

# OBSAH

PREDSLOV	6
PRVÁ ČASŤ – ÚVOD DO BIZNIS MODELOV	8
1 Čo je biznis model	9
1.1 Model a modelovanie – východiskové pojmy	9
1.2 Biznis model (podnikateľský model)	10
1.3 Štruktúra biznis modelov	13
1.4 Ekosystém biznis modelu	19
2 Biznis modely a podnikanie	29
2.1 Podnikanie a podnikateľ	29
2.2 Podnikateľské prostredie a biznis modely	34
2.2.1 Podnikateľské príležitosti a biznis modely	35
2.2.2 Podnikateľské riziko a biznis modely	38
2.3 Podnikateľský proces a biznis model	44
2.4 Podpora tvorby a realizácie biznis modelov	46
2.4.1 Podnikateľské poradenstvo	46
2.4.2 Outsourcing	51
3 Biznis modely a stratégie	54
3.1 Vzťah medzi biznis modelom a stratégiou	54
3.1.1 Podstata stratégie a jej úrovne v podnikaní	54
3.1.2 Rozdiely medzi biznis modelom a stratégiou	56
3.1.3 Strategické biznis modely	58
3.2 Marketingové stratégie ako nástroj rastu a rozvoja podnikania	59
3.2.1 Konkurenčné stratégie a konkurenčná výhoda	60
3.2.2 Marketingové stratégie v závislosti od situácie na trhu	64
3.3 Environmentálne orientované marketingové stratégie	79
3.3.1 Environmentálne stratégie a konkurenčná výhoda	81
3.3.2 Environmentálne timingové stratégie	82
4 Biznis modely a inovácie	86
4.1 Inovácie biznis modelov a ich obmedzenia	86
4.2 Medziodvetvové inovácie biznis modelov	90
4.3 Inovácie biznis modelov a podnikanie	90
4.4 Firemné akcelerátory ako inovácia biznis modelu	91
DRUHÁ ČASŤ – BIZNIS MODELÝ A PODNIKATEĽSKÉ KOMPETENCIE	96
5 Podstata podnikateľských kompetencií	97
5.1 Podnikateľské kompetencie a súvisiace pojmy	97
5.1.1 Čo sú kompetencie	97
5.1.2 Ktoré kompetencie sú kľúčové	98
5.1.3 Profesionálne kompetencie	99
5.1.4 Podnikateľské kompetencie	100
5.2 Vybrané prvky podnikateľských kompetencií	102
5.2.1 Marketing a tvorba hodnoty pre zákazníka	102
5.2.2 Ekonomický informačný systém podniku, účtovníctvo. Majetok podniku a zdroje jeho financovania	107
5.2.3 Kalkulácia nákladov a tvorba cien	129
5.2.4 Podnikateľské ciele a finančné pomerové ukazovatele	151

5.2.5	Právne formy podnikania, obchodné právo, obchodno-záväzkové vzťahy	162
5.2.6	Financovanie a finančné plánovanie	174
5.2.7	Finančný plán	179
TRETIA ČASŤ – VYBRANÉ FORMY MODERNÝCH BIZNIS MODELOV		186
6	Progresívne biznis modely	188
6.1	Progresívne podnikanie	188
6.1.1	Environmentálne aspekty progresívneho podnikania a progresívnych biznis modelov	190
6.1.2	Sociálne aspekty progresívneho podnikania a progresívnych biznis modelov	192
6.2	Príklady progresívneho podnikania a progresívnych biznis modelov	195
6.2.1	Banka Triodos	195
6.2.2	Béres Pharmaceuticals	196
6.2.3	illycafé	196
6.2.4	DKV Integralia	197
6.2.5	Sonnentor	198
6.2.6	Armor Group	199
6.2.7	Lumituuli	200
6.2.8	John Lewis Partnership	200
6.2.9	Novo Nordisk	200
6.2.10	Carlson Rezidor	201
6.2.11	Unilever	201
7	Biznis modely v cirkulárnej ekonomike	203
7.1	Podstata cirkulárnej ekonomiky	203
7.2	Cirkulárna ekonomika a podnikanie	208
7.3	Vybrané oblasti cirkulárnej ekonomiky	210
7.4	Cirkulárne biznis modely	216
7.5	Cirkulárny biznis model CANVAS	224
8	Biznis modely a sociálne podnikanie	239
8.1	Sociálne inovácie, sociálne podniky a sociálne biznis modely	239
8.2	Sociálny marketing ako podnikateľská kompetencia	246
8.3	Príklad využitia sociálneho marketingu a modelu sociálnej inovácie	249
9	Biznis model franchisingu	259
10	Biznis modely v e-commerce	264
Literatúra		278