky cvičnej firmy mali prehľad o aktivitách firmy a mohli benefitovať z výsledkov veľtrhu. Preto sa odporúča zorganizovanie interného stretnutia alebo workshopu s týmito krokmi:

- Prvým krokom je stretnutie v rámci každého oddelenia cvičnej firmy, kde každý člen a každá členka tímu alebo menšia skupina zhrnie svoje skúsenosti a výsledky týkajúce sa účasti na veľtrhu.
- Každé oddelenie cvičnej firmy si na základe zhrnutí výsledkov pripraví SWOT analýzu (silné stránky, slabé stránky, príležitosti a hrozby) a zapíše si hlavné úspechy a zlyhania či už z hľadiska marketingu, financií alebo komunikácie so zákazníkmi a zákazníčkami.
- Následne by malo prebehnúť celofiremné stretnutie, kde jednotlivé oddelenia predstavia výsledky svojej SWOT analýzy ostatným členom a členkám a vedeniu cvičnej firmy.

## Zefektívnenie procesov

Na základe zdieľaných skúseností, výsledkov a spätnej väzby z účasti na veľtrhu môže vedenie cvičnej firmy zvážiť, či je potrebné upraviť niektoré procesy na zaistenie zodpovednosti, efektívnosti a finančnej výnosnosti cvičnej firmy. Môže ísť napríklad o implementáciu nových technológií alebo softvérov na lepšiu organizáciu a monitoring, prehodnotenie a upravenie strategických cieľov účasti na veľtrhoch, alebo návrhy na zlepšenie v oblasti prezentácie cvičnej firmy alebo tímovej spolupráce.

## Implementácia CSR princípov

Po veľtrhu je ideálny čas zvážiť, ako môže cvičná firma integrovať princípy CSR do svojich postupov a procesov. Toto môže zahŕňať hodnotenie dodávateľských reťazcov z hľadiska udržateľnosti, vytváranie ekologickejších produktov alebo služieb, alebo začlenenie spoločensky zodpovedných aktivít do firemných stratégií. Vedenie cvičnej firmy môže vypracovať strategický plán, ktorý definuje, ako firma zahrnie CSR do svojich činností a procesov. Tento plán by mal identifikovať konkrétne aktivity alebo projekty, ktoré firma môže realizovať v oblasti CSR, napríklad charitatívne aktivity, environmentálne projekty alebo iniciatívy na podporu zamestnancov a zamestnankýň.

## 5.4.2 Konštruktívna spätná väzba

Ak chcú mladí ľudia na sebe ďalej pracovať, je pre nich nevyhnutné, aby sa po skončení veľtrhu stretli a spoločne vyhodnotili všetko, čo na udalosti videli, i to, aké komentáre na svoje podnikanie dostali od poroty či iných zúčastnených. Je nutné konštruktívne vyhodnotiť, čo fungovalo, čo bolo danej cvičnej firme vyčítané a kde je ešte priestor na zlepšenie. V tomto smere zohráva kľúčovú úlohu konštruktívna spätná väzba. Je to typ spätnej väzby, ktorá je poskytovaná empatickým, pozitívnym a podporným spôsobom s cieľom pomôcť jednotlivcom zlepšiť ich výkon, schopnosti či zručnosti. Zameriava sa na konkrétne správanie, činy alebo výsledky, pričom zdôrazňuje silné stránky jednotlivca a rozvojové oblasti, ktoré je možné ešte zlepšiť či posilniť. Konštruktívna spätná väzba je empatická, konkrétna, jasná a použiteľná a poskytuje jednotlivcom postrehy a návrhy na zlepšenie prostredníctvom konkrétnych príkladov, ktoré môže jednotlivec následne aplikovať do praxe. Je dôležité, aby prijímateľ alebo prijímateľka spätnej väzby mali príležitosť vyjadriť svoj pohľad a pýtať sa. Cieľom konštruktívnej spätnej väzby je podporiť rast, učenie a rozvoj zúčastnených strán, pomôcť jednotlivcom identifikovať svoje slabé miesta a vykonať potrebné úpravy na zlepšenie ich zručností a dosiahnutie cieľov (Wai, n. d.). Konštruktívna spätná väzba tiež podporuje kultúru neustáleho zlepšovania, dôvery, spolupráce a otvorenej komunikácie v rámci tímov a organizácií.

Snahou je využiť veľtrh ako príležitosť na reflexiu, ktorá pomôže cvičnej firme rozvíjať seba aj svoj tím, podporovať spoluprácu, tímového ducha, kultúru rozvoja, vzdelávania a zodpovednosti.

### Ako správne podávať spätnú väzbu?

Konštruktívna spätná väzba je účinný nástroj využívaný na podporu vzdelávania a ďalšieho rozvoja. Mnohokrát je však spätná väzba podaná nesprávne – nevhodným tónom alebo voľbou slov a fráz. Vtedy sa želaný efekt nemusí dostaviť a jednotlivec môže odchádzať s negatívnymi emóciami či pochybnosťami o svojich schopnostiach. Z tohto dôvodu je nutné udržiavať určité pravidlá, ktoré pomôžu podať spätnú väzbu spôsobom, ktorý druhých skutočne obohatí. Spätnú väzbu by mali charakterizovať (Obatomi, 2023):

1. **Konkrétnosť a objektívnosť:** Jasne identifikovať správanie alebo činnosť, na ktorú je spätná väzba zameraná. Používať konkrétne príklady a vyhýbať sa zovšeobecňovaniu či osobným útokom. Dobrou taktikou je vyjadrovať sa v prvej osobe a vytvárať vety typu: *Ja to vnímam (prežívam) takto..., Ja tomu rozumiem tak, že..., Povedzte mi viac, o vašom prístupe...,* čím sa posilnia vzájomné pochopenie a empatia.

2. **Podporný a pozitívny tón:** Cieľom spätnej väzby je pomôcť druhej strane posunúť sa vpred. Preto je nutné pristupovať k podávaniu spätnej väzby s empatiou,

porozumením a so snahou pomôcť danej osobe rásť. Vhodné je začať s uznaním silných stránok a pozitívne oceniť vykonanú prácu.

3. **Otvorený dialóg:** Nutné je umožniť príjemcovi alebo príjemkyni spätnej väzby vyjadriť svoju reakciu, myšlienky a názory. Základ je aktívne počúvať a byť otvorený aj spätnej väzbe druhej strany.

4. **Rast a rozvoj:** Zdôrazniť, že účelom spätnej väzby je podporiť rast a zlepšenie práce jednotlivca, a nie kritizovať alebo zosmiešňovať to, čo sa nepodarilo.

5. **Pomoc a podpora:** V prípade potreby je vhodné ponúknuť pomoc, zdroje alebo ďalšie školenia tým, ktorým bola spätná väzba určená.

Poskytovanie konštruktívnej spätnej väzby je zručnosť, ktorá si vyžaduje prax. Je dôležité vytvoriť bezpečné a podporné prostredie, v ktorom sa jednotlivci cítia pohodlne pri prijímaní spätnej väzby a sú motivovaní k pozitívnym zmenám a ďalšiemu rozvoju svojich zručností.

## Ako správne prijímať spätnú väzbu?

Rovnako dôležité je správne prijať konštruktívnu spätnú väzbu a odniesť si z nej cenné rady, ktoré človeka vedia posunúť vpred. Aby mladí ľudia dokázali v danej chvíli prijať aj negatívnu spätnú väzbu na svoje vystupovanie či výkon, je dobré dodržiavať nasledujúce kroky (Post University, 2023):

1. **Zostať otvorení:** Pristupovať k spätnej väzbe s myšlienkou a víziou ďalšieho učenia a osobného rastu. Byť vnímaví a otvorení k rôznym perspektívam a názorom a prejaviť ochotu tieto nové náhľady využiť v budúcich aktivitách.

2. **Aktívne počúvať:** Venovať plnú pozornosť poskytovanej spätnej väzbe. Vyhnúť sa prerušovaniu alebo obrannému postoju, zamerať sa na pochopenie spätnej väzby a jej dôvodov.

3. **V prípade potreby si vyžiadať vysvetlenie:** Ak je niečo nejasné alebo sú potrebné ďalšie informácie, je vítané požiadať o vysvetlenie osobu, ktorá spätnú väzbu podala, s cieľom plne porozumieť poskytnutej spätnej väzbe.

4. **Zamyslieť sa nad spätnou väzbou:** Nájsť si čas na zamyslenie nad spätnou väzbou a zvážiť, ako sa premieta do cieľov a ambícií jednotlivca. Posúdiť relevanciu spätnej väzby a identifikovať akékoľvek vzory alebo opakujúce sa témy.

5. **Oddeliť emócie od spätnej väzby:** Je prirodzené, že človek pri prijímaní spätnej väzby sa cíti defenzívne alebo rozrušene, je však nutné zachovať pokoj a oddeliť svoje emócie od samotnej spätnej väzby. Tá sa totiž týka činov alebo správania jednotlivca, nie jeho osobnej hodnoty.

6. **Oceniť spätnú väzbu:** Vyjadriť vďačnosť osobe poskytujúcej spätnú väzbu, že si našla čas a úsilie, aby ponúkla cenné rady a náhľady. Vhodné je uznať perspektívnu hodnotu príspevku.

Prijímanie konštruktívnej spätnej väzby je cenná zručnosť, ktorá môže viesť k osobnému a profesionálnemu rastu. Vďaka nej sa žiaci a žiačky pracujúci v cvičnej firme môžu učiť od ostatných, zlepšovať svoj výkon a upevňovať vzťahy s ostatnými mladými ľuďmi.

## Ako ďalej pracovať so spätnou väzbou?

Akceptácia konštruktívnej spätnej väzby a porozumenie nej sú kľúčové pre osobný a profesionálny rast, avšak jej správne použitie na dosiahnutie skutočných vylepšení je často zložitejšie. Je dôležité vedieť identifikovať tie relevantné časti, ktoré vedú k pozitívnym zmenám. Aby mladí ľudia plne využili spätnú väzbu, je nevyhnutné aktívne analyzovať prijatú spätnú väzbu a stanoviť si jasné ciele v ďalších krokoch. Týmto spôsobom môžu jednotlivci a firmy využiť spätnú väzbu na zlepšenie svojej kompetentnosti a výkonnosti. V tomto smere sa odporúča (Post University, 2023):

1. **Pristupovať k spätnej väzbe s otvorenou mysľou:** Prijať spätnú väzbu ako príležitosť na rast a zlepšenie. Uvedomiť si, že je to cenný vstup, ktorý jednotlivcovi môže pomôcť zlepšiť individuálne zručnosti a výkon.

2. **Podrobne analyzovať spätnú väzbu:** V spätnej väzbe, ktorú jednotlivec alebo cvičná firma dostane, je vhodné hľadať témy, ktoré sa často opakujú. To môže pomôcť identifikovať oblasti, ktoré by mali vyžadovať zvýšenú pozornosť, a poskytnúť prehľad o vzorcoch správania alebo výkonnosti.

3. **Vypracovať akčný plán:** Vytvoriť akčný plán na riešenie oblastí na zlepšenie. Stanoviť si konkrétne, merateľné, dosiahnuteľné, relevantné a časovo ohraničené (SMART) ciele. Rozdeliť ciele na menšie zvládnuteľné kroky tak, aby bol pokrok reálny a dosiahnuteľný.

4. **Vyhľadať podporu a zdroje:** Ak je potrebné, možno vyhľadať poradenstvo, mentorstvo alebo ďalšie zdroje na podporu firemného a osobného rastu a rozvoja. To môže zahŕňať hľadanie rád od spolužiakov a spolužiačok v cvičnej firme, účasť na školeniach

alebo workshopoch zameraných na osobný a profesijný rast, alebo prácu s mentorom či mentorkou, ktorí môžu poskytnúť odborné poradenstvo.

5. **Monitorovať pokrok a vykonať úpravy:** Pravidelne sledovať pokrok smerom k vytýčeným cieľom. Posúdiť, či zmeny, ktoré boli implementované, majú požadovaný účinok.

Konštruktívnu spätnú väzbu je nutné brať ako snahu pomôcť druhým posunúť sa vpred. Na tento účel musí byť správne interpretovaná, podaná profesionálne i ľudsky, aby príjemca či príjemkyňa spätnej väzby vnímali svoje silné stránky, ako aj oblasti, ktoré vyžadujú určité zlepšenie.

# 6

# Zoznam použitých zdrojov a literatúry

1. 3M (2023) *What do 3Mers value?*. Available at: https://www.3m.com/3M/en_US/careers-us/stay-connected/insights-for-candidates/full-story/?storyid=9e23eb7e-cceb-4285-86b0-f3a2f28650f9 (Accessed: 30 August 2023).
2. Accenture (2023) *Our commitment to inclusion & diversity.* Available at: https://www.accenture.com/us-en/about/inclusion-diversity-index (Accessed: 28 August 2023).
3. Accenture Research (2019) *Equality=Innovation. Getting to Equal 2019: Creating a culture that drives innovation*. Available at: https://www.accenture.com/_acnmedia/Thought-Leadership-Assets/PDF/Accenture-Equality-Equals-Innovation-Gender-Equality-Research-Report-IWD-2019.pdf%20-%20zoom=50 (Accessed:6 January 2023).
4. Anderson, K. (2023) *ESG vs CSR: What Is the Difference?*. Available at: https://greenly.earth/en-us/blog/ecology-news/esg-vs-csr-what-is-the-difference (Accessed: 6 June 2023).
5. Aulet, B. (2013) *Disciplined Entrepreneurship: 24 Steps to a Successful Startup.* New York: John Wiley & Sons.
6. BCG (2023) *Our People and Culture*. Available at: https://www.bcg.com/about/people-culture (Accessed: 30 August 2023).
7. Berkowitz, B. (2023) *Section 5. Analyzing Community Problems.* Available at: https://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/assessment/assessing-community-needs-and-resources/analyzing-community-problems/main (Accessed: 30 August 2023).
8. Bolman, L. G. and Deal, T. E. (2017) *Reframing Organizations: Artistry, choice, and leadership*. New York: John Wiley & Sons.
9. Danone (2023) *Creating and sharing sustainable value*. Available at: https://www.danone.com/about-danone/sustainable-value-creation.html (Accessed: 6 June 2023).
10. Dhanani, R. (2022) *A guide to sustainability certifications*. Available at: https://thesustainableagency.com/blog/sustainability-certifications-and-ecolabels-guide/ (Accessed: 6 June 2023).
11. Dobešová, M. (2015) *Fenomén intersekcionality – diskriminace na n-tou – a jak proti ní bojovat*. Available at: https://www.profairplay.cz/fenomen-intersekcionality-diskriminace-na-n-tou-a-jak-proti-ni-bojovat/ (Accessed: 8 June 2023).
12. DTITSO SK (2021) *Aplikácia Cognitive Care otvára novú kapitolu terapeutickej liečby*. Available at: https://www.deutschetelekomitsolutions.sk/sk/tel-it-aktuality/aplikacia-cognitive-care-otvara-novu-kapitolu-terapeutickej-lie (Accessed: 30 August 2023).
13. Džurná, L. (2022) *Sociálna zodpovednosť: Ako sa dá podnikať bez negatívnych účinkov?*. Available at: https://pracuj.sk/magazin/socialna-zodpovednost-ako-sa-da-podnikat-bez-negativnych-ucinkov (Accessed: 30 August 2023).
14. Ecocapsule (2023) *About Ecocapsule*. Available at: https://www.ecocapsule.sk/#about (Accessed: 6 June 2023).
15. Edwards, D. (2018) *Bottom line benefits of strong organisational culture*. Available at: https://www.linkedin.com/pulse/bottom-line-benefits-strong-organisational-culture-dayna-edwards (Accessed: 30 August 2023).

16. Eileen Fisher (2023) *Eileen Fisher*. Available at: https://www.eileenfisher.com/?gclid=Cj0KCQjw0bunBhD9ARIsAAZl0E0E9kDLl6PQVF6DYbgOZ_Uwg6D3l1YxA8T1k2Pluo8HSCwNoBd1jVYaAtacEALw_wcB&country=SK&currency=EUR&loc=SK (Accessed: 30 August 2023).
17. Etsy (2023) *Etsy's 2022 Transparency Report and Trust & Safety Roadmap*. Available at: https://www.etsy.com/news/etsys-2022-transparency-report-and-trust--safety-roadmap (Accessed: 30 August 2023).
18. EURES (2017) *Mimovládne organizácie: Čo, prečo a kde?*. Available at: https://eures.ec.europa.eu/ngos-what-why-and-where-2017-07-03_sk (Accessed: 6 June 2023).
19. European Parliament (2023) *Circular economy: definition, importance and benefits*. Available at: https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/economy/20151201STO05603/circular-economy-definition-importance-and-benefits?&at_campaign=20234-Economy&at_medium=Google_Ads&at_platform=Search&at_creation=RSA&at_goal=TR_G&at_audience=circular%20economy&at_topic=Circular_Economy&at_location=SK&gclid=CjwKCAjw67ajBhAVEiwA2g_jEF0GQxbSF0J_aXfqMkJ-2oW6EML2k-LSDlFf-AYvMWN8FqoEawUyxRoCrlYQAvD_BwE (Accessed: 6 June 2023).
20. European Commission (2022) *The gender pay gap situation in the EU*. Available at: https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/equal-pay/gender-pay-gap-situation-eu_en (Accessed: 27 December 2022).
21. Fairtrade Česko a Slovensko (2023) *Čo je Fairtrade?*. Available at: https://fairtrade.sk/fairtrade-2/co-je-fairtrade/ (Accessed: 6 June 2023).
22. Gelles, D. (2022) 'Billionaire No More: Patagonia Founder Gives Away the Company', *New York Times*. Available at: https://www.nytimes.com/2022/09/14/climate/patagonia-climate-philanthropy-chouinard.html (Accessed: 12 July 2023).
23. Generali (n. d.) *Our Culture*. Available at: https://www.generali.com/who-we-are/our-culture (Accessed: 30 August 2023).
24. Globálne vzdelávanie (2019) *Ciele udržateľného rozvoja*. Available at: https://globalnevzdelavanie.sk/ciele-udrzatelneho-rozvoja/ (Accessed: 12 July 2023).
25. Gonçalves, A. (2021) *How To Create A Sustainable Organizational Culture In 5 Steps*. Available at: https://youmatter.world/en/how-to-create-sustainability-culture/ (Accessed: 6 June 2023).
26. Google (2023) *Leading the transition to a more sustainable future through information and innovation*. Available at: https://sustainability.google/ (Accessed: 6 June 2023).
27. GROW.fairly (2023) *Aktuality*. Available at: https://www.growfairly.sk/aktuality/ (Accessed: 30 August 2023).
28. Horecká, G. et al. (2002) *Cvičná firma: most medzi teóriou a praxou*. Bratislava: Nadácia učňovského školstva.
29. Horecká, G. et al. (2006) *Cvičná firma pre absolventov*. Bratislava: Štátny inštitút odborného vzdelávania.
30. Chalmeta, R. and Santos-de León, N. J. (2020) 'Sustainable Supply Chain in the Era of Industry 4.0 and Big Data: A Systematic Analysis of Literature and Research', *Sustainability*, 12(10), pp. 4108-4132. Available at: https://www.researchgate.net/publication/341466350_Sustainable_Supply_Chain_in_the_Era_of_Industry_40_and_Big_Data_A_Systematic_Analysis_of_Literature_and_Research (Accessed: 12 August 2023).

31. Champions 12.3 (n. d.) *The Champions*. Available at: https://champions123.org/the-champions (Accessed: 6 June 2023).
32. Charta diverzity Slovensko (2023) *Inklúzia a diverzita*. Available at: https://www. chartadiverzity.sk/inkluzia-a-diverzita/ (Accessed: 5 January 2023).
33. Chu, A. and Rahman, O. (2010) 'What color is sustainable? Examining the eco-friendliness of color', *International Foundation of Fashion Technology Institutes Conference*. Fu Jen Catholic University, 22-26 March. Taiwan. Available at: https://www.researchgate.net/publication/332401739_What_color_is_sustainable_Examining_the_eco-friendliness_of_color (Accessed: 12 August 2023).
34. IDEO (2023) *Methods*. Available at: https://www.designkit.org/methods.html?fbclid=IwAR3TLgrPipKFWQTxUBjO5tgKvouR10eSrWBs3QzM-R_AbcSDUQNGXIKaK2E (Accessed: 17 August 2023).
35. ILO (2023) *Responsible Business. Key Messages from International Instruments*. Available at: https://mneguidelines.oecd.org/Brochure-responsible-business-key-messages-from-international-instruments.pdf (Accessed: 6 June 2023).
36. Index diverzity (2023) *Index diverzity*. Available at: https://indexdiverzity.sk (Accessed: 5 January 2023).
37. IPA Slovakia (2017) *Dodávateľský reťazec (supply chain)*. Available at: https://www.ipaslovakia.sk/clanok/dodavatelsky-retazec-supply-chain-1 (Accessed: 6 June 2023).
38. Keeley, L. et al. (2013) *Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs*. New York: John Wiley & Sons.
39. Kohli, Ch., Leuthesser, L. and Suri, R. (2007) 'Got slogan? Guidelines for creating effective slogans', *Business Horizons*, 50(5), pp. 415-422.
40. Kuhlman, T. and Farrington, J. (2010) 'What is Sustainability?', *Sustainability*, 2, pp. 3436-3448. Available at: https://www.mdpi.com/2071-1050/2/11/3436 (Accessed: 13 August).
41. Lego (2023) *Local Community Engagement*. Available at: https://www.lego.com/en-us/sustainability/children/local-community-engagement?locale=en-us&consent-modal=show&age-gate=grown_up (Accessed: 30 August 2023).
42. Les (2023) *O nás*. Available at: https://lestn.sk/o-nas (Accessed: 30 August 2023).
43. Ležovičová, L. (2022) '5 trendov v CSR: Prinášajú výzvy aj príležitosti', *Stratégie*. Available at: https://static.svetevity.sk/pdfs/CSR%20pr%C3%ADloha.pdf (Accessed: 6 June 2023).
44. Lidl (2023) *Diversity & Inclusion*. Available at: https://careers.lidl.com/lidl-as-an-employer/diversity-inclusion (Accessed: 16 June 2023).
45. Ľuptáková, M., Maleš, I. and Cséfalvayová, P. (2019) *Slovensko a cirkulárna ekonomika*. Inštitút cirkulárnej ekonomiky. Available at: http://www.incien.sk/wp-content/uploads/2017/05/CE_Brozura_2017.pdf?fbclid=IwAR0Sm6PF7_0PeoibiLphp8rvb45x6Pe2BJu0TyhIN5BQbNM99EjkR9I9Sxk (Accessed: 6 June 2023).
46. Lyra Chocolate (n. d.) *O nás*. Available at: https://www.lyrachocolate.com/o-nas (Accessed: 6 June 2023).
47. Lyra Chocolate (2019.) *Lyra Chocolate – prvá blockchain čokoláda na svete*. Available at: http://lyrachocolate.com/clanky/novinky/lyra-chocolate-prva-blockchain-cokolada-na-svete (Accessed: 6 June 2023).

48. Mesochoritisová, A., Holubová, B. and Ostertágová, A. (2019) *Rodová rovnosť pre politikov a političky.* Available at: http://moznostvolby.sk/wp-content/uploads/2020/05/Rodov%C3%A1-rovnos%C5%A5-pre-politi%C4%8Dky-a-politkovpdf (Accessed: 30 August 2023).
49. Millen, J. (2023) *How to Present Like a TED Talk Pro.* Available at: https://www.johnmillen.com/blog/how-to-talk-like-ted (Accessed: 30 August 2023).
50. Mitsakis, M. and Galanakis, M. (2022) 'An Empirical Examination of Herzberg's Theory in the 21st Century Workplace. Organizational Psychology Re-Examined', *Psychology*, 13(2), pp. 264-272. Available at: https://www.researchgate.net/publication/358855064_An_Empirical_Examination_of_Herzberg's_Theory_in_the_21_st_Century_Workplace_Organizational_Psychology_Re-Examined (Accessed: 13 August 2023).
51. Nadácia Pontis ($2023_A$) *Doterajší víťazi ocenenia Via Bona Slovakia.* Available at:https://www.nadaciapontis.sk/projekty/via-bona-slovakia/doterajsi-vitazi-ocenenia-via-bona-slovakia/ (Accessed: 30 August 2023).
52. Nadácia Pontis ($2023_B$) *Zodpovedné podnikanie*. Available at: https://www.blf.sk/zodpovedne-podnikanie/ (Accessed: 6 June 2023).
53. Nadačný fond Telekom (2020) *Správa o činnosti*. Available at: https://nadacnyfondtelekom.sk/sprava-o-cinnosti/ (Accessed: 30 August 2023).
54. Negru, M. (2021) 'How to build a culture of sustainability in your organization', *Sustainable culture*. Available at: https://2030.builders/how-to-build-sustainability-culture-oraginasation/ (Accessed: 6 June 2023).
55. Nestlé (2023) *We are helping to close the living income gap for cocoa-farming communities*. Available at: https://www.nestle.com/sustainability/human-rights/living-income/cocoa (Accessed: 30 August 2023).
56. Netflix (n. d.) *Netflix Culture — Seeking Excellence*. Available at: https://jobs.netflix.com/culture (Accessed: 30 August 2023).
57. Nike (2023) *Impact Partnerships and Collaborations*. Available at: https://about.nike.com/en/newsroom/resources/impact-partnerships-and-collaborations (Accessed: 30 August 2023).
58. Nosene (2023) *O nás*. Available at: https://nosene.sk/onas/ (Accessed: 30 August 2023).
59. Obatomi, M. (2023) *How to give and take constructive criticism*. Available at: https://www.betterup.com/blog/how-to-give-and-receive-constructive-criticism-at-work (Accessed: 1 September 2023).
60. OECD (2023) *Social entrepreneurship & social enterprises*. Available at: https://www.oecd.org/cfe/leed/social-economy/social-entrepreneurship.htm (Accessed: 6 June 2023).
61. Orange (n. d.) *Aj mladých ľudí trápia psychické problémy*. Available at: https://www.orange.sk/biznis/trendy/detail/aj-mladych-ludi-trapia-psychicke-problemy (Accessed: 30 August 2023).
62. Owen, J. (2018) *How to lead*. London: Pearson Business.
63. Patagonia (2023) *Supply Chain Environmental Responsibility Program.* Available at: https://www.patagonia.com/our-footprint/supply-chain-environmental-responsibility-program.html (Accessed: 30 August 2023).
64. Post University (2023) *Learning to Positively Respond to Constructive Criticism from Professors.* Available at: https://post.edu/blog/how-to-take-constructive-criticism/ (Accessed: 10 September 2023).

65. PrAna (2023) *How Fair-Trade Changes Lives*. Available at: https://www.prana.com/sustainability/fair-trade-certified.html (Accessed: 30 August 2023).
66. Priatelia Zeme (2021) *Fair trade. Podporme spravodlivý obchod*. Available at: https://www.nulaodpadu.sk/fair-trade (Accessed: 6 June 2023).
67. Robinson, A. (2023) *Management vs Leadership: The Ultimate Guide for 2023*. Available at: https://teambuilding.com/blog/management-vs-leadership (Accessed: 30 August 2023).
68. Rodová rovnosť (n. d.) *Rodový mzdový rozdiel*. Available at: https://www.gender. gov.sk/aktivity/temy/rodovy-mzdovy-rozdiel/ (Accessed: 2 July 2022).
69. SCCF (2023) *Medzinárodný veľtrh cvičných firiem Slovensko 2022*. Available at: http://www.sccf.sk/medzinarodny-veltrh-cvicnych-firiem-2023/mvcf-slovensko-2022-79.html (Accessed: 15 June 2023).
70. Serpa, S. (2016) 'An Overview of the Concept of Organisational Culture', *International Business Management*, 10(1), pp. 51-61. Available at: https://www.researchgate.net/publication/283668229_An_Overview_of_the_concept_of_organisational_culture (Accessed: 10 August 2023).
71. Smart Head (2021) *Ako zlepšiť transparentnosť Vašej firmy v oblasti udržateľnosti?*. Available at: https://www.besmarthead.com/sk/media/post/transparentnost-firemnej-udrzatelnosti (Accessed: 6 June 2023).
72. Sozial Marie (2023) *Romano Barardo (Rómovia – záhradníci)*. Available at: https://www.sozialmarie.org/sk/projects/7140 (Accessed: 30 August 2023).
73. Sociálna ekonomika na Slovensku (2023) *Mimovládna nezisková organizácia – od neziskovej činnosti k podnikaniu*. Available at: https://socialnaekonomika.gov.sk/pre-vas-ak-ste-mimovladna-organizacia/mimovladna-neziskova-organizacia-od-neziskovej-cinnosti-k-podnikaniu/ (Accessed: 6 June 2023).
74. Starbucks (2023) *Becoming Resource Positive*. Available at: https://www.starbucks.com/responsibility/planet/ (Accessed: 30 August 2023).
75. TASR (2023) *OTS: Potvrdené: táto firma nerobí rozdiely*. Available at: https://www.tasr.sk/ots/ots-potvrdene-tato-firma-nerobi-roz/32724-clanok.html (Accessed: 28 August 2023).
76. Tesco Stores SK (2023) *Podpora lokálnych projektov*. Available at: https://corporate.tesco.sk/strategia-udrzatelnosti/komunity/podpora-lokalnych-projektov/ (Accessed: 30 August 2023).
77. The Body Shop (2023) *Our activism*. Available at: https://www.thebodyshop.com/en-sg/about-us/activism/a/a00015 (Accessed: 6 June 2023).
78. Uličná, I. et al. (2022) *Ženy v diplomacii*. Bratislava: Výskumné centrum Slovenskej spoločnosti pre zahraničnú politiku.
79. United Nations (2023) *Do you know all 17 SDGs?*. Available at: https://sdgs.un.org/goals (Accessed: 6 June 2023).
80. UNDP (2023) *What are the Sustainable Development Goals?*. Available at: https://www.undp.org/sustainable-development-goals (Accessed: 6 June 2023).
81. Velichová, Ľ. (2014) *Rozhodovacie procesy v cvičnej firme*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM.
82. Velichová, Ľ. et al. (2019) *Cvičná firma – praktikum*. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo.

83. Vozickar.info (2021) *VozickarMAP*. Available at: https://www.vozickar.info/map/ (Accessed: 30 August 2023).
84. Wai, F. (n. d.) *Constructive feedback: best ways to give and receive it*. Available at: https://blog.jostle.me/blog/constructive-feedback#what-is-constructive-feedback/ (Accessed: 30 August 2023).
85. WASCO (2023) *Náš príbeh*. Available at: http://wasco.sk/nas-pribeh/ (Accessed: 30 August 2023).
86. World Bank (2022) *Understanding poverty*. Available at: https://www.worldbank.org/en/understanding-poverty (Accessed: 17 September 2023).
87. Zvolenská, M. (2020) *Diverzita a inklúzia: Kľúč k vyššej produktivite zamestnancov a šťastnej firemnej kultúre*. Available at: https://workshop.sk/blog/diverzita-a- inkluzia-kluc-k-vyssej-produktivite-zamestnancov-a-stastnej-firemnej-kulture/ (Accessed: 5 January 2023).
88. Žakovič, M. (2019) *Organizačná štruktúra – akú si vybrať pre svoju firmu?*. Available at: https://www.podnikajte.sk/zamestnanci-a-hr/organizacna-struktura-pre-firmu (Accessed: 8 June 2023).

# CVIČNÁ FIRMA 2.0

## ZODPOVEDNÉ A INOVATÍVNE PODNIKANIE

Podnikanie znamená oveľa viac ako len snahu generovať zisk a ekonomicky prosperovať. Práve firmy totiž môžu byť tvorcami pozitívnych zmien, ktorí môžu riešiť problémy v komunitách a prispieť tak k budovaniu lepšieho sveta, rešpektujúceho hodnoty rovnosti, zodpovednosti a udržateľnosti. Tak ako musia skutočné firmy reflektovať svoje sociálne a environmentálne dosahy, je potrebné prehodnocovať aj tradičné prístupy k vzdelávaniu predmetu cvičná firma. Aktuálne trendy a súčasné potreby si vyžadujú nové nastavenie obsahu aj metód vyučovania. Práve na túto potrebu reagujú aktualizované učebné osnovy, ktoré sprevádza táto publikácia. Tento nový prístup k vyučovaniu predmetu, obohateného o témy zodpovedného a inovatívneho podnikania, kladie dôraz na posun z prístupu k podnikaniu orientovaného najmä na zisk, ku konceptu, ktorý myslí aj na ďalšie generácie. Zvýši sa nielen povedomie žiakov a žiačok o globálnych a rozvojových témach, ale rozvinie sa aj ich hodnotové nastavenie a zdokonalia sa ich zručnosti potrebné na to, aby sa stali pozitívnou hybnou silou v spoločnosti, akoukoľvek profesionálnou cestou sa raz vyberú.

EKIMA

SlovakAid
GOOD IDEA SLOVAKIA

ŠIOV Štátny inštitút odborného vzdelávania

ISBN 978-80-974710-1-9