

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

OBCHODNÁ FAKULTA

Evidenčné číslo: 102002/I/2024/36122163471550980

**ÚLOHA PRODUKTOVÉHO MANAŽMENTU
V TELEKOMUNIKÁCIÁCH**

Diplomová práca

2024

Bc. Nicol Masariková

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

OBCHODNÁ FAKULTA

Evidenčné číslo: 102002/I/2024/36122163471550980

**ÚLOHA PRODUKTOVÉHO MANAŽMENTU
V TELEKOMUNIKÁCIÁCH**

Diplomová práca

Študijný program: Marketingový a obchodný manažment

Študijný odbor: Ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: Katedra marketingu

Vedúci záverečnej práce: prof. Ing Naqibullah Daneshjo PhD.

Bratislava 2024

Bc. Nicol Masariková

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že som diplomovú prácu s témou úloha produktového manažmentu v telekomunikáciách vypracovala samostatne, na základe odbornej literatúry uvedenej v zozname použitej literatúry a konzultácii.

Dátum:

.....
Bc. Nicol Masariková

Podakovanie

Chcela by som sa prostredníctvom týchto riadkov poďakovať mojim rodičom a priateľom za to, že ma vždy podporovali vo všetkých mojich ambíciách. Rovnako ďakujem telekomunikačnému sektoru za veľmi intenzívnych 5 rokov prinášania pridanej hodnoty našim zákazníkom a za cenné skúsenosti v produktovom manažmente.

ABSTRAKT

MASARIKOVÁ, Nicol Bc.: *Úloha produktového manažmentu v telekomunikáciách*–
Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra marketingu. – Vedúci
záverečnej práce: prof. Ing Naqibullah Daneshjo PhD. – Bratislava: OF EUBA, 2024, 77 s.

Cieľom záverečnej práce je zhodnotiť úlohu produktového manažmentu pri vývoji a rozvoji produktov a služieb v telekomunikačnom sektore na území Slovenskej republiky. Práca sa zameriava na úlohu produktového manažmentu a role produktového manažéra v procese realizácie aktivít životného cyklu produktu. Práca sa zameriava na úlohu produktového manažmentu produktu mobilných paušálov, s detailom aktivít počas životného cyklu mobilných paušálov a životného cyklu vývoja nových mobilných paušálov. Výsledkom práce budú zhrnuté informácie o produktovom manažmente a o procese jednotlivých náležitostí vývoja a rozvoja produktov a služieb v rámci životného cyklu produktov na príklade produktu mobilných paušálov operátora Slovak Telekom a.s.

Kľúčové slová:

Produktový manažment, životný cyklus produktu, telekomunikácie, mobilné paušály

ABSTRACT

MASARIKOVÁ, Nicol Bc.: *The role of product management in the Telecommunications* – University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Department of marketing. – Supervisor prof. Ing Naqibullah Daneshjo PhD. – Bratislava: OF EUBA, 2024, 77 p.

The final thesis is dedicated to the main aim of evaluating the role of product management in the development of products and services in the telecommunications sector in the Slovak Republic. The thesis focuses on the role of product management and the responsibilities of the product manager in implementing activities throughout the product life cycle. Specifically, the thesis examines the role of product management and the activities within the product life cycle of mobile tariffs, providing detailed insights into product life cycle and new product development activities. The outcome of the thesis is summarized information about product management and the development of products and services within the product life cycle of Slovak Telekom a.s.

Keywords:

Product management, Product life cycle, Telecommunications, Mobile Tariffs

Obsah

<i>Zoznam obrázkov a grafov</i>	9
<i>Úvod</i>	11
1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	14
1.1 Definícia produktového manažmentu	14
1.2 Životný cyklus produktu	15
1.3 Vývoj nového produktu a služieb	17
1.3.1 Generovanie nápadov.....	19
1.3.2 Produktový koncept a biznis analýza.....	19
1.3.3 Posúdenie realizovateľnosti	20
1.3.4 Vývoj a implementácia	21
1.3.5 Testovanie	21
1.3.6 Uvedenie na trh.....	21
1.3.7 Zdokonaľovanie produktu.....	22
1.3.8 Vyradenie produktu	22
1.4 Modely vývoja nového produktu	22
1.5 Proces produktového manažmentu	25
1.5.1 Produktová stratégia.....	26
1.5.2 Produktové požiadavky.....	27
1.5.3 Zákaznícka skúsenosť	27
1.5.4 Stratégia uvedenia produktu na trh	28
1.5.5 Finančný manažment a monitorovanie výkonnosti	30
1.6 Úloha produktového manažmentu v telekomunikáciách v zahraničí	30
1.7 Agilný prístup k riadeniu produktu	34
1.8 Sektor telekomunikácií na území Slovenskej republiky	36
1.8.1 Orange Slovensko	37
1.8.2 Slovak Telekom	37
1.8.3 O2 Slovakia.....	37
1.8.4 4ka.....	38
1.8.5 Ostatní poskytovatelia služieb	39
1.8.6 Vývoj počtu zákazníkov mobilných operátorov	39
2. Cieľ práce	41
3. Metodika práce a metódy skúmania	42
4. Výsledky práce	43
4.1 Slovak Telekom a.s.	43
4.1.1 Služby mobilnej siete	47
4.1.2 Produkt mobilných paušálov.....	49
4.1.3 Parametre programov mobilných paušálov	49
4.1.4 Životný cyklus vývoja nových mobilných paušálov	50
4.1.4 Životný cyklus produktu mobilných paušálov	53
4.1.4 Zmluvné podmienky	55
4.2 Úloha produktového manažmentu	57
4.3 Agilná transformácia	62
4.3.1 Úloha produktového manažmentu v agilnej organizácii.....	63
4.3.2 Agilné riadenie	66
4.3.3 Agilné ceremónie	68
5. Diskusia	71

6. Záver	73
Použitá literatúra	75

Zoznam obrázkov a grafov

<i>Obrázok č.1 Krivka životného cyklu produktu</i>	<i>17</i>
<i>Obrázok č.2 Fázy vývoja nového produktu</i>	<i>18</i>
<i>Obrázok č.3 Životný cyklus vývoja softvéru</i>	<i>19</i>
<i>Obrázok č.4 Proces produktového manažmentu</i>	<i>25</i>
<i>Obrázok č. 5 Vývoj počtu aktívnych SIM na základe trojmesačnej metodiky</i>	<i>40</i>
<i>Obrázok č.6 Zamestnanci spoločnosti Slovak Telekom, a.s.</i>	<i>45</i>
<i>Obrázok č.7 Tržby spoločnosti Slovak Telekom, a.s. od roku 2018</i>	<i>45</i>
<i>Obrázok č.8 Zisk spoločnosti Slovak Telekom od roku 2018</i>	<i>46</i>
<i>Obrázok č.9 Kampaň Rešpekt.....</i>	<i>47</i>
<i>Obrázok č.10 Telekom paušály.....</i>	<i>52</i>
<i>Obrázok č.11 Predzmluvné informácie pre službu mobilného hlasu spoločnosti Slovak Telekom k 1.1.2024</i>	<i>56</i>
<i>Obrázok č.12 Zhrnutie zmluvy pre paušál Komplet spoločnosti Slovak Telekom k 1.1.2024</i>	<i>56</i>
<i>Obrázok č.13 Agilná organizačná štruktúra</i>	<i>66</i>
<i>Graf č.1 Rozloženie pohlaví v dotazníku</i>	<i>58</i>
<i>Graf č.2 Počet rokov pracujúcich pre spoločnosť Slovak Telekom a.s.</i>	<i>58</i>
<i>Graf č.3 Pozície spolupracujúce na aktivitách životného cyklu produktu</i>	<i>59</i>
<i>Graf č.4 Zastávajú rolu Product Ownera/ Chapter leadera/ Tribe leadera?</i>	<i>59</i>
<i>Graf č.5 Aktivity životného cyklu produktu pozície produktového manažéra</i>	<i>60</i>
<i>Graf č.6 Aktivity životného cyklu produktu pozície segmentového manažéra.....</i>	<i>61</i>
<i>Graf č.8 Využívanie vybraných agilných pri produktovom vývoji.....</i>	<i>67</i>
<i>Graf č.9 Využívanie vybraných agilných metód na úrovni Tribe</i>	<i>69</i>
<i>Graf č.10 Využívanie vybraných agilných metód na úrovni squadu</i>	<i>70</i>

Úvod

Technologické, finančné, mediálne a telekomunikačné spoločnosti sú srdcom digitálnej ekonomiky. Ich produkty účinne prepájajú ľudí, spoločnosti a krajiny medzi sebou. S cieľom udržať si konkurencieschopnosť a dosiahnuť trvalý rast musia tieto spoločnosti neustále inovovať svoje produkty a služby.

Produktový manažment zohráva dôležitú úlohu v realizácii cieľov spoločnosti. Produktový manažment môžeme chápať ako strategický a manažérsky proces, ktorý sa zameriava na riadenie všetkých fáz životného cyklu produktu, od vývoja nových produktov cez ich uvedenie na trh, nastavenie správnej cenotvorby a distribúcie počas obdobia rastu, zrelosti až po jeho koniec poskytovania. Pozícia produktového manažéra vznikla v nadväznosti na narastajúcu komplexnosť vývoja produktov a potrebu špecializovaných jednotlivcov, ktorí by mohli efektívne riadiť celý životný cyklus produktu. Prvé úvahy o tejto potrebe sa začali formovať v roku 1931, kedy spoločnosť Procter and Gamble pod vedením svojho prezidenta Mc Elroya začala rozpoznávať dôležitosť prepojenia medzi inžinieringom a predajom. Identifikovala potrebu nového konceptu, ktorý by premostil túto medzeru, a tak vznikla pozícia produktového manažéra, primárne zameraného na oblasť manažmentu značky.¹

Koncept produktového manažérstva prešiel rapidným vývojom v nasledujúcich desaťročiach. V priebehu päťdesiatich rokoch minulého storočia spoločnosti ako General Electric a Hewlett-Packard rozšírili zodpovednosti produktového manažéra o oblasti strategického rozhodovania, produktového vývoja, cenotvorby a marketingu.² Koncept role produktového manažéra sa v posledných rokoch rozšíril najmä v technologickom sektore, ktorý bol značne ovplyvňovaný narastajúcou komplexnosťou softvérového vývoja. Vzostupom internetu a rozvojom softvérového vývoja získala pozícia produktového manažéra na význame. Technologické spoločnosti zohrávali významnú úlohu pri formovaní súčasného konceptu produktového manažmentu. V dnešnom dynamickom prostredí sa stále viac stáva stredobodom pozornosti pre spoločnosti, ktoré sa snažia reagovať na konkurenciu a skrátiť čas potrebný na uvedenie produktu na trh od jeho prvotnej myšlienky. Rovnako sa produktový manažment zameriava na upokojuvanie potrieb zákazníka a prinášaniu pridanej

¹ McELROY Neil. *Brand man* [online] 26.novembra 2023. Dostupné na:

https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/7/70/Neil_Mcelroy%27s_1931_Brand_Man_Memo.pdf

² ERIKSSON Martin. *The history and evolution of product management* [online] 10.februára 2024.

Dostupné na: <https://www.mindtheproduct.com/history-evolution-product-management/>

hodnoty zákazníkom, a pozerá sa na vytváranie produktu za cieľom mapovania zákazníckych ciest a nie z pohľadu prispôsobovania interným systémom.

Formulovať všeobecnú definíciu úlohy produktového manažmentu je značne náročné. Vzhľadom na rozmanitosť a rozsah ich právomocí je náročné stanoviť jednotnú definíciu role produktového manažéra, pritom táto variabilita je ovplyvnená mnohými faktormi. Závisí od konkrétnej spoločnosti, či ide o menšiu spoločnosť, kde jednotlivец produktový manažér zabezpečuje väčšinu úloh spojených s produktovým riadením, alebo môže ísť o väčšiu firmu s viacerými produktovými pozíciami a ich právomocami zameranými na rôzne činnosti. Taktiež hrá významnú rolu odvetvie, veľkosť produktu, fáza jeho životného cyklu, kultúra a história spoločnosti, ktoré ovplyvňujú organizačnú štruktúru a ciele firmy. Jedným z kľúčových aspektov práce produktového manažéra je schopnosť identifikovať a pochopiť potreby a preferencie zákazníkov.³

Cieľom diplomovej práce je zhodnotiť úlohu produktového manažmentu na príklade telekomunikačného sektoru na území Slovenskej republiky.

Práca je rozdelená do šiestich kapitol a do niekoľkých podkapitol. Prvá kapitola sa venuje definovaniu úlohy produktového manažmentu počas jednotlivých fáz životného cyklu produktu, jednotlivých fáz životného cyklu vývoja nového produktu a jednotlivé úlohy pri procese realizácie. Zároveň sa prvá kapitola venuje telekomunikačnému sektoru v zahraničí a na území Slovenskej republiky, oblastiam s transformačným potenciálom zameraným na agilnú transformáciu, ktorá ovplyvňuje prístup k riadeniu produktov.

V prvej podkapitole práca definuje produktový manažment. Nasledujúce tri podkapitoly sa venujú vysvetleniu životného cyklu produktu, životného cyklu vývoja nového produktu a celkovému procesu produktového manažmentu. Šiesta podkapitola sa venuje úlohe produktového manažmentu v telekomunikačnom sektore v zahraničí, siedma podkapitola sa venuje prínosu agilnému riadeniu produktu a posledná ôsma podkapitola sa venuje telekomunikačnému sektoru na území Slovenskej republiky.

Druhá kapitola charakterizuje ciele diplomovej práce. Tretia kapitola sa venuje metodike práce a metódam skúmania zameraná na kvalitatívny výskum využívajúc metódu kvalitatívneho dotazníka.

Štvrtá kapitola sa venuje zhodnoteniu úlohy produktového manažmentu telekomunikačného sektoru na území Slovenskej republiky zameranej na služby mobilnej siete a poskytované mobilné paušály pre telekomunikačného operátora Slovak Telekom, a.s.

³ ANON Josh a GONZALEZ de VILLAUMBROSIA Carlos. *Product Book: How to Become a Great Product Manager*. 2017. ISBN 978-0-9989738-0-7.

Piata kapitola sa venuje diskusii s prepojením produktového manažmentu a po osudzuje prístup k riadeniu projektov produktového vývoja a agilné transformácie a ich škálovanie a tailoring agilných prístupov.

V záverečnej šiestej kapitole práca vyhodnocuje a reflektuje nad hlavnými zisteniami práce nad úlohou produktového manažmentu v telekomunikačnom sektore a prístupe k riadeniu projektov produktového vývoja.

1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

1.1 Definícia produktového manažmentu

Pred samotným definovaním pojmu produktový manažment si rozoberieme význam dvoch základných pojmov a slov z ktorých sa skladá: produkt a manažment. Analýzou a následným spojením týchto dvoch termínov, ktorý má za cieľ hlbšie porozumenie ich vzájomného pochopenia.⁴

Kniha od asociácie PDMA (*The Product Development and Management Association*) definuje produkt ako všetky predávané tovary, služby alebo znalosti. Produkty charakterizuje ako zväzky vlastností, funkcií alebo výhod. Môžu byť buď hmotné, ako v prípade fyzického tovaru, nehmotné ako v prípade tých ktoré súvisia s výhodami služieb alebo ich kombináciou.⁵ Produkt nemusí byť vždy jeden, môže byť súčasťou iných produktov alebo produktových radov, zabalený so skupinkou produktov alebo súčasťou produktového portfólia. Manažment v tomto kontexte zodpovedá za manažment produktu.

Produktový manažment má multidisciplinárna funkciu, ktorá zodpovedá za vykonávanie strategických, technických, operatívnych, finančných a marketingových aktivít počas celého životného cyklu produktu, ktoré vedú ku komerčnému úspechu produktu na trhu. Cieľom je vytváranie hodnoty dodávaním inovatívnych a zákaznícky orientovaných produktov, ktoré naplňajú zákaznícke a trhové potreby, podporujú rast a maximalizujú dlhodobú ziskovosť spoločnosti.⁶ Produktový manažment je funkcia, ktorá je zodpovedná za definovanie produktovej vízie, stratégie a produktovej mapy produktu (z ang. *product roadmap*) konkrétneho produktu alebo skupinky produktov. Produktový manažér ako pozícia vykonávajúca aktivity produktového manažmentu zodpovedá za komerčný úspech konkrétneho produktu a úlohou produktového manažéra je vykonávať strategické, operatívne a technické aktivity životného cyklu produktu. Produktový manažér by mal reflektovať potreby zákazníkov a na pravidelnej báze vykonáva priebežné prieskumy trhu a zákazníkov, aby získaval postrehy od zákazníkov (z ang. *customer insights*) s cieľom zhromaždiť tieto informácie a pochopiť ich špecifické problémy a potreby. Z pohľadu kvalitatívnych a kvantitatívnych analýz je dôležité sledovanie vývoja trhu, konkurencie,

⁴ HAINES Steven. *The Product Manager's Desk Reference*. 31.7.2008.strana 5. ISBN 978-0-07-159135-5. [online] Dostupné na: <https://books.google.sk/books?id=xTMWzXuPqgwC&q>

⁵ KAHN Kenneth B a kolektív. *The PDMA Handbook of New product development* 3rd Edition. 2012. .ISBN 978-0-47-0648209

⁶ TROTT Paul, Portsmouth Business School. *Innovation management and New product development*.2017.Strana 533. ISBN 78-1-292-16540-0.

analýza vlastnej zákaznickej bázy a monitorovanie jej výkonnosti. Pri rozhodovacom procese uplatňuje trhovú expertízu a pretavuje ju do produktových a biznisových požiadaviek (z ang. *product and business requirements*). Produktové požiadavky zahŕňajú všetky funkcie, vlastnosti a správanie, ktoré by mal mať produkt. Dokument obsahujúci produktové požiadavky, nazývaný častokrát ako produktové zadanie, avšak v praxi sa využívajú rôzne pomenovania v závislosti od firmy a v závislosti od metodológie využívaného v rámci riadenia zmenových požiadaviek a projektového manažmentu. Produktové zadanie slúži ako zadanie pre účely implementácie požadovaného riešenia. Produktový manažér je zodpovedný za vytváranie, udržiavanie a určovanie priorít produktového backlogu obchodných a technických požiadaviek pre vývojové tímy s prihliadnutím na celofiremné obchodné stratégie a potreby trhu a zákazníkov. Produktový backlog (z ang. *product backlog*) je prioritný zoznam práce pre vývoj, ktorý je odvodený od plánu (z ang. *roadmap*) a požiadaviek plánu.⁷ Produktový manažér ako vlastník produktu je zároveň zodpovedný za akceptovanie dodaného riešenia a podieľa sa na akceptačnom testovaní alebo definovaní akceptačných testov (z ang. *user acceptance testing*).

Ak sa na definíciu produktového manažéra pozrieme z pohľadu koncovej zodpovednosti (z ang. *end to end product management*) môžeme pod aktivity zahrnúť finančné aktivity počas životného cyklu produktu, pod ktoré môžeme zahrnúť kalkulácie obchodného prípadu (častokrát používané v anglickom znení *business case*), sledovanie kľúčových parametrov vývoja tržieb, marže, aktívnej bázy zákazníkov, zmenu zákaznickej bázy, metriky zákaznickej skúsenosti, trhové a konkurenčné analýzy. Pri uvedení produktu alebo zmenových požiadaviek taktiež stratégiu uvedenia na trh (z ang. *go-to-market strategy*) a realizáciu marketingových kampaní z pohľadu 360 stupňovej komunikácie. Tieto aktivity zahŕňame pod aktivity produktového marketingu (z ang. *product marketing*) avšak v závislosti od spoločnosti ich môže vykonávať priamo produktový manažér alebo iná špecializovaná pozícia.

1.2 Životný cyklus produktu

Životný cyklus vývoja nového produktu sa zaoberá procesom vytvorenia nového produktu, od prvotného nápadu, cez vývoj až po jeho uvedenie na trh. Na druhej strane životný cyklus produktu analyzuje ako sa produkty menia v priebehu času, kedy získavajú

⁷ ATLISSIAN, RADIGAN Dan. *What is a product backlog?*. 15.4.2024.[online] Dostupné na: <https://www.atlassian.com/agile/scrum/backlogs>

alebo strácajú objem predaja a podiel na trhu. Pri životnom cykle produktu na základe ich pôsobenia na trhu prispôbojeme rôzne aktivity od marketingových kampaní po zlepšenia produktu na základe praktických postrehov od zákazníkov.

Životný cyklus produktu (z ang. *product life cycle*) začína vývojom a uvedením produktu na trh, potom smeruje k stiahnutiu alebo prípadnému zániku. Životný cyklus produktu nadobúda špecifické cyklu v závislosti od produktu samotného. V realite sa spájajú niektoré fázy a dĺžky trvania jednotlivých fáz sa menia.⁸ Medzi jednu z najpopulárnejších teórií môžeme považovať Barksdale – Harris maticu, známejšiu pod skratkou BCG.⁹

Životný cyklus produktu je možné rozdeliť do piatich základných fáz:¹⁰

1. Vývoj nového produktu
2. Uvedenie na trh
3. Rast
4. Zrelosť
5. Úpadok

Pred samotným rozhodnutím nad vývojom nového produktu sa môžeme pozerat' ako sa investíciu. Investíciu do produktového vývoja sa pri počítaní obchodného prípadu (z ang. *business case*) pozerá aj na celkové náklady na vývoj a ich potencionálny prínos predajov a zisku. Graf nižšie zobrazuje krivku životného cyklu produktu aj s krivkou predaja a zisku z predaja.

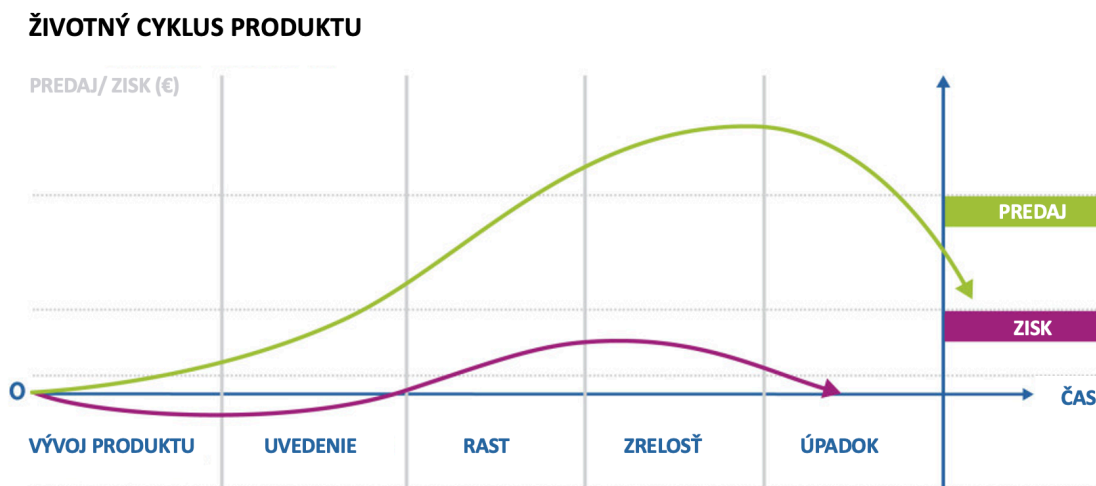
Efektívna kampaň alebo drastické zníženie ceny môže v období poklesu zlepšiť obraz výkonu produktu. Avšak takéto vylepšenia, ktoré prináša taktika neproduktového charakteru sú zvyčajne krátkodobé. Základné zmeny v nastavení produktu samotného poskytujú dlhšie výhody. Nad produktovými vylepšeniami je dôležité sa zamýšľať už na konci fázy zrelosti pred samotným obdobím dlhodobého poklesu.¹¹

⁸ KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing: 4 evropské vydání*, 2007, ISBN 80-247-1545-7.

⁹ BOSTON CONSULTING GROUP. *What Is the Growth Share Matrix?*[online] 10.februára 2024. Dostupné na: <https://www.bcg.com/about/overview/our-history/growth-share-matrix>

¹⁰ KADÁROVÁ Jaroslava, PETRIČKOVÁ Zuzana. Priebeh životného cyklu výrobku. Transfer inovácii 19/2010. [online] Dostupné na: <https://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/18-2010/pdf/246-249.pdf>

¹¹ MULLOR-SEBASTIAN, JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES. *The Product Life Cycle Theory: Empirical Evidence*. [online] 1983. Dostupné na: <https://courses.lumenlearning.com/clinton-marketing/chapter/reading-stages-of-the-product-life-cycle/>



Obrázok č.1 Krivka životného cyklu produktu ¹²

1.3 Vývoj nového produktu a služieb

Cyklus vývoja nového produktu je súbor fáz, ktoré je potrebné zabezpečiť produktovým tímom. Každá fáza má svoje úlohy a ciele, ktoré smerujú k úspešnému uvedeniu produktu na trh. Pri vývoji nových produktov je dôležité sa zameriavať na inovácie a prinášanie hodnoty pre zákazníkov, premenou nápadov na funkčné produkty. Nové produkty možno považovať ako výstup inovačného procesu, kde je proces vývoja nového produktu podprocesom inovácie. Samotný vývoj nových produktov je procesom premeny obchodných príležitostí na zhmotnené produkty alebo poskytované služby. ¹³

Pod vývojom nového produktu zahrňame nielen vývoj produktu spĺňajúceho znaky hmotného produktu, ale aj vývoj nových služieb. Rovnako môžeme vývoj nových služieb možno definovať ako celkový proces vývoja nových ponúk služieb od generovania nápadov až po uvedenie na trh. ¹⁴ Vývoj služby je kombináciou vývoja základných atribútov produktu alebo služby t. j. vývoja nového produktu alebo služby (z ang. *product and services development*) a procesov, ktorými spotrebitelia hodnotia, kupujú a konzumujú službu t. j. vývoj zlepšovania procesov produktov alebo služieb (z ang. *product or service*

¹² MULLOR-SEBASTIAN, JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES. *The Product Life Cycle Theory: Empirical Evidence*. [online] 1983. Dostupné na: <https://courses.lumenlearning.com/clinton-marketing/chapter/reading-stages-of-the-product-life-cycle/>

¹³ TROTT Paul, Portsmouth Business School. *Innovation management and New product development*. 2017. Strana 482. ISBN 78-1-292-16540-0.

¹⁴ TROTT Paul, Portsmouth Business School. *Innovation management and New product development*. 2017. Strana 533. ISBN 78-1-292-16540-0.

augmentation development).¹⁵ V praxi sa pri vývoji služieb a manažmente služieb pozeráme na jednotlivé súčasti ako na samostatne poskytovaný produkt a využívajú sa pomenovania produktového manažmentu ako aj pozície produktového špecialistu alebo produktového manažéra.

Medzi 7 fáz vývoja nového produktu môžeme zahrnúť:¹⁶

1. Generovanie nápadov
2. Posúdenie realizovateľnosti
3. Testovanie prototypu
4. Vývoj
5. Uvedenie na trh
6. Zdokonaľovanie
7. Vyradenie produktu

FÁZY VÝVOJA NOVÉHO PRODUKTU



Obrázok č.2 Fázy vývoja nového produktu

Vývoj nových produktov a služieb je neoddeliteľne prepojený so softvérovým vývojom, ktorý sa drží siedmych fáz životného cyklu vývoja softvéru (z ang. *Software Development Life Cycle*) a to:¹⁷

1. Definovanie problémov, návrhy riešenia a plánovanie
2. Analýza a špecifikácia
3. Dizajn
4. Vývoj

¹⁵ TROTT Paul, Portsmouth Business School. *Innovation management and New product development*.2017.Strana 533. ISBN 78-1-292-16540-0.

¹⁷ CLARK Hannah: The Software Development Life Cycle [online] 10.februára 2024. Dostupné na: <https://theproductmanager.com/topics/software-development-life-cycle/>

5. Testovanie
6. Nasadenie do prevádzky a uvedenie na trh
7. Monitoring, údržba a ďalší rozvoj (zdokonaľovanie, vyradenie produktu)

ŽIVOTNÝ CYKLUS VÝVOJA SOFTVÉRU



Obrázok č.3 Životný cyklus vývoja softvéru

1.3.1 Generovanie nápadov

Proces generovania nápadov predstavuje kľúčovú fázu vývoja nového produktu. Jedným z krokov je identifikovanie a porozumenie potrieb zákazníkov a trendov na trhu prostredníctvom výskumu a analýzy trhu. Rovnako dôležité je identifikovať nápady a využívať rôznorodé pohľady, odborné znalosti interných členov alebo zákazníkov samotných. Identifikácia nápadov na zlepšenie sa týka neustáleho zdokonaľovania produktu počas celého životného cyklu, a to nielen pri vývoji nového produktu. Vygenerované nápady následne prechádzajú procesom ich hodnotenia, kde sú posudzované na základe predom definovaných kritérií s cieľom identifikovať tie s najväčším dopadom a najvyššou prioritou pre ich realizáciu. Táto fáza sa zvykne nazývať ako *fuzzy front end*.¹⁸

1.3.2 Produktový koncept a biznis analýza

¹⁸ TROTT Paul, Portsmouth Business School. *Innovation management and New product development*.2017.Strana 589. ISBN 78-1-292-16540-0.

Vývoj nového produktu začína fázou konceptu. Produktový koncept je popis vlastností produktu v rannom štádiu produktového životného cyklu, v ktorom vzniká rozhodnutie o vývoji produktu kde oddelenia marketingu dávajú vstupy a formujú požiadavky produktového konceptu na základe potrieb trhu, zákazníckych vstupov, produktových vlastností.¹⁹ Všetky vlastnosti produktu musia byť zaznamenané v dokumentácii, ktorú môžeme nazývať produktovým zadaním alebo produktovým konceptom. Vzhľadom na rozsah zmenových požiadaviek a ich komplexnosti, produktový koncept definuje priamo produktový manažér a pri definovaní všetkých dopadov zmenových požiadaviek niektoré z firiem využíva špecialistov biznis analytikov, ktorí sú zodpovedný na identifikáciu potrieb biznisu a určovaní ich riešení a sú zodpovedný za definovanie biznisových a produktových požiadaviek, ktoré vstupujú ako zadanie pre ďalšiu fázu dizajnu v rámci životného cyklu vývoja softvéru. Táto fáza sa nazýva ako biznis analýza informačných systémov.²⁰

1.3.3 Posúdenie realizovateľnosti

Posúdenie realizovateľnosti produktového konceptu je kritickým krokom posúdení jeho realizácie. Dôležité je analyzovať rôzne aspekty a faktory, aby sa zabezpečilo úspešné a efektívne uvedenie produktu na trh. Medzi jednotlivé zhodnotenia realizovateľnosti môžeme zahrnúť technický návrh riešenia a finančnú analýzu.

Najdôležitejším krokom je posúdenie technickej realizovateľnosti navrhovaného produktového konceptu. Posúdenie sa zameriava akým spôsobom je navrhovaný koncept technicky realizovateľný a či je dané riešenie schopné previesť do fungujúcich systémov. Keďže žiadne riešenie nemožno postaviť bez správneho návrhu a architektonických pokynov, kľúčovú úlohu zohráva vykonávanie návrhu riešenia (z ang. *solution design*). Za základe vstupov od produktového tímu osoba zodpovedná za technickú architektúru pripravuje návrh riešenia aj s technickou dokumentáciou.²¹

Druhým rovnako významným aspektom je posúdenie ekonomickej realizovateľnosti a to analýzu nákladov a prínosov spojených s vývojom a uvedením produktu na trh.

¹⁹ LENIN Mark A, KALAL Ted T. *Improving Product Reliability: Strategies and Implementation*

2003.Strana 179. ISBN 0-470-85449-9.[online] Dostupné na:

https://books.google.sk/books?id=HHmsdz3wGpWC&pg=PA179&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

²⁰ LENIN Mark A, KALAL Ted T. *Improving Product Reliability: Strategies and Implementation*

2003.Strana 179. ISBN 0-470-85449-9.[online] Dostupné na:

https://books.google.sk/books?id=HHmsdz3wGpWC&pg=PA179&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

²¹ THE BOSTON TECHNOLOGY. *Software Solution Design: An Overview*. 10.2.2024.[online] Dostupné na:

<https://www.boston-technology.com/blog/software-solution-design-an-overview>

Obchodný prípad (z ang. *business case*) pri novom produkte slúži ako komplexné odôvodnenie, načrtnutie účelu, analýzy trhu a finančných prognóz na posúdenie životaschopnosti nového produktu. Obchodný prípad poskytuje rámec na meranie úspešnosti nového produktu pri očakávaných prínosoch tržieb a marže. Po uvedení produktu na trh by mali byť kalkulácie z obchodného prípadu reflektované vo finančnom plánovaní na nasledujúce obdobie.

Všetky tieto fázy od definovania produktového konceptu, spísaných produktových a biznisových požiadaviek sú prepojené medzi sebou a počas procesu vývoja nového produktu sa menia a ovplyvňujú v čase až dokým je navrhnuté finálne riešenie, ktoré vstupuje do vývoja.

1.3.4 Vývoj a implementácia

Na základe technického dizajnu sa zostaví plán rozvoja vrátane časových plánov, definovanie potrebných ľudských zdrojov. Vytvára základ pre proces vývoja a integrácie a zabezpečuje štruktúrovaný a organizovaný prístup. Osoba zodpovedná za dodávku spolu s produktovým manažérom v procese vývoja konzultujú prípadné otázky.

1.3.5 Testovanie

Vykonáva sa komplexné testovanie, aby sa zabezpečilo, že vyvinutý produkt spĺňa požiadavky a požadovanú kvalitu. Cieľom testovania je identifikovať a opraviť akékoľvek chyby a problémy pred prechodom do integračnej fázy a samotného nasadenia produktu pre koncových zákazníkov. Využívame množstvo druhov testov v závislosti od náročnosti implementácie, avšak z kontextu produktového manažmentu je dôležité akceptačné testovanie (z ang. *user acceptance testing*), ktoré je poslednou fázou softvérového testovania, kedy produktový manažér ako expert za daný produkt potvrdzuje správnosť nasadenia dodaných požiadaviek. Pri softvérovom produkte je potrebné ubezpečiť sa, že všetky požiadavky a aktivity boli správne nasadené a fungujú správne podľa zadefinovaných pravidiel a v prípade nezrovnalostí reagovanie na ich nápravu v čo najmenšom časovom horizonte.

1.3.6 Uvedenie na trh

Pred uvedením produktu na trh je potrebné zabezpečiť množstvo aktivít spojených so stratégiou uvedenia produktu na trh (z ang. *Go-To-Market Strategy*). Môžeme medzi ne

zahrnúť napríklad marketingový plán propagácie produktu prostredníctvom reklamy, digitálneho marketingu, priamej marketingovej komunikácie, materiály pre predajcov, školenia alebo prehľady porovnania produktu s konkurenciou.²²

1.3.7 Zdokonaľovanie produktu

Uvedením produktu na trh neznamená koniec procesu, je to začiatok novej fázy životného cyklu produktu. Pre formovanie nasledujúcich požiadaviek pre zdokonalenie produktu je potrebné neustále a dôkladné sledovanie reakcii zákazníkov a trhu. Uvedenie produktu na trh umožňuje potvrdenie alebo vyvrátenie dôležité predpoklady o postojoch a správaní zákazníkov s ktorými sa pracovalo počas vývoja nového produktu²³.

V súčasnej teórii produktového manažmentu sa vývoj zameriava na dodanie *Minimum Viable Product*, takzvanom MVP, ktorý prvý krát uviedol Eric Ries a vychádza z metodológie *lean startup*. *Minimum Viable Product* je definovaný ako verzia nového produktu, ktorá umožňuje tímu zhromaždiť maximálne množstvo overených poznatkov o zákazníkoch s minimálnym úsilím.²⁴ Ide o verziu produktu, ktorá má dostatočné množstvo funkcií, aby ich mohli používať prví zákazníci, ktorí potom môžu poskytnúť spätnú väzbu pre budúci vývoj produktu.

1.3.8 Vyradenie produktu

Fáza vyradenia produktu je proces ukončenia jeho aktívneho poskytovanie na trhu. Spôsob vyradenia produktu alebo služby závisí od množstvo faktorov a od parametrov produktu samotného. Pri softvérových súčiastiach je dôležité brať do úvahy presun zákazníkov zo súčasného riešenia takzvaná migrácia súčasných zákazníkov na nové riešenie.

1.4 Modely vývoja nového produktu

Prístupy k tomu, akým spôsobom spoločnosti pristupujú k vývoju nového produktu môžeme rozdeliť do niekoľkých teoretických modelov. Lineárny model vývoja nového produktu môžeme charakterizovať ako zjednodušený, neposkytuje žiadnu spätnú väzbu ani

²² PRODUCT SCHOOL. *What is Go-To-Market (GTM)?*10.2.2024.[online] Dostupné na: <https://productschool.com/resources/glossary/go-to-market-gtm>

²³ TROTT Paul, Portsmouth Business School. *Innovation management and New product development*.2017.Strana 470. ISBN 78-1-292-16540-0.

²⁴ ATLISSIAN, Nidhi Raj. *Minimum Viable Product (MVP)-What is it & how to start*.17.3.2024.[online] Dostupné na: <https://www.atlassian.com/agile/product-management/minimum-viable-product>

vzájomne súbežné aktivity a nedostatočne zachytáva dynamický proces zapájania zákazníkov do tvorby inovačných služieb. Novšie modely sa zameriavajú na zdôraznenie dôležitosti externých prepojení a pozerajú sa na produkt ako viacrozmernej komplexný koncept.²⁵

1. Modely na úrovni oddelenia

Modely na úrovni oddelenia (z ang. *departmental-stage models*) predstavujú rannú formu modelov nového vývoja produktov. Sú založené na lineárnom modeli inovácii, kde je každé oddelenie zodpovedné za určité úlohy. Takéto modely sa tiež označujú pomenovaním *over-the-wall*, kde oddelenia už vykonali svoje úlohy pred tým ako úlohu posunuli ďalšiemu oddeleniu. Príkladom z praxe môže byť, že technické oddelenie poskytne zaujímavé technické nápady, potom inžinierske oddelenie vyvinie možné prototypy a až následne je prizvané marketingové oddelenie k plánovaniu a realizácii spustenia. Tento izolovaný pohľad oddelení na proces bráni efektívnemu vývoju nových produktov. Proces sa zvyčajne vyznačuje veľkým množstvom zmien a prepracovaní.²⁶

2. Modely činností

Modely činností (z ang. *activity-stage models and concurrent engineering*) sú podobné k modelom na úrovni oddelení, ale zdôrazňujú vykonávané činnosti. V porovnaní s týmto modelom umožňujú tiež iteráciu činností na základe spätnej väzby, avšak stále udržiavajú rozdielnosť pohľadov tzv. *over-the-wall*. Tento model si vyžaduje zásadnú zmenu filozofie z úrovne oddelení na projektovú úroveň. Technologické podniky s veľkým množstvom znalostných vstupov prinášajú potrebu vytvorenia projektových tímov.²⁷

3. Medzi funkčné modely a tímy

Medzi najčastejšie problémy pri vývoji nových produktov môžeme považovať komunikáciu medzi rôznymi oddeleniami. Prístup medzi funkčných modelov

²⁵ TROTT Paul, Portsmouth Business School. *Innovation management and New product development*.2017.Strana 470. ISBN 78-1-292-16540-0.

²⁶ TROTT Paul, Portsmouth Business School. *Innovation management and New product development*.2017.Strana 470. ISBN 78-1-292-16540-0.

²⁷ TROTT Paul, Portsmouth Business School. *Innovation management and New product development*.2017.Strana 470. ISBN 78-1-292-16540-0.

a tímov (z ang. *cross-functional models/teams*) odstraňuje niektoré z týchto obmedzení tím, že špecializovaný projektový tím zastupujúci ľudí z rôznych funkčných oblastí.²⁸

Využívanie medzi funkčných tímov si vyžaduje zásadnú úpravu organizačnej štruktúry organizácie. Dôraz týchto modelov sa kladie najmä na využitie projektového manažmentu a interdisciplinárnych tímov. Špecializácie rôznych ľudí z rôznych oddelení však môžu vytvárať problémy pri spoločnej práci na vývoji nových produktov, a to z dôvodu, že títo ľudia často nehovoria rovnakým jazykom a môžu si navzájom slabo rozumieť. Takáto situácia môže viesť k navýšeniu času uvedenia produktu na trh a celkovému zvýšeniu nákladov.²⁹

4. Gate process

Proces gatingu (z ang. *stage gate process*) je široko používaný proces vývoja produktu, ktorý rozlišuje jednotlivé časti do odlišných časových etáp oddelených rozhodovacími bránami manažmentu – *gating process*. Spopularizoval ho výskum Roberta Coopera v roku 2008. Multifunkčné tímy musia úspešne dokončiť predpísaný súbor súvisiacich úloh v každej fáze pred získaním súhlasu manažmentu, aby mohli postúpiť do ďalšej fázy vývoja produktu.³⁰

5. Sieťový model

Sieťový model (z ang. *network model*) predstavuje najnovšie úvahy nad touto problematikou a to zdôrazňovaním akumulácie vedomostí z rôznych vstupov. Tieto znalosti sa budujú postupne v priebehu času ako projekt postupuje od počiatočnej myšlienky, ktorá môže vzniknúť na základe technického prelomu alebo marketingovej príležitosti. Tento proces tvorí základ sieťových modelov.³¹ Sieťové modely zdôrazňujú externé prepojenia spojené s internými aktivitami, o ktorých sa ukázalo, že prispievajú k úspešnému vývoju produktov. Tieto modely usudzujú, že vývoj nového produktu by sa mal považovať za proces akumulácie vedomostí, ktorý si vyžaduje vstupy zo širokej škály zdrojov.³²

²⁸ TROTT Paul, Portsmouth Business School. *Innovation management and New product development*.2017.Strana 470. ISBN 78-1-292-16540-0.

²⁹ TROTT Paul, Portsmouth Business School. *Innovation management and New product development*.2017.Strana 470. ISBN 78-1-292-16540-0.

³⁰ TROTT Paul, Portsmouth Business School. *Innovation management and New product development*.2017.Strana 470. ISBN 78-1-292-16540-0.

³¹ TROTT Paul, Portsmouth Business School. *Innovation management and New product development*.2017.Strana 470. ISBN 78-1-292-16540-0.

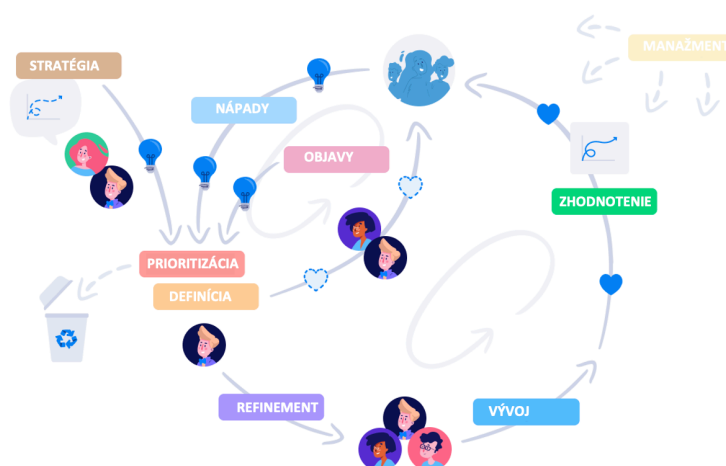
³² TROTT Paul, Portsmouth Business School. *Innovation management and New product development*.2017.Strana 470. ISBN 78-1-292-16540-0.

1.5 Proces produktového manažmentu

Proces produktového manažmentu predstavujú činnosti, ktoré produktoví manažéri využívajú pri manažovaní produktu pri všetkých fázach životného cyklu a zlepšovania existujúceho od koncepcie až po uvedenia na trh. Proces zahŕňa identifikáciu príležitostí na základe prieskumu trhu a konkurencie, definovanie produktovej stratégie, usmerňovanie vývoja a implementácie produktu, ktoré na jednej strane napĺňajú potreby zákazníkov a na strane druhej napĺňajú obchodné a finančné ciele firmy.

Jednotlivé činnosti a nástroje sa v jednotlivých spoločnostiach líšia a samotné zodpovednosti pozície produktového manažéra sú veľmi rôznorodé a závisia od množstva faktorov. Záleží od toho, či jednotlivé úlohy pri životnom cykle produktu a pri projektoch zameraných na vývoj nových produktov alebo zlepšenie jednotlivých súčastí je zodpovedný produktový manažér alebo vzhľadom na veľkosť produktu, jeho komerčnej dôležitosti či veľkosti spoločnosti je za to zodpovedný tím a jednotlivé špecializované pozície. Najčastejšie sa v praxi stretávame so separátnymi pozíciami marketingových analytikov, špecialistov na marketingovú komunikáciu alebo so samostatnou pozíciou produkt marketingového manažéra zodpovedného za marketingovú stratégiu konkrétneho produktu.

PROCES PRODUKTOVÉHO MANAŽMENTU



Obrázok č.4 Proces produktového manažmentu ³³

³³ LANDGRAFF Nicole. Delibr. *Product Management Skills - a Competency Matrix*. 10.2.2024.[online] Dostupné na: <https://www.delibr.com/post/product-management-skills-a-competency-matrix>

1.5.1 Produktová stratégia

Úlohou produktového manažéra je definovať stratégiu produktu a to akým spôsobom by sa produkt mal vyvíjať aby naplnil želaný stav v budúcnosti. Produktovú stratégiu môžeme považovať za kreatívny proces identifikácie obchodných príležitostí.³⁴ Produktová stratégia je plán na vysokej úrovni, ktorý popisuje, čo chce podnik dosiahnuť so svojim produktom a to ako to plánuje urobiť. Produktová vízia popisuje dlhodobé poslanie produktu, ktoré sú popísané ako ambiciózne vyhlásenia, ktoré formulujú to, v čo spoločnosť dúfa, že produkt dosiahne.³⁵

Konkurenčná stratégia môže ovplyvňovať produktové plánovanie z krátkodobého alebo dlhodobého horizontu. Z krátkodobého horizontu môže naznačovať, že sú potrebné nové varianty produktov, nové funkcionality existujúcich produktov alebo nová hodnotová propozícia na podporu klesajúceho podielu na trhu, ktoré možno pripísať agresívnym aktivitám konkurencie. Z dlhodobého hľadiska hľadá hlbší prínos nových produktov, ktoré s vysokou pravdepodobnosťou vedú k vývoju nového produktu.³⁶ Konkurencia rovnako môže zvyšovať očakávania spotrebiteľov.³⁷ Produktová stratégia by mala vyjadrovať akým spôsobom sa organizácia snaží odlíšiť a diferencovať od svojich konkurentov na trhu. Táto pozícia je základom pre postavenie spoločnosti na trhu (z ang. *market positioning*) a postavenie produktov, ktoré na tomto trhu poskytuje (z ang. *product positioning*)³⁸ Produktové umiestnenie môžeme charakterizovať akým spôsobom vnímajú zákazníci postavenie produktu na trhu v porovnaní s produktami konkurencie.³⁹

Podľa priorít jednotlivých nápadov podľa určenej stratégie sa plánuje produkt na určité obdobie a tento proces nazývame produktové plánovanie. Produktová mapa (z ang. *product roadmap*), je plán kde sú naplánované jednotlivé produktové požiadavky v rámci produktového backlogu, teda plánu jednotlivých produktových požiadaviek.

³⁴ TROTT Paul, Portsmouth Business School. *Innovation management and New product development*.2017.Strana 485. ISBN 78-1-292-16540-0.

³⁵ PRODUCT PLAN. *Product Strategy*. 10.2.2024.[online] Dostupné na: <https://www.productplan.com/glossary/product-strategy/>.

³⁶ TROTT Paul, Portsmouth Business School. *Innovation management and New product development*.2017.Strana 454. ISBN 78-1-292-16540-0.

³⁷ TROTT Paul, Portsmouth Business School. *Innovation management and New product development*.2017.Strana 457. ISBN 78-1-292-16540-0.

³⁸ TROTT Paul, Portsmouth Business School. *Innovation management and New product development*.2017.Strana 457. ISBN 78-1-292-16540-0.

³⁹ TROTT Paul, Portsmouth Business School. *Innovation management and New product development*.2017.Strana 457. ISBN 78-1-292-16540-0.

1.5.2 Produktové požiadavky

Produktové požiadavky (z ang. *product requirements*) sú požiadavky na produkt zahŕňajúce všetky funkcie, vlastnosti a správanie, ktoré detailne definuje produktový manažér, ktoré by mal produkt obsahovať, aby bol efektívny, ľahko použiteľný, konkurencieschopný. Definujú hodnotu a účel danej vlastnosti alebo funkcie z hľadiska produktu.

Produktové požiadavky sú spísané do dokumentu obsahujúceho všetky požiadavky na určitý produkt. V závislosti od spoločnosti a jej kultúry a organizácie zvykneme nazývať tento dokument ako produktové zadanie, produktový koncept alebo je využívaný názov *product requirement document (PRD)*. Je dôležité mať spísané všetky požiadavky na jednom mieste v ideálnom prípade na zdieľanom úložisku, aby všetky zainteresované strany na produktovom vývoji mali k dispozícii všetky dostupné informácie a správne pochopenie požiadaviek. Z pohľadu vývoja softvérového produktu, sú produktové požiadavky zvyčajne analyzované z technického pohľadu. Nápodobne sa využíva v závislosti od spoločnosti množstvo názvov pre tento dokument ako *Functional Specification* alebo *Technical Requirements Documents*.

Produktový backlog je zoznam funkcií, vylepšení alebo chýb produktu. Backlog predstavuje všetky budúce požiadavky, ktoré sú zachytené pre produkt. Z pohľadu prioritizácie jednotlivých požiadaviek je potrebné stanoviť si kritéria. Môžu zahŕňať napríklad zákaznícku hodnotu, biznisovú hodnotu, technickú feasibility alebo sú celkovo dôležité kvôli cieľom a kľúčovým výsledkom (z ang. *Objectives and Key Results OKRs*).⁴⁰

1.5.3 Zákaznícka skúsenosť

Produktoví manažéri sú zodpovední za zabezpečenie úspechu svojho produktu zabezpečením spokojnosti zákazníkov s produktom. Najdôležitejšou úlohou produktového manažéra pri dosahovaní spokojnosti zákazníkov je pochopenie potrieb zákazníkov.⁴¹

Spokojnosť zákazníka je základom každého úspešného produktu. Hlas zákazníka (z ang. *Voice of the customer, VOC*) označuje proces zachytávania, analýzy a konania na základe spätnej väzby a potrieb vyjadrenými zákazníkmi s cieľom zlepšiť vlastnosti

⁴⁰ PRODUCT SCHOOL. *What is a Backlog in Product Management?* 10.2.2024.[online] Dostupné na: <https://productschool.com/resources/glossary/backlog>

⁴¹ BUSINESS 901. *The role of modern product management.* 10.2.2024.[online] Dostupné na: <https://business901.com/blog1/the-role-of-modern-product-management/>

produktu, dizajn a celkovú skúsenosť. Produktoví manažéri sú hlavným poslucháčom hlasu zákazníkov a aktívne vyhl'adávajú spätnú väzbu prostredníctvom rôznych kanálov, či už sú to prieskumy, rozhovory alebo fóra spätnej väzby.⁴² Okrem zhromažďovania a analýzy spätnej väzby je produktový manažér zodpovedný za sprostredkovanie týchto poznatkov aj medzi ostatných členov tímu, zároveň je jeho úlohou je prioritizovať požiadavky od zákazníkov. Medzi metódy zachytávania hlasu zákazníka môžeme zahrnúť zákaznicke prieskumy, rozhovory, *focus group*, formuláre spätnej väzby, testovanie použiteľnosti (z ang. *usability testing*) a spätnú väzbu od oddelenia podpory zákazníkov a prvej línie.⁴³

Pre posúdenie zákaznickej orientácie procesov sa využíva mapovanie zákaznických ciest (z ang. *customer journey mapping*). Mapy zákaznických ciest sú vizuálne spracované skúsenosti zákazníka s produktom. Mapa cesty zákazníka detailne vizualizuje kontaktné body (z ang. *touch points*), ktoré má zákazník s danou značkou a produktom, od počiatočného povedomia až po zapojenie sa po nákupe. Mapy ciest zákazníkov pomáhajú produktovým manažérom pochopiť potreby zákazníkov, identifikovať bolestivé body (z ang. *pain points*) a zlepšiť zákaznicu skúsenosť (z ang. *customer experience*).⁴⁴ Ďalší z konceptov pre reflektovanie zákaznických potrieb je dizajnové myslenie (z ang. *design thinking*), ktoré privádza zákazníkov do centra ideačného a kreatívneho procesu.⁴⁵

1.5.4 Stratégia uvedenia produktu na trh

Stratégiu uvedenia produktu na trh (z ang. *go-to-market strategy* GTM, G2M) je stratégia plánovania a realizácie spojená s úspešným uvedením produktu na trh (z ang. *product launch*).⁴⁶ Môžeme ho charakterizovať ako strategický proces aktivít, ktoré je potrebné uskutočniť aby sme sprístupnili produkt alebo službu zákazníkovi, informovali ich o dostupnosti produktu, oznámili im jedinečnú hodnotu, ktorú im prináša a ukážete prečo je lepší ako konkurencia. Vzhľadom na komplexnosť aktivít uvedenia produktu na trh sa v praxi častokrát zodpovednosť za tieto aktivity prenáša na pozíciu produkt marketingového

⁴² PRODUCT SCHOOL. *What is Voice of Customer in Product Management?* 10.2.2024.[online] Dostupné na: <https://productschool.com/resources/glossary/voice-of-customer>

⁴³ PRODUCT SCHOOL. *What is Voice of Customer in Product Management?* 10.2.2024.[online] Dostupné na: <https://productschool.com/resources/glossary/voice-of-customer>

⁴⁴ PRODUCT SCHOOL. *What is a Backlog in Product Management?* 10.2.2024.[online] Dostupné na: <https://productschool.com/resources/glossary/customer-journey-map-term>

⁴⁵ PRODUCT SCHOOL. *What is Design Thinking in Product Management?* 10.12.2023.[online] Dostupné na: <https://productschool.com/resources/glossary/design-thinking>

⁴⁶ PRODUCT SCHOOL. *What is Go-To-Market (GTM)?* 10.2.2024.[online] Dostupné na: <https://productschool.com/resources/glossary/go-to-market-gtm>

manažera, ktorý sa zameriava na aktivity uvedenia produktu na trh a produktový manažér sa venuje technickej realizácii.

Medzi kľúčové zložky stratégie uvedenia produktu na trh, ktoré spoločne zabezpečujú úspešné uvedenie produktu na trh:

- Prieskum trhu. Vykonávanie dôkladných prieskumov trhu umožňuje produktovým manažérom pochopiť cieľový trh, potrieb jeho zákazníkov, ich preferencie a trendy na trhu. ⁴⁷
- Cenová stratégia. Určenie správnej cenovej stratégie na základe faktorov ako sú náklady, dopyt na trhu, ceny konkurentov a vnímaná hodnota. Cenová stratégia by mala reflektovať umiestnenie produktu a cieľovým trhom.
- Distribučné kanály. Výber najefektívnejších kanálov na oslovenie zákazníkov, môže zahŕňať priamy predaj, partnerstvá, distribútorov, online platformy alebo ich kombináciu. ⁴⁸
- Marketing a propagácia. Pre propagáciu produktu na trhu sa v rámci marketingového plánu komunikuje hodnotová ponuka prostredníctvom reklamy, digitálneho marketingu, tvorby obsahu, sociálnych sietí alebo ostatných aktivít.
- Umožnenie predaja (z ang. *sales enablement*). Pre efektívny predaj je potrebné predajnému tímu poskytnúť nástroje, zdroje a školenia. Môžeme medzi tieto aktivity zahrnúť poskytovanie produktových znalostí, prehľadov porovnania produktu s konkurenciou a pracovných postupov.
- Akvizícia a udržanie zákazníkov (z ang. *aquisition and retention*). Stratégia na prilákanie nových zákazníkov a udržanie existujúcich, medzi ktoré môžeme zahrnúť loaitné programy. ⁴⁹
- Kľúčové metriky a analýzy. Po uvedení produktu na trh je dôležité sledovanie a definovanie kľúčových ukazovateľov výkonnosti (KPI) na meranie úspešnosti produktu. Môžeme medzi ne zahrnúť napríklad sledovanie výnosov z predaja, podiel na trhu, nákladov na získanie zákazníkov, celoživotnej hodnoty zákazníka a ďalších relevantných metrík. ⁵⁰

⁴⁷ PRODUCT SCHOOL. *What is Go-To-Market (GTM)?*10.2.2024.[online] Dostupné na: <https://productschool.com/resources/glossary/go-to-market-gtm>

⁴⁸ PRODUCT SCHOOL. *What is Go-To-Market (GTM)?*10.2.2024.[online] Dostupné na: <https://productschool.com/resources/glossary/go-to-market-gtm>

⁴⁹ PRODUCT SCHOOL. *What is Go-To-Market (GTM)?*10.2.2024.[online] Dostupné na: <https://productschool.com/resources/glossary/go-to-market-gtm>

⁵⁰ PRODUCT SCHOOL. *What is Go-To-Market (GTM)?*10.2.2024.[online] Dostupné na: <https://productschool.com/resources/glossary/go-to-market-gtm>

1.5.5 Finančný manažment a monitorovanie výkonnosti

Produktoví manažéri zohrávajú kľúčovú úlohu pri stanovovaní rozpočtov, predpokladaní nákladov a zabezpečovaní efektívneho využitia finančných prostriedkov počas životného cyklu produktu. Stanovujú jasné finančné ciele a referenčné hodnoty na meranie výkonnosti produktu. Pravidelné finančné správy a analýzy umožňujú produktovým manažérom identifikovať oblasti na zlepšenie, robiť rozhodnutia na základe dát a prispôbovať stratégie na dosiahnutie finančných cieľov. Celkovo musia produktoví manažéri prijať proaktívny prístup k finančnému manažmentu a monitorovaniu výkonu, využívať údaje a analýzy na podporu informovaných rozhodnutí a prispievať k celkovému úspechu nového produktu na trhu.

Spoločnosti využívajú množstvo špecifických ukazovateľov výkonnosti v závislosti od segmentu v ktorom podnikajú. Medzi najhlavnejšie metriky (z ang. *KPIs key performance indicators*) môžeme zahrnúť sledovanie vývoja tržieb a marže, ako zisk dosiahnutý na produkte alebo službe.⁵¹ V sektore telekomunikácií sú významne sledovaná ARPA (z ang. Average revenue per account) ako priemerný príjem za zákazníka, špecifický sledovaný pre jednotlivé typy užívateľov ako sú mobilní, pevní alebo internetoví zákazníci a miera odchodu (z ang. *churn rate*) ako percento zákazníkov, ktorí zrušia službu alebo prejdú k inému poskytovateľovi.⁵² Produktový manažér alebo špecialista v rámci produktového tímu je zodpovedná za finančné plánovanie a za definovanie predpokladanej analýzy tržieb, výnosov, rozpočtu a krátkodobého a stredne dlhodobého plánovania vývoja produktu.

1.6 Úloha produktového manažmentu v telekomunikáciách v zahraničí

Telekomunikačné odvetvie v rámci sektora informačných a komunikačných technológií umožňuje vzájomnú komunikáciu prostredníctvom hlasu, videa, zvuku alebo textu.⁵³ Spoločnosti v telekomunikačnom sektore môžu poskytovať telekomunikačné služby ako prenášanie a doručovanie údajov, ktoré zákazníci prijímajú a odosielajú

⁵¹ PRODUCT SCHOOL. *What are Key Performance Indicators(KPIs) in Product Management?* 10.2.2024.[online] Dostupné na: <https://productschool.com/resources/glossary/kpi-key-performance-indicators>

⁵² PRODUCT SCHOOL. *What are Churn Rates in Product Management?* 10.2.2024.[online] Dostupné na: <https://productschool.com/resources/glossary/churn-rate>

⁵³ INDEED EDITORIAL TEAM. *What is Telecommunications?* 10.2.2024.[online] Dostupné na: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-telecommunication>

pomocou svojich zariadení.⁵⁴ Spoločnosti v tomto odvetví môžeme rozdeliť na operátorov, čiže poskytovateľov služieb mobilnej siete (z ang. *Mobile Network Operator*), virtuálnych operátorov, ktorý nemajú vlastnú sieť ale využívajú sieť iného poskytovateľa (z ang. *Virtual Mobile Network Operator*) a poskytovateľov internetových služieb (z ang. *Internet Service Providers*, skratka ISP).⁵⁵ Zároveň spoločnosti v telekomunikačnom sektore môžu spravovať zariadenia, ktoré zahŕňajú zariadenia ako telefóny, modemy, Wi-Fi routre a rôzne zariadenia bezdrôtovej a pevnej infraštruktúry.

V posledných desaťročiach telekomunikačné spoločnosti, teda poskytovatelia mobilných a internetových služieb, čelili neustálym výzvam. V čase keď pandémia zasiahla telekomunikačné odvetvie, toto odvetvie zvládalo viac ako dekádu narušení trhu. Ich konvenčné zdroje hodnoty sa dostatočne nevyvíjali a nové možnosti rastu bolo náročné identifikovať. Táto dynamika viedla k zužovaniu priepasti medzi návratnosťou investičného kapitálu (ROIC) a váženými priemernými nákladmi kapitálu (WACC).⁵⁶ Došlo k narušeniu spätného chodu zákazníkov, pre ktorého digitálne natívne spoločnosti ako Uber a Netflix nastavili nový štandard pre bezproblémové online zážitky a prinútili etablovaných operátorov predefinovať svoje modely interakcii so zákazníkmi. Technologický vývoj prispel k narušeniu obchodného modelu a technológie ako umelá inteligencia, big dat a internet vecí predefinovali modely poskytovania služieb a získavania hodnoty. Ďalším aspektom bolo prerušenie vstupu nových účastníkov, charakteristické zvýšenou konkurenciou medzi či už medzi tradičnými hráčmi - operátormi, ako aj netradičnými hráčmi - novými digitálne natívnymi spoločnosťami, ktorí posunuli hodnotu smerom k technologicky zameraným častiam hodnotového reťazca ako napríklad softvérovo definované siete (skratka SD-WAN), softvér ako služba (z ang. *Software as a service*, SaaS) alebo *over-the-top* (skratka OTT) ako služba poskytovaná sledujúcim priamo cez internetové pripojenie.⁵⁷

Množstvo operátorov reagovala na tieto výzvy kombináciou opatrení pre zvýšenie efektívnosti medzi ktoré môžeme zahrnúť snahy o digitalizáciu procesov, štrukturálne

⁵⁴ INDEED EDITORIAL TEAM. What is Telecommunications? 10.2.2024.[online] Dostupné na: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-telecommunication>

⁵⁵ BEERS Brian. Investopedia. Telecommunications Sector: *What and How to Invest In It*. 8.5.2023.[online] Dostupné na: <https://www.investopedia.com/ask/answers/070815/what-telecommunications-sector.asp>

⁵⁶ MCKINSEY & COMPANY. *A blueprint for telecoms critical reinvention*. 28.3.2021. [online] Dostupné na: [https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/a-blueprint-for-telecoms-critical-reinvention#/#/](https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/a-blueprint-for-telecoms-critical-reinvention#/)

⁵⁷ MCKINSEY & COMPANY. *A blueprint for telecoms critical reinvention*. 28.3.2021. [online] Dostupné na: [https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/a-blueprint-for-telecoms-critical-reinvention#/#/](https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/a-blueprint-for-telecoms-critical-reinvention#/)

zmeny, medzi ktoré môžeme zahrnúť zdieľanie sietí medzi dvomi alebo viacerými operátormi, kde oba subjekty využívajú jednu fyzickú infraštruktúru, ktorá má za dopad zníženie finančných nákladov. Niektorí operátori expandovali do nových odvetví ako je televízia a informačno-komunikačné technológie, aby zvýšili toky ich príjmov.⁵⁸ Pre dosiahnutie lepšej schopnosti operátorov čeliť trhovým výzvam je kľúčové formulovať novú rolu, ktorá prispieva k tvorbe hodnoty a pre ktorú je potrebné stanoviť si novú víziu, ktorá bude smerovať k jej naplneniu. Vzhľadom na tlak, ktorým toto odvetvie čelí je potrebné zadefinovať jasnú víziu, pre ktorú je dôležitých to ako budú vyzerat' nasledujúce oblasti :⁵⁹

- Prístup k spokojnosti zákazníkov. Zákaznícka skúsenosť je prioritou v mnohých odvetviach, ako pre digitálne natívnych spoločností. Zameranie operátorov by sa malo viac venovať prinášaniu hodnoty, ktorú poskytujú zákazníkom.
- Prístup k dátam. Úspech telekomunikačných spoločností bude závisieť od schopnosti využívať dáta, nasadzovaní pokročilej analytiky, umelej inteligencie a automatizácie, aby mohli poháňať nové zdroje rastu.
- Prístup k zmenám. Na rozdiel od technologických spoločností je väčšina telekomunikačných spoločností relatívne hierarchická. Pre rýchlejšie reagovanie je potrebné oveľa rýchlejšie nasadzovanie zmien a reagovanie na konkurenciu pre ktoré je dôležité znížiť čas uvedenia produktu na trh.

Nasledujúce tri archetypy definované konzultantskou spoločnosťou McKinsey sú príkladmi potenciálnych spôsobov, ktoré predstavujú jedny z možných ciest k trvalej konkurenčnej výhode pre operátorov. Každý z týchto archetypov a množstvo ďalších majú potenciál priniesť trhovú návratnosť investícií.⁶⁰

1. Prevádzková a infraštruktúrna dokonalosť (z ang. *operational and infrastructure-led excellence*)

Tento archetyp môžeme definovať ako klasického integrovaného poskytovateľa telekomunikačných služieb, ktorý zachytáva hodnotu dát a paralelne optimalizuje náklady

⁵⁸ MCKINSEY & COMPANY. *A blueprint for telecoms critical reinvention*. 28.3.2021. [online] Dostupné na: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/a-blueprint-for-telecoms-critical-reinvention#/>

⁵⁹ MCKINSEY & COMPANY. *A blueprint for telecoms critical reinvention*. 28.3.2021. [online] Dostupné na: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/a-blueprint-for-telecoms-critical-reinvention#/>

⁶⁰ MCKINSEY & COMPANY. *A blueprint for telecoms critical reinvention*. 28.3.2021. [online] Dostupné na: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/a-blueprint-for-telecoms-critical-reinvention#/>

na vlastníctvo siete a fyzickú stopu, aby poskytoval vysokokvalitné a spoľahlivé služby pripojenia. Tento archetyp môže byť úspešný buď s komoditným prístupom uprednostňujúci efektívitu a nízke náklady alebo skutočným prístupom vedenia siete. Medzi projekty, ktoré táto operátori realizujú môžeme zahrnúť zdieľanie sieťovej infraštruktúry medzi viacerými operátormi alebo odčlenenie do separátnej entity.⁶¹

2. Operátor zameraný na služby (z ang. *Service-centric operator*)

Definícia tohto archetypu je ako agilný poskytovateľ telekomunikačných služieb a iných služieb, zameraný primárne na digitálne kanály prostredníctvom ktorých spĺňa požiadavky digitálne orientovaných zákazníkov poskytujúcu úplnú digitálnu skúsenosť vrátane starostlivosti o zákazníkov. Súčasní operátori tohto archetypu uskutočňujú zásadné zmeny v obchode, poskytovaní služieb a prevádzkovom modeli. Aby boli úspešní je potrebné zdôrazniť prémiové služby, prispôbenie služieb, vytvoriť bezkonkurenčnú zákaznícku skúsenosť a jedinečným spôsobom cieľiť na segment trhu.⁶²

3. Poskytovateľ ekosystému (z ang. *Ecosystem provider and adjacencies*)

Definícia tohto ekosystému primárne zameraného na digitálne kanály, ktorý je neoddeliteľnou súčasťou každodenných interakcií so zákazníkmi, tým že poskytuje prístup k portfóliu rôznych digitálnych produktov a služieb. Tento archetyp si vyžaduje agilný prevádzkový model a rozsiahle partnerstvá v rôznych odvetviach pre poskytovanie finančných služieb, profesionálnych služieb či energetiky. Archetyp ekosystému môže osloviť tradičnejších prevádzkovateľov, ktorí sa rozhodnú pre diverzifikáciu pre veľké tlaky na príjmy, ktorým čelia. Avšak široká konkurencia medzinárodných konkurentov je veľkou prekážkou.⁶³

Medzi oblasťami na ktoré sa operátori zameriavajú môžeme zahrnúť zjednodušenie služieb, ich digitalizácia a zameranie sa primárne na digitálne kanály a agilné prístupy k vývoju produktov a služieb. Konzultantská spoločnosť McKinsey identifikovala deväť

⁶¹ MCKINSEY & COMPANY. *A blueprint for telecoms critical reinvention*. 28.3.2021. [online] Dostupné na: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/a-blueprint-for-telecoms-critical-reinvention#/>

⁶² MCKINSEY & COMPANY. *A blueprint for telecoms critical reinvention*. 28.3.2021. [online] Dostupné na: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/a-blueprint-for-telecoms-critical-reinvention#/>

⁶³ MCKINSEY & COMPANY. *A blueprint for telecoms critical reinvention*. 10.2.2024. [online] Dostupné na: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/a-blueprint-for-telecoms-critical-reinvention#/>

štrukturálnych oblastí s potenciálom pre transformovanie obchodných a prevádzkových modelov telekomunikačných spoločností. Medzi identifikované oblasti môžeme zahrnúť:⁶⁴

1. Orientácia na digitálne kanály a zákaznícku skúsenosť
2. Vybudujte nové podnikanie vo veľkom rozsahu
3. Uvedenie na trh zjednodušenej ponuky produktov
4. Zavedenie automatizovaného modelu služieb bez zásahu
5. Oddelenie a nasadenie IT na zelenej lúke
6. Riadiť kapitálové výdavky pomocou analýzy
7. Rozdelenie infraštruktúrnej a sekcie služieb (NetCo a ServCo)
8. Zdieľanie sieťovej infraštruktúry
9. Zavedenie agilného operačného modelu

1.7 Agilný prístup k riadeniu produktu

Jednou zo štrukturálnych oblastí s potenciálom pre transformovanie je zavedenie agilného operačného modelu. Prístupy akým spôsobom sa organizácie pristupujú k vývoju nových služieb a manažovaniu aktivít životného cyklu produktu a vývoja nového produktu. Medzi hlavné metodológie riadenia projektov môžeme zahrnúť model vodopádu (z ang. *Waterfall*) a agilné metodológie.

Tradičnú metodiku riadenia projektov nazývaná ako model vodopádu (z ang. *Waterfall*) môžeme považovať za štruktúrovanú a sekvenčnú.⁶⁵ Projekt riadený touto metodológiou postupuje postupne cez rôzne fázy. Medzi jednotlivé fázy môžeme zahrnúť: koncepciu, analýzu, dizajn riešenia, plánovanie, implementáciu, testovanie, odovzdanie a údržba.⁶⁶ Agilné metódy ako súbor pracovných postupov prvotne vznikli pri vývoji softvéru, zameriavali sa na to aby bol vývoj produktu zameraný na koncového zákazníka a veľmi iteratívny, a teda realizovaný v pravidelných opakovaníach. Agilné metódy riadenia počítajú s medzi funkčnými tímami zodpovednými za koncovú zodpovednosť za produkt. Spolupráca na spoločných aktivitách a vzájomné porozumenie expertízy

⁶⁴ MCKINSEY & COMPANY. *A blueprint for telecoms critical reinvention*. 28.3.2021. [online] Dostupné na: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/a-blueprint-for-telecoms-critical-reinvention#/>

⁶⁵ BREYTER Mariya, *Agile Product and Project Management: A step-by-Step Guide to Building the Right Products Right*. 2022. ISBN: 978-1-4842-8199-4

⁶⁶ HARVARD BUSINESS REVIEW, NIETO-RODRIGUEZ Antonio. *Its Time to End the Battle Between Waterfall and Agile*. 10.10. 2023. [online] Dostupné na: <https://hbr.org/2023/10/its-time-to-end-the-battle-between-waterfall-and-agile>

jednotlivých členov produktového tímu by malo eliminovať to, že nehovoria rovnakým jazykom, čo môže viesť k väčšej efektívnosti a zníženiu času uvedenia produktu na trh.

Agilná transformácia je proces prechodu celej organizácie na nový prístup založený na agilných princípoch. Ide o úplnú transformáciu celej organizácie, ktorá siaha ďaleko za hranice vývoja produktov.⁶⁷ Existuje množstvo spôsobov prístupu k agilnej transformácii. Niektoré organizácie sú od počiatku ich vzniku agilné, t.j. od ich vzniku využívali agilné metódy (z ang. *Born agile*), medzi ktoré môžeme zahrnúť napríklad spoločnosť Spotify. Čo sa týka organizácii, ktoré musia prejsť agilnou transformáciou rozlišujeme tri cesty k agilite: Prvá je *All-in*, čo znamená prechod celej organizácie na agilné fungovanie a série vln agilnej transformácie. *Step-wise*, ktorý zahŕňa systematický a diskretný prístup a *Emergent*, ktorý v podstate predstavuje prístup zdola nahor.⁶⁸

Využívanie agilných metód pomáha telekomunikačným operátorom naplňať ich štyri kľúčové ciele: rýchlejšie uvedenie produktov a propozícií na trh, vyššia spokojnosť zákazníkov, výrazné zlepšenie produktivity a transformovaná skúsenosť zamestnancov, ktorá zlepšuje prilákanie a udržanie talentov.⁶⁹ Čo sa prvej identifikovanej oblasti orientácie na digitálne kanály a zákaznícku skúsenosť. Na vytvorenie a škálovanie digitálnej zákazníckej skúsenosti by sa operátori mali zameriavať na navrhovanie úplne nových interakcií so zameraním na digitálne kanály s cieľom vytvoriť charakteristické digitálne zážitky a celkovo znížiť čas uvedenia zlepšenia na trh od prvej myšlienky.

Konzultantská spoločnosť McKinsey identifikovala dva prístupy k agilnej transformácii zahraničných telekomunikačných operátorov:

1. agilných akcelátorov (z ang. *agile accelerators*)
2. celopodnikový agile (z ang. *enterprise-wide agile*)

Voľba medzi týmito dvomi prístupmi k agilite je ako dokáza agilita najlepšie priniesť hodnotu u konkrétneho telekomunikačného operátora, vyspelosť organizácie

⁶⁷ PRODUCT SCHOOL. *Agile Transformation*. 10.2.2024. [online] Dostupné na: <https://www.productplan.com/glossary/agile-transformation/>

⁶⁸ MCKINSEY & COMPANY. *The Journey to an agile organization*. 10.5.2019 [online] Dostupné na: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-journey-to-an-agile-organization>

⁶⁹ MCKINSEY & COMPANY. *A tale of two agile paths: How a pair of operators set up their organizational transformations*. 4.2.2019 [online] Dostupné na: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/a-tale-of-two-agile-paths-how-a-pair-of-operators-set-up-their-organizational-transformations>

a presvedčenie riadiaceho manažmentu. Spoločným znakom oboch prístupov je prístup *all-in* v agilnom riadení, avšak rozlišujú sa o rozsahu počiatkovej zmeny.⁷⁰

Prístup agilných akcelerátorov, ktorí implementoval dánsky telekomunikačný operátor TDC sa zakladá na vytváraní agilných jednotiek nazývaných *tribe* pre dosiahnutie okamžitého obchodného prínosu. Na základe posúdenia viacerých interných faktorov ako potreba akcelerácie digitálu, sa TDC rozhodlo transformovať prvýkrát s prvým digitálnym a neskôr 12 medzi funkčných *squadmi* s právomocami robiť zmeny. Každý zo *squadov* patril pod digitálny *tribe*. Neskôr pokračovala škálovať svoje nové agilné spôsoby práce aj pre *tribe* zamerané na oblasť marketingu a oblasť produktového vývoja.⁷¹

Druhý prístup je prebudovať celú organizáciu okolo radikálne oneskoreného agilného operačného modelu, ktorú štúdia definuje na príklade telekomunikačného operátora Spark z Nového Zélandu. Spark svoju stratégiu stavala nielen na prekonávanie iných telekomunikačných operátorov, ale prekonanie trhových vplyvov svetových digitálnych spoločností, ktoré svojimi inovatívnymi prístupmi narúšajú prostredie ako napríklad spoločnosti Amazon, Netflix a Spotify. Konkurovať alebo spolupracovať s týmito spoločnosťami vyžaduje postupnú zmenu v nastavení mysle, rýchlosti vykonávania zmien a zníženiu času uvedenia na trh s ktorými mal pôvodný organizačný model ťažkosti.⁷²

1.8 Sektor telekomunikácií na území Slovenskej republiky

Telekomunikačný sektor na území Slovenskej republiky je regulovaných odvetvím upravený na základe Zákona o elektronických komunikáciách č.452/2021 v znení neskorších predpisov, nariadeniami Európskej Únie a so všeobecným a individuálnymi povoleniami vydanými Úradom pre reguláciu elektronických komunikácií a poštových

⁷⁰ MCKINSEY & COMPANY. *A tale of two agile paths: How a pair of operators set up their organizational transformations*. 4.2.2019 [online] Dostupné na: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/a-tale-of-two-agile-paths-how-a-pair-of-operators-set-up-their-organizational-transformations>

⁷¹ MCKINSEY & COMPANY. *A tale of two agile paths: How a pair of operators set up their organizational transformations*. 4.2.2019 [online] Dostupné na: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/a-tale-of-two-agile-paths-how-a-pair-of-operators-set-up-their-organizational-transformations>

⁷² MCKINSEY & COMPANY. *A tale of two agile paths: How a pair of operators set up their organizational transformations*. 4.2.2019 [online] Dostupné na: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/a-tale-of-two-agile-paths-how-a-pair-of-operators-set-up-their-organizational-transformations>

služieb podnikom poskytujúcim elektronické komunikačné siete a služby v rozsahu predmetu činnosti aj iné služby.⁷³

Medzi súčasných poskytovateľov služieb mobilnej siete s vlastnou sieťovou infraštruktúrou na území Slovenskej republiky patria spoločnosti Slovak Telekom a.s., Orange Slovensko a.s., O2 Slovakia s.r.o. a SWAN s.r.o. poskytujúca služby mobilnej siete pod komerčným názvom 4ka.

Na území Slovenskej republiky bolo v prvom polroku 2019 podľa dát od regulačného úradu aktívnych 7,69 milióna SIM kariet z toho 4,12 milióna paušálov a 1,96 milióna dobýjajúcich predplatených kariet.⁷⁴ Penetrácia trhu je na úrovni 132 %.

1.8.1 Orange Slovensko

Spoločnosť Orange Slovensko, a.s. so sídlom Metodova 8, Bratislava je dcérskou spoločnosťou francúzskej skupiny Orange S.A.. Spoločnosť vznikla 3.9.1996 s historickým názvom Globtel,a.s. a v roku 2002 bola premenovaná na Orange Slovensko, a.s..⁷⁵ Orange je najväčším poskytovateľom služieb mobilnej siete.⁷⁶ Celkové výnosy za rok 2022 predstavujú 579 miliónov eur so ziskom 71 miliónov eur.⁷⁷

1.8.2 Slovak Telekom

Spoločnosť Slovak Telekom, a.s. so sídlom Bajkalská 28, Bratislava je súčasťou skupiny Deutsche Telekom AG ako dcérska spoločnosť.⁷⁸ Ako aj jej dcérske spoločnosti Telekom Sec, s.r.o. a DIGI SLOVAKIA,s.r.o. Do 3.3.2023 pod dcérske spoločnosti patrila aj spoločnosť PosAM, ktorú spätne odkúpil zakladateľ spoločnosti.⁷⁹

1.8.3 O2 Slovakia

⁷³ SLOVAK TELEKOM. Všeobecné podmienky pre poskytovanie verejných služieb spoločnosti Slovak Telekom, a.s. 11.2.2024.[online] Dostupné na: https://www.telekom.sk/dcpublish/VP_Vseobecne%20podmienky%20pre%20poskytovanie%20verejnych%20sluzieb%20spolocnosti%20Slovak%20Telekom_2023-11-15.pdf

⁷⁴ ZIVE,MAXA Filip. *Slováci za polroka prevolali miliardy minút. Väčšina ľudí má paušál.* 28.10.2019 [online] Dostupné na: <https://zive.aktuality.sk/clanok/143290/slovaci-za-polroka-prevolali-miliardy-minut-vacsina-ludi-ma-pausal/>

⁷⁵ FINSTAT. Orange Slovensko, a.s. 11.2.2024 [online] Dostupné na: <https://finstat.sk/35697270>

⁷⁶ <https://zive.aktuality.sk/clanok/TsBr1UW/velka-zmena-slovensko-ma-po-15-rokoch-novu-dvojku-operatorskeho-trhu-o2-predbehlo-telekom/>

⁷⁷ FINSTAT. *Orange Slovensko, a.s.* 11.2.2024 [online] Dostupné na: <https://finstat.sk/35697270>

⁷⁸ FINSTAT. *Slovak Telekom, a.s.* 11.2.2024 [online] Dostupné na: <https://finstat.sk/35763469>

⁷⁹ <https://www.posam.sk/slovak-telekom-predava-podiel-v-spolocnosti-posam/>

Spoločnosť O2 Slovakia s.r.o., so sídlom Einsteinova 24, Bratislava ktorej vlastníkom je česká investičná skupina PPF. Skupina PPF v roku 2023 oznámila predaj svojho väčšinového podielu 50% plus jedna akcia v aktívach svojej PPF Telecom Group, ktorou je súčasťou aj mobilný operátor O2 Slovakia popri telekomunikačných operátorov O2 Czech Republic a Yettel v Bulharsku, Maďarsku a Srbsku.⁸⁰

Spoločnosť O2 Slovakia vznikla ako tretí operátor v roku 2002 a v od februára 2007 začal operátor poskytovať svoje služby. Vlastníkom spoločnosti bola španielska telekomunikačná skupina Telefónica, ktorá predala svoj podiel v roku 2013 investičnej skupine PPF.⁸¹ Spoločnosť O2 Slovakia do 1.6.2022 pôsobila ako dcérska spoločnosť O2 Czech republic, kedy sa stala jej sestrou a k tomuto dátumu sa zároveň od O2 Slovakia odčlenila aj sieťová infraštruktúra do spoločnosti O2 Networks s.r.o.⁸²

O2 Slovakia je matkou O2 Business Services, ktorá vznikla v roku 2015 a poskytuje služby firemným zákazníkom. Tesco Mobile je partnerským produktom spoločnosti Tesco stores SR, a.s. kde je predaj predplatených služieb uskutočňovaný v predanej sieti Tesco a poskytované služby sú zabezpečované využívaním siete O2 Slovakia. Radosť je digitálny operátor od O2, ktorý poskytuje svoje programy prostredníctvom aplikácie.⁸³

1.8.4 4ka

Spoločnosť SWAN so sídlom Landererova 12, Bratislava poskytuje služby mobilnej siete pod obchodnou a ochrannou známkou 4ka, ktorá bola založená v roku 2015. V roku 2023 sa SWAN zlúčil so svojou sesterskou spoločnosťou SWAN Mobile, čím vznikol tretí fixno-mobilný operátor.⁸⁴

4ka má vlastnú 2G a 4G sieť pre 86.5% populácie. 4ka a Orange Slovensko sa dohodli o poskytovaní služieb národného roamingu v 4G sieti, ktorá by mala výrazne zlepšiť

⁸⁰ ZIVE,MAXA Filip. *Slovenské O2 mení majiteľa. Väčšinový podiel kupuje firma z Blízkeho východu, za 2 miliardy eur.* 1.8.2023 [online] Dostupné na: <https://zive.aktuality.sk/clanok/bZTOKv6/slovenske-o2-meni-majiteľa-vacsinovoy-podiel-kupuje-firma-z-blizkeho-vychodu-za-2-miliardy-eur/>

⁸¹ O2 SLOVAKIA. *Výročná správa 2022.* 11.2.2024 [online] Dostupné na: <https://spolocnost.o2.sk/media/2419/zsdJ8A1XM81M34jLcBSW3vcmPkmGMaYcfA2VqkiN.pdf>

⁸² ZIVE,MAXA Filip. *Slovenské aj české O2 predané PPF.* 5.11.2023. [online] Dostupné na: <https://zive.aktuality.sk/clanok/93211/slovenske-aj-ceske-o2-predane-ppf/>

⁸³ O2 SLOVAKIA. *Výročná správa 2022.* 11.2.2024 [online] Dostupné na: <https://spolocnost.o2.sk/media/2419/zsdJ8A1XM81M34jLcBSW3vcmPkmGMaYcfA2VqkiN.pdf>

⁸⁴ <https://www.4ka.sk/tlacove-spravy/swan-zaznamenal-v-roku-2022-rast-trzieb-aj-investicii>

pokrytie operátora. Doteraz mohli využívať 2G a 3G sieť, ktorú operátori na Slovensku vypínajú.⁸⁵

1.8.5 Ostatní poskytovatelia služieb

Na území Slovenskej republiky okrem spomenutých poskytovateľov pôsobia aj iní poskytovatelia s určitými špecifikami. Jeden z nich je spoločnosť Unimobile, ktorý by chcel na Slovensku svoju prevádzku spustiť ako virtuálny operátor a využívať sieť niektorého z mobilných operátorov, avšak spoločnosť sa doteraz nedohodla so žiadnym z vlastníkov infraštruktúry.⁸⁶ Poskytovateľ služieb pevnej siete UPC od decembra 2023 začala predávať paušály operátora 4ka a aktivovať si mobilnú službu priamo cez UPC.⁸⁷

1.8.6 Vývoj počtu zákazníkov mobilných operátorov

Počty aktívnych zákazníkov mobilných služieb operátori vykazujú na základe trojmesačnej aktivity. Medzi poskytované služby, ktoré vstupujú do počtov zahŕňame paušály, predplatené karty a M2M SIM karty (z ang. machine to machine). M2M SIM sú využívané v zaradeniach a ich celkový priemerný mesačný výnos je nižší.⁸⁸

Orange je najväčší slovenský mobilný operátor s počtom zákazníkov 2,48 v druhom štvrtroku 2022. Slovak Telekom v druhom štvrtroku 2022 uviedol 2,141 milióna aktívnych zákazníkov. O2 v druhom štvrtroku 2022 uviedol počet 2,31 milióna zákazníkov, kde s rozdielom o 169 tisíc sa stalo O2 druhým najväčším operátorom podľa počtu zákazníkov. Operátor 4ka uvádza počet aktívnych zákazníkov 590 tisíc.⁸⁹ Ak sa pozrieme na celkové poskytované služby je najväčším slovenským telekomunikačným operátorom Slovak Telekom.

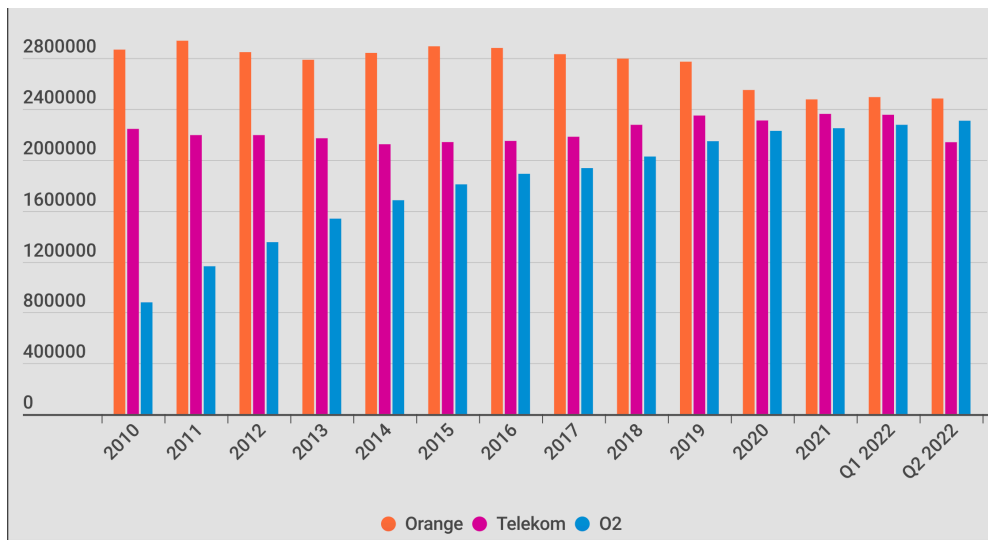
⁸⁵ ZIVE,MAXA Filip. *Klientov 4ky čaká veľká zmena. Orange im zapne 4G sieť, hoci nie celú.* 7.7.2023. [online] Dostupné na: <https://zive.aktuality.sk/clanok/5nNDh33/klientov-4ky-caka-velka-zmena-orange-im-zapne-4g-siet-hoci-nie-celu/>

⁸⁶ ZIVE,MAXA Filip. *Nádejný piaty operátor Unimobile. Najbližší rok ešte ani neodštartujeme. Takéto máme dôvody.* 9.5.2022. [online] Dostupné na: <https://zive.aktuality.sk/clanok/LnHD1ph/nadejny-piatory-operator-unimobile-najblizsi-rok-este-asi-neodstartujeme-taketo-mame-dovody/>

⁸⁷ ZIVE,MAXA Filip. *UPC spúšťa predaj mobilných služieb. Na jeden až tri mesiace sú paušály zadarmo.* 18.12.2023. [online] Dostupné na: <https://zive.aktuality.sk/clanok/erBDTnu/upc-spusta-predaj-mobilnych-sluzieb-na-jeden-az-tri-mesiace-su-pausaly-zadarmo/>

⁸⁸ ZIVE,MAXA Filip. *Veľká zmena: Slovensko má po 15 rokoch novú dvojku operátorského trhu, O2 predbehlo Telekom.* 18.8.2022. [online] Dostupné na: <https://zive.aktuality.sk/clanok/TsBr1UW/velka-zmena-slovensko-ma-po-15-rokoch-novu-dvojku-operatorskeho-trhu-o2-predbehlo-telekom/>

⁸⁹ ZIVE,MAXA Filip. *Veľká zmena: Slovensko má po 15 rokoch novú dvojku operátorského trhu, O2 predbehlo Telekom.* 18.8.2022. [online] Dostupné na: <https://zive.aktuality.sk/clanok/TsBr1UW/velka-zmena-slovensko-ma-po-15-rokoch-novu-dvojku-operatorskeho-trhu-o2-predbehlo-telekom/>



Obrázok č. 5 Vývoj počtu aktívnych SIM na základe trojmesačnej metodiky⁹⁰

⁹⁰ ZIVE,MAXA Filip. *Veľká zmena: Slovensko má po 15 rokoch novú dvojku operátorského trhu, O2 predbehlo Telekom*. 18.8.2022. [online] Dostupné na: <https://zive.aktuality.sk/clanok/TsBr1UW/velka-zmena-slovensko-ma-po-15-rokoch-novu-dvojku-operatorskeho-trhu-o2-predbehlo-telekom/>

2. Cieľ práce

Cieľom diplomovej práce je na základe teoretických konceptov definovaných v teoretickej časti diplomovej práce zhodnotiť úlohu produktového manažmentu zameranom na sektor telekomunikácií na území Slovenskej republiky.

Hlavným cieľom záverečnej práce je posúdiť úlohu produktového manažmentu pri vývoji nového produktu a aktivitách životného cyklu produktu mobilných paušálov v telekomunikačnom sektore. Práca sa zameriava na úlohu produktového manažmentu v kontexte analýzy produktov, poskytovaných najväčšími telekomunikačnými operátormi a rolí produktového manažéra v procese realizácie aktivít počas životného cyklu produktu. Práca úlohu zhodnocuje na príklade spoločnosti Slovak Telekom, a.s. Pre dosiahnutie hlavného cieľa bolo potrebné si vytýčiť niekoľko parciálnych cieľov:

- Vzhľadom na nejednotnosť definície úlohy produktového manažmentu v dynamicky rozvíjajúcom sa prostredí, vymedziť jeho uchopenie a úlohy pri životnom cykle produktu v telekomunikačnom sektore na území Slovenskej republiky
- Charakterizovať úlohu produktového manažmentu, úlohu produktového manažéra a rozdiel medzi aplikáciou pozícií *product owner* a produktový manažér
- Definovať životný cyklus vývoja nových mobilných paušálov a životný cyklus produktu mobilných paušálov
- Charakterizovanie úloh a zodpovedností produktového tímu pri aktivitách životného cyklu produktu
- Prístup k agilnej transformácii, škálovanie a tailoring agilných prístupov s dopadom na produktový manažment a využívanie agilných metód

Dôvodom vytýčenia týchto parciálnych cieľov je preskúmanie jednotlivých špecifik prístupu k riadeniu produktu, charakterizovanie produktu mobilných paušálov a jeho životný cyklus pri vývoji nových mobilných paušálov a životný cyklus samotného produktu mobilných paušálov spoločnosti Slovak Telekom a.s. a charakterizovať úlohu produktového manažéra a produktového tímu pri realizácii úloh pri riadení produktu.

3. Metodika práce a metody skúmania

Za účelom naplnenia hlavného cieľa a parciálnych cieľov sme využili viaceré metódy a postupy, ktoré nám umožnili spracovať tému produktového manažmentu. Pracovali sme s viacerými odbornými publikáciami, najmä zahraničnými, ktoré sa venujú problematike produktového manažmentu pri úlohách životného cyklu produktu, modeloch vývoja nového produktu, životného cyklu softvéru a celkového procesu produktového manažmentu. Zdroje boli využívané v knižnej i v elektronickej podobe primárne od zahraničných autorov, venujúcim sa danej problematike. Využívali sme aj štúdie od renomovaných konzultantských spoločností, venujúcim sa analýzam v oblasti telekomunikačného sektora a implementácie agilných metód riadenia v spoločnostiach a ich agilných transformácií.

V teoretickej časti diplomovej práce sme zadefinovali základe pojmy dôležité pre problematiku. Pre problematiku produktového manažmentu sme zadefinovali fázy životného cyklu produktu, životný cyklus vývoja nového produktu s prepojením na softvérový životný cyklus a modely vývoja nového produktu. Teoretická časť zároveň zadefinovala aktivity pri procese produktového manažmentu, štrukturálne oblasti s potenciálom pre transformovanie zahraničného telekomunikačného sektora a prístup k zavedeniu agilných operačných modelov.

V praktickej časti diplomovej práce je metodológia skúmania zameraná na kvalitatívny výskum na odbornej skupinke zamestnancov prostredníctvom metódy kvalitatívneho dotazníka s primárne otvorenými otázkami pre malú skupinku špecializovaných odborníkov participujúcich na uvedení nových produktov na trh v konkrétnom podniku v telekomunikačnom sektore. Diplomová práca sa zameriava na poskytovanie služieb mobilnej siete a produktu mobilných paušálov spoločnosti Slovak Telekom, a.s. . Na základe zistených poznatkov práca charakterizuje životný cyklus vývoja nových mobilných paušálov a životný cyklus produktu mobilných paušálov.

V diplomovej práci bolo použitých niekoľko vedeckých metód výskumu. Ako metóda zberu dát bol použitý dotazník pozostávajúci zo zatvorených a otvorených otázok na malú špecializovanú skupinku odborníkov spolupracujúcich na jednotlivých súčiastiach produktového a segmentového vývoja v spoločnosti Slovak Telekom a.s. Dotazník sa zameriaval na jednotlivé pozície v produktových squadoch a aktivity životného cyklu ktoré jednotlivé pozície manažujú a taktiež prístup k produktového riadeniu v rámci agilnej organizácie.

4. Výsledky práce

Produktový manažment v telekomunikačnom sektore predstavuje komplexný proces riadenia a rozvoja produktového portfólia a riadenia zákaznickej hodnoty telekomunikačnej spoločnosti. Proces zahŕňa plánovanie, implementáciu a monitorovanie produktových stratégií a iniciatív, ktoré smerujú k dosiahnutiu komerčných a finančných cieľov spoločnosti a uspokojovania zákaznických potrieb.

Telekomunikačné spoločnosti môžeme rozdeliť na poskytovateľov služieb mobilnej siete a poskytovateľov služieb pevnej siete. Medzi produktové portfólia poskytovateľov mobilných služieb môžeme zahrnúť riadenie produktového portfólia mobilných paušálov, predplatených kariet, mobilného internetu a rôznych doplnkových služieb k týmto programom. Z pohľadu poskytovateľov služieb pevnej siete ide najmä poskytovanie služby fixného internetu rôznych technológií, televízie a hlasových služieb pevnej siete.

S ohľadom na nejednotnosť prístupu a úloh produktového manažmentu v dynamicky sa rozvíjajúcom prostredí sa praktická časť diplomovej práce venuje vymedzeniu prístupu úlohy produktového manažmentu telekomunikačného sektoru na území Slovenskej republiky a rovnako sa venuje vymedzeniu prístupu k úlohe produktového manažmentu pri aplikácii agilných metód riadenia a ich prispôsobovanie pri agilnej transformácii.

4.1 Slovak Telekom a.s.

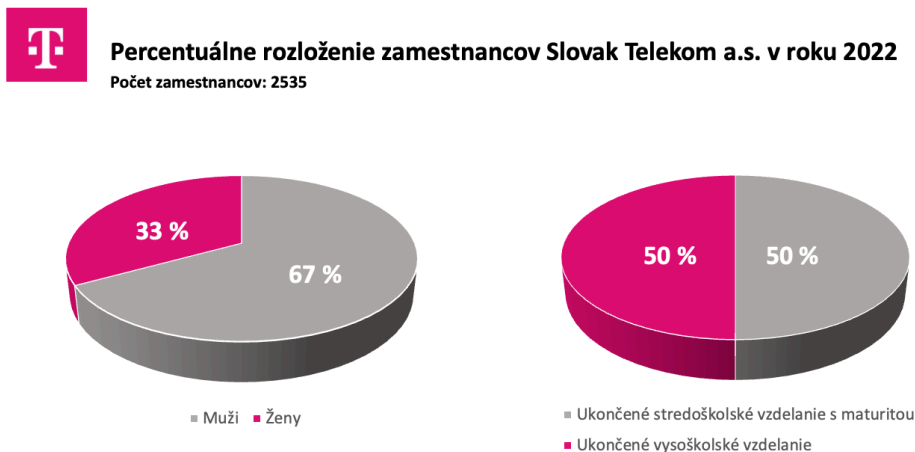
Spoločnosť Slovak Telekom, a.s. so sídlom na Bajkalskej ulici číslo 28 v Bratislave je súčasťou skupiny Deutsche Telekom AG. Deutsche Telekom je popredná svetová telekomunikačná spoločnosť, ktorá poskytuje služby viac ako 180 miliónom zákazníkov v 50 krajinách sveta. Majoritným akcionárom s 100 % podielom akcií Slovak Telekomu je spoločnosť Deutsche Telekom Europe B.V. so sídlom na Stationsplein 8 K, v Maastrichte, Holandsku. Konečnou materskou spoločnosťou a hlavnou materskou spoločnosťou skupiny Slovak Telekomu je spoločnosť Deutsche Telekom AG so sídlom na Friedrich Ebert Allee 140 v Bonne, Nemecko. ⁹¹ Spoločnosť nedávno oznámila zmenu v pozícii generálneho riaditeľa Slovak Telekom a T-Mobile Česko, kedy k 1.6.2024 nastúpi nová generálna riaditeľka Melindy Szabó, ktorá nahradí dočasného generálneho riaditeľa Vladana Pekoviča,

⁹¹ SLOVAK TELEKOM. Výročná správa 2022. 11.2.2024. Strana 9. [online] Dostupné na: https://www.telekom.sk/documents/10179/17472540/FINAL_VS+TELEKOM+2022_SVK.pdf/6e92b339-913d-4640-883c-9def190b1ad9

ktorý rolu zastáva od 1.1.2024 po presunuje dovtedajšieho generálneho riaditeľa Jose Perdomo Lorenzo do centrály Deutsche Telekomu.⁹²

Spoločnosť vznikla dňa 1.7.2010 zlúčením dvoch spoločností T-Mobile Slovensko a.s. poskytujúcou služby mobilnej siete a Slovak Telecom, poskytujúca pod komerčnou značkou T-Com služby pevnej siete. Spoločnosť Slovak Telecom vznikla 1.4.1999 s názvom Slovenské telekomunikácie a.s., neskôr v roku 2004 zmenila názov na Slovak Telecom. Mobilný operátor vznikol 16.12.1996 pod názvom EuroTel Bratislava a.s. a v roku 2005 bola entita premenovaná na T-Mobile Slovensko a.s.⁹³ V roku 2000 v zmysle štatútu víťaza výberového konania na privatizáciu 51-percentného podielu vyhral tender Deutsche Telekom a do roku 2015 kedy vlastnilo 34 % podiel Ministerstvo hospodárstva SR a 15% vlastnil Fond národného majetku SR.⁹⁴ Dcérske spoločnosti spoločnosti Slovak Telecom a.s. sú Telekom Sec, s.r.o. a DIGI SLOVAKIA, s.r.o. Do 3.3.2023 pod dcérske spoločnosti patrila aj spoločnosť PosAM, ktorú spätne odkúpil zakladateľ spoločnosti.⁹⁵

V roku 2022 spoločnosť zamestnávala 2535 interných zamestnancov. Priemerný vek zamestnancov Slovak Telekomu v roku 2022 je 43 rokov. Percentuálne rozloženie zamestnancov je 67% mužov a 33% žien. Ukončené vysokoškolské vzdelanie má 50% zamestnancov a zvyšná polovica má ukončené stredoškolské vzdelanie s maturitou.⁹⁶



⁹² ZIVE,MAXA Filip.Telekom: *Telekomu bude šéfovať Melinda Szabó pôvodom z Maďarska. Odíde kľúčový manažér.* 20.2.2024. [online] Dostupné na: <https://zive.aktuality.sk/clanok/8FniIxz/telekomu-bude-sefovav-melinda-szabo-povodom-z-madarska-odide-klucovy-manazer/>

⁹³ FINSTAT.*T-Mobile Slovensko, a.s.* 11.2.2024 [online] Dostupné na:<https://finstat.sk/35705019>

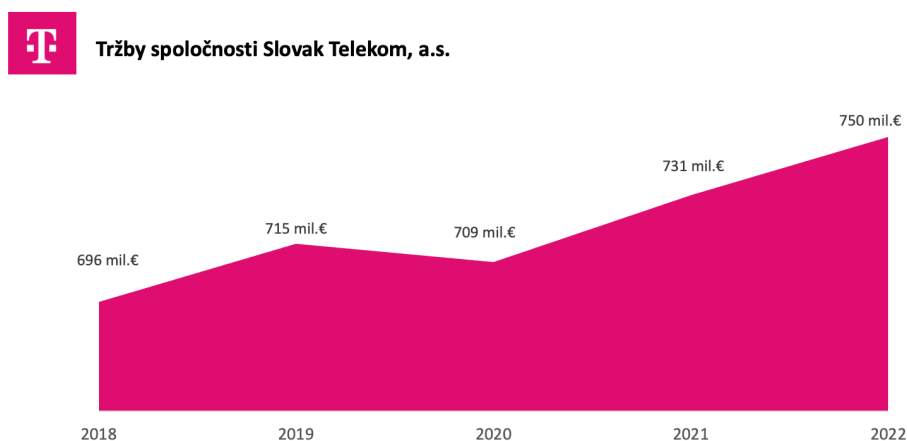
⁹⁴ TREND. *Fico podpísal predaj podielu v Telekomu. Kričí: Nie je to privatizácia.* 14.2.2014. [online] Dostupné na: <https://www.trend.sk/spravy/fico-podpisal-predaj-podielu-telekome-krici-nie-je-to-privatizacia>

⁹⁵ POSAM. *Slovak Telekom predáva podiel v spoločnosti PosAm.* 3.3.2023 [online] Dostupné na: <https://www.posam.sk/slovak-telekom-predava-podiel-v-spolocnosti-posam/>

⁹⁶ SLOVAK TELEKOM. *Výročná správa 2022.* 11.2.2024. Strana 19. [online] Dostupné na: https://www.telekom.sk/documents/10179/17472540/FINAL_VS+TELEKOM+2022_SVK.pdf/6e92b339-913d-4640-883c-9def190b1ad9

Obrázok č.6 Zamestnanci spoločnosti Slovak Telekom, a.s.⁹⁷

Celkové výnosy za rok 2022 predstavujú 792 miliónov eur so ziskom 148 miliónov eur. V roku 2022 zvýšila zisk v porovnaní s predchádzajúcim rokom o 3 % a tržby jej narástli taktiež o 3 %.⁹⁸ Podľa hospodárskych výsledkov za tretí kvartál roku 2024 výnosy spoločnosti sú 602,1 milióna eur s medziročným nárastom o 29,4 milióna. Neočistený zisk (EBITDA) je 255,1 milióna eur. Zníženie o 1,9 milióna operátor zdôvodnil vyššími cenami energiami a vysokou infláciou.⁹⁹



Obrázok č.7 Tržby spoločnosti Slovak Telekom, a.s. od roku 2018¹⁰⁰

⁹⁷ ZIVE,MAXA Filip. *Veľká zmena: Slovensko má po 15 rokoch novú dvojku operátorského trhu, O2 predbehlo Telekom.* 18.8.2022. [online] Dostupné na: <https://zive.aktuality.sk/clanok/TsBr1UW/velka-zmena-slovensko-ma-po-15-rokoch-novu-dvojku-operatorskeho-trhu-o2-predbehlo-telekom/>

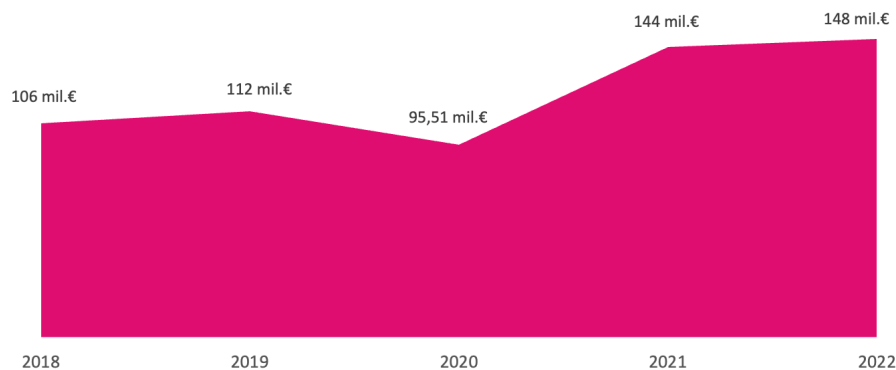
⁹⁸ FINSTAT. *Slovak Telekom, a.s.* 11.2.2024 [online] Dostupné na: <https://finstat.sk/35763469>

⁹⁹ ZIVE,MAXA Filip. *Telekom má 2,2 milióna mobilných klientov a výnosy mu narástli až o 29 miliónov eur (hospodárske výsledky)* 9.11.2023.[online] Dostupné na: <https://zive.aktuality.sk/clanok/9pDIjQ1/telekom-ma-22-miliona-mobilnych-klientov-a-vynosy-mu-narastli-az-o-29-milionov-eur-hospodarske-vysledky/>

¹⁰⁰ FINSTAT. *Slovak Telekom, a.s.* 11.2.2024 [online] Dostupné na: <https://finstat.sk/35763469>



Zisk spoločnosti Slovak Telekom, a.s.



Obrázok č.8 Zisk spoločnosti Slovak Telekom od roku 2018 ¹⁰¹

Medzi významné produktové inovácie spoločnosti Slovak Telekom za posledných pár rokov patrí spustenie nového portfólia mobilných paušálov s názvom Telekom paušály a Telekom Biznis paušály v septembri 2023. Medzi najvýznamnejšie produktové inovácie roku 2024 patrí spustenie novej konvergentnej ponuky spájajúcej služby mobilnej a pevnej siete novej Magenta 1 a Magenta 1 Biznis, ktorá zákazníkom poskytuje Magenta 1 zľavu 10% z mesačného poplatku pre vybrané služby alebo dvojnásobný kredit na lákavé benefity. ¹⁰² V auguste 2022 spoločnosti oslávila pokrytie vyše milióna zákazníka optickou sieťou naprieč celým Slovenskom a v rovnakom období uviedla na trh nový produkt Wow-WiFi, ktorá zabezpečí dobré pokrytie domácností optickým internetom. ¹⁰³ ¹⁰⁴ V oblasti poskytovania služieb sa Telekom zameriava na aspekty poskytovanie čo najlepšej zákazníckej skúsenosti, kvalitného portfólia i rozširovania technológií. ¹⁰⁵

Z pohľadu marketingovej komunikácie je to kampaň Rešpekt, ktorá sa zameriava na nasledujúce podoby rešpektu -tolerancia, prijatie, lásku k blížnemu, slušnosť, úctu

¹⁰¹ FINSTAT. *Slovak Telekom, a.s.* 11.2.2024 [online] Dostupné na: <https://finstat.sk/35763469>

¹⁰² ZIVE,MAXA Filip. Telekom vynoví balíky služieb. Klient si sám zvolí, či chce nižšiu cenu alebo služby navyše. 25.1.2024.[online] Dostupné na: <https://zive.aktuality.sk/clanok/TfsfHk6/telekom-vynovi-baliky-sluzieb-klient-si-sam-zvoli-ci-chce-nizsiu-cenu-alebo-sluzby-navyse/>

¹⁰³ ZIVE,MAXA Filip. *Telekom chce v domácnostiach zlepšiť Wi-Fi. Technikov pošle zadarmo, platí sa podľa veľkosti domácnosti.* 26.7.2022. [online] Dostupné na: <https://zive.aktuality.sk/clanok/gdwsAAN/telekom-chce-v-domacnostiach-zlepsit-wi-fi-technikov-posle-zadarmo-plati-sa-podla-velkosti-domacnosti/>

¹⁰⁴ SLOVAK TELEKOM. *Výročná správa 2022.* 11.2.2024. Strana 14. [online] Dostupné na: https://www.telekom.sk/documents/10179/17472540/FINAL_VS+TELEKOM+2022_SVK.pdf/6e92b339-913d-4640-883c-9def190b1ad9

¹⁰⁵ SLOVAK TELEKOM. *Výročná správa 2022.* 11.2.2024. Strana 14. [online] Dostupné na: https://www.telekom.sk/documents/10179/17472540/FINAL_VS+TELEKOM+2022_SVK.pdf/6e92b339-913d-4640-883c-9def190b1ad9

a ohľaduplnosť.¹⁰⁶ Spoločnosti s konceptom kampane rešpekt nadväzuje aj pri produkt marketingovej komunikácii. Firemní zákazníci využívajú novú identitu T Biznis, ktorá vyjadruje prechod od poskytovania telekomunikačných služieb do poskytovateľa informačno-komunikačných technológií – ICT službám, s vyššou mierou bezpečnosti a na mieru šitými riešeniami.¹⁰⁷



Obrázok č.9 Kampaň Rešpekt¹⁰⁸

4.1.1 Služby mobilnej siete

Mobilnú sieť môžeme definovať ako elektronickú komunikačnú sieť v zmysle Zákona o elektronických komunikáciách, využívajúca mobilné pripojenie a prevádzkovaná v pridelených frekvenčných pásmach a príslušných technológiách.¹⁰⁹ Služba mobilného hlasu je verejná elektronická komunikačná služba, ktorá umožňuje volania, zasielanie SMS, MMS a prístup k internetu v mobilnej sieti. Služba mobilného hlasu neobsahuje minimálne úrovne kvality služby a je negarantovaná. Odhadovaná maximálna rýchlosť pre

¹⁰⁶ ZIVE,MAXA Filip. *Telekom ide bojovať proti dezinformáciám a nenavisti na internete*.13.02.2023 [online] Dostupné na: <https://zive.aktuality.sk/clanok/kDViA6v/telekom-ide-bojovat-proti-dezinformaciama-nenavisti-na-internete/>

¹⁰⁷ SLOVAK TELEKOM. *Výročná správa 2022*. 11.2.2024. Strana 6. [online] Dostupné na: https://www.telekom.sk/documents/10179/17472540/FINAL_VS+TELEKOM+2022_SVK.pdf/6e92b339-913d-4640-883c-9def190b1ad9

¹⁰⁸ ZIVE,MAXA Filip. *Telekom ide bojovať proti dezinformáciám a nenavisti na internete*.13.02.2023 [online] Dostupné na: <https://zive.aktuality.sk/clanok/kDViA6v/telekom-ide-bojovat-proti-dezinformaciama-nenavisti-na-internete/>

¹⁰⁹SLOVAK TELEKOM. *Predzmluvné informácie pre Službu mobilného hlasu*. 11.2.2024. [online] Dostupné na:https://www.telekom.sk/dcpublish/Predzmluvne%20informacie%20pre%20Sluzbu%20mobilneho%20hlasu_2024_01_01.pdf

sťahovanie/odosielanie pre technológiu 5G je do 600/50 Mb/s, 4G do 500/50 Mb/s, 3G do 20/3 Mb/s a 2G do 120/60 kb/s v závislosti od lokality a dostupnosti technológií.¹¹⁰

Medzi poskytované služby mobilnej siete môžeme zahrnúť paušály, predplatené karty, mobilný internet a doplnkové služby k týmto programom služieb. Službu z právneho hľadiska charakterizujeme ako elektronickú komunikačnú službu.¹¹¹

Predplatenú službu môžeme charakterizovať ako službu poskytovanú na základe vopred uhradenej finančnej čiastky, z ktorej sa poplatok za služby podľa využívania služieb odpočítava podľa konkrétnej spotreby a ich ceny. Poplatok je nazývaný kredit, ktorý je možné dobíjať prostredníctvom viacerých kanálov. Produkt Predplatenka je poskytovaná bez mesačných poplatkov a bez viazanosti. Zákazníci si môžu v aplikácii aktivovať výhodné MIXI balíčky.¹¹²¹¹³

Paušály môžeme charakterizovať ako službu poskytovanú na základe Zmluvy o poskytovaní služieb, jej dodatky a ich súčasť ako cenník, osobitné podmienky, podmienky spracúvania údajov a všeobecné podmienky pre poskytovanie služieb. Predmetom zmluvy je poskytovanie služby s mesačným poplatkom a to jednotlivými parametrami jeho služby - voľných minút, sms a mms, objemu dát a ďalších parametrov.¹¹⁴

Zákaznícka báza využívajúca služby mobilnej siete Slovak Telekom podľa hospodárskych výsledkov za tretí kvartál 2024. Mobilné služby od Slovak Telekomu využívalo koncom septembra 2,503 milióna zákazníkov. Operátor reportuje dáta na základe aktivity za posledný rok. Mobilných paušálov využívaných je 1,406 milióna s nárastom o 40 tisíc. Počet predplatených kariet je 486 tisíc s poklesom o 22 tisíc.¹¹⁵ Trendom je nárast

¹¹⁰SLOVAK TELEKOM. *Predzmluvné informácie pre Službu mobilného hlasu*. 11.2.2024. [online] Dostupné

na:https://www.telekom.sk/dcpublish/Predzmluvne%20informacie%20pre%20sluzbu%20mobilneho%20hlasu_2024_01_01.pdf

¹¹¹SLOVAK TELEKOM. *Všeobecné podmienky pre poskytovanie verejných služieb spoločnosti Slovak Telekom, a.s.* 11.2.2024.[online] Dostupné na:

https://www.telekom.sk/dcpublish/VP_Vseobecne%20podmienky%20pre%20poskytovanie%20verejnych%20sluzieb%20spolocnosti%20Slovak%20Telekom_2023-11-15.pdf

¹¹² SLOVAK TELEKOM. *Všeobecné podmienky pre poskytovanie verejných služieb spoločnosti Slovak Telekom, a.s.* 11.2.2024.[online] Dostupné na:

https://www.telekom.sk/dcpublish/VP_Vseobecne%20podmienky%20pre%20poskytovanie%20verejnych%20sluzieb%20spolocnosti%20Slovak%20Telekom_2023-11-15.pdf

¹¹³ SLOVAK TELEKOM. *Predplatenka*. 3.3.2024.[online] Dostupné na:

<https://www.telekom.sk/volania/predplatenka>

¹¹⁴SLOVAK TELEKOM. *Všeobecné podmienky pre poskytovanie verejných služieb spoločnosti Slovak Telekom, a.s.* 11.2.2024.[online] Dostupné na:

https://www.telekom.sk/dcpublish/VP_Vseobecne%20podmienky%20pre%20poskytovanie%20verejnych%20sluzieb%20spolocnosti%20Slovak%20Telekom_2023-11-15.pdf

¹¹⁵ ZIVE,MAXA Filip. *Telekom má 2,2 milióna mobilných klientov a výnosy mu narástli až o 29 miliónov eur (hospodárske výsledky)* 9.11.2023.[online] Dostupné na:

M2M kariet (z ang. *machine to machine*) na 611 tisíc kariet a teda nárast o 37 tisíc. Častejšie využívaná metodika na trhu je reportovanie počtu na základe trojmesačnej aktivity. V tomto prípade má Slovak Telekom 2,2 milióna zákazníkov s medzročným nárastom o 81 tisíc.¹¹⁶

4.1.2 Produkt mobilných paušálov

Mobilné paušály predstavujú službu, ktorá je poskytovaná na základe mesačného poplatku, za ktoré účastník získava jednotlivé parametre svojej služby – voľný obsah minút, sms a mms, voľný objem dát a ďalších podmienok, ktoré sú súčasťou uzavretej zmluvy o poskytovaní verejných služieb. Slovak Telekom momentálne poskytuje pre nové aktívacie len portfólio Telekom paušály a Telekom Biznis paušály.

4.1.3 Parametre programov mobilných paušálov

Poplatok mesačného programu služby zahŕňa prevádzku a služby obsiahnuté v rámci dohodnutého programu služieb. Poplatky nad rámec dohodnutého programu služieb sú účtované osobitne v zmysle aktuálneho cenníka.

Programy služieb obsahujú voľné minúty pre volania do mobilných a pevných sietí na území Slovenskej republiky a voľné minúty na odchádzajúce roamingové volania prichádzajúce roamingové volania z Európskej únie a Islandu, Lichtenštajnsko, Nórska a Veľkej Británie a na území Slovenskej republiky a prichádzajúce volania zo Slovenskej republiky.

Programy služieb obsahujú pre voľné SMS a MMS, kde dĺžka jednej SMS je najviac 160 znakov. Voľný objem SMS/MMS platí do všetkých sietí na území Slovenskej republiky a z územia Slovenskej republiky na územie Slovenskej republiky, Európskej únie a Islandu, Lichtenštajnska, Nórska a Veľkej Británie. A SMS/MMS z územia Európskej únie, Islandu, Lichtenštajnsko, Nórska, Veľkej Británie do územia Európskej únie, Islandu, Lichtenštajnsko, Nórska, Veľkej Británie a Slovenskej republiky. O roamingu hovoríme, ak sa zákazník nepripája na území a v sieti domáceho operátora. Príkladom môže byť

<https://zive.aktuality.sk/clanok/9pDIjQ1/telekom-ma-22-milionu-mobilnych-klientov-a-vynosy-mu-narastli-az-o-29-milionov-eur-hospodarske-vysledky/>

¹¹⁶ ZIVE, MAXA Filip. *Telekom má 2,2 milióna mobilných klientov a výnosy mu narástli až o 29 miliónov eur (hospodárske výsledky)* 9.11.2023.[online] Dostupné na: <https://zive.aktuality.sk/clanok/9pDIjQ1/telekom-ma-22-milionu-mobilnych-klientov-a-vynosy-mu-narastli-az-o-29-milionov-eur-hospodarske-vysledky/>

vycestovanie do Nemecka a uskutočňovanie hovorov. O medzinárodných hovorov hovoríme v prípade, ak zákazník uskutočňuje hovor z domácej siete do sietí v iných krajinách. Príkladom môže byť zákazník slovenského operátora uskutočňujúci hovor do Nemecka. Na prevádzku uskutočňovanú v krajinách Európskej Únie a Islandu, Lichtenštajnska, Nórska a Veľkej Británie sú uplatňované pravidlá v súlade s Nariadením Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) č. 531/2012 o roamingu vo verejných mobilných komunikačných sieťach v rámci Únie, upravené Nariadením Európskeho parlamentu a Rady (EÚ) č. 2120/2015 a v zmysle Vykonávacieho nariadenia Komisie (EÚ) 2286/2016.¹¹⁷

Programy služieb obsahujú voľný objem dát plnou rýchlosťou v závislosti od lokality a dostupnosti technológií a objem dát s maximálnou možnou dostupnou rýchlosťou pre dátové prenosy po vyčerpaní voľného objemu dát plnou rýchlosťou. Množstvo operátorov sa v propozíciách ich programov služieb diferencuje na základe rýchlosti dát. Ako príklad pre parametre mobilného paušálu môžeme využiť paušál Perfekt od Slovak Telekomu, ktorý obsahuje obsah dát 30 GB plnou rýchlosťou (pre väčší detail je to 30 720 MB s prevodom 1024 MB, ktorá sa rovná objemu 1GB) a po prečerpaní zákazník dátuje s maximálnou možnou rýchlosťou 10 Mb/s do konca zúčtovacieho obdobia. Po prekročení voľného objemu dát maximálnou rýchlosťou sú zasielané notifikačné SMS správy o prečerpaní 80% a 100% voľného objemu dát plnou rýchlosťou podľa príslušných právnych úprav.¹¹⁸

4.1.4 Životný cyklus vývoja nových mobilných paušálov

Životný cyklus produktu mobilných paušálov prechádza zvyčajne niekoľkými fázami podobne ako všeobecný model životného cyklu produktu. Tieto štádia zahŕňajú vývoj nového produktu alebo novej propozície, rast, zrelosť a pokles. Na základe rozhodnutia spoločnosti o spustení nového produktu alebo novej propozície sa z pohľadu realizácie produktových zmien zamýšľame nad tromi alternatívami k prístupu uvedenia nových paušálov na trh.

¹¹⁷SLOVAK TELEKOM. *Cenník pre poskytovanie služieb spoločnosti Slovak Telekom, a.s. Časť A*. 1.1.2024.[online] Dostupné na: <https://www.telekom.sk/dcpublish/Elektronicke%20brozury%20SPOLOCNY%20CENNIK%20cast%20A%20k%208.3.2022.pdf>

¹¹⁸SLOVAK TELEKOM. *Cenník pre poskytovanie služieb spoločnosti Slovak Telekom, a.s. Časť A*. 1.1.2024.[online] Dostupné na: <https://www.telekom.sk/dcpublish/Elektronicke%20brozury%20SPOLOCNY%20CENNIK%20cast%20A%20k%208.3.2022.pdf>

Nové portfólio mobilných paušálov. Jednou z alternatív je spustenie nového portfólia mobilných paušálov. Zo zákaznickeho pohľadu je na vlastnom rozhodnutí, kedy sa rozhodne pre zmenu nového paušálu alebo sa telekomunikačný operátor rozhodne migrovať na nové portfólio. Zákazníkom podľa príslušných právnych predpisov musí túto zmenu oznámiť mesiac pred zmenou a zákazník má právo odstúpiť od zmluvy zo strany zmeny podmienok na strane operátora.

Úprava existujúceho portfólia mobilných paušálov. Druhá z alternatív je úprava jednotlivých parametrov existujúceho portfólia mobilných paušálov. Z pohľadu dopadu na zákazníka sa zmena parametrov týka všetkých aktívnych paušálov bez možnosti výberu. Platí rovnaká oznamovacia povinnosť.

Úprava inej propozície. Tretia z alternatív je úprava inej propozície a teda takých súčastí mobilných paušálov, ktoré ovplyvňujú celkový mesačný poplatok za faktúru. Jeden z príkladov na Slovenskom telekomunikačnom trhu je odstránenie digitálneho bonusu operátora O2 Slovakia, kedy zákazníci získali zľavu 2 eurá, ak platili faktúry prostredníctvom elektronických kanálov.

Spoločnosť Slovak Telekom a.s. na tlačovej konferencii 24.8.2023 v priestoroch ateliéru Novej Cvernovky predstavila nové portfólio mobilných paušálov – Telekom paušály a nové portfólio mobilných paušálov poskytovaných pre živnostníkov a právnické osoby Telekom Biznis paušály. Posúvanie hraníc nekonečna sa stal hlavnou myšlienkou marketingovej komunikácie. Nové portfólio Telekom paušálov bolo pre zákazníkov dostupné od 5.9.2023 a do tohto dňa bolo ukončené poskytovanie pôvodného portfólia T paušálov a T Biznis paušálov. Z pohľadu poskytovania služieb operátor zjednodušil ponuku na 6 paušálov. Jedným zo súčasných trendov, ktoré môžeme identifikovať na telekomunikačnom trhu je zjednodušenie ponuky mobilných paušálov, zameranie sa na zlepšovanie zákaznickej skúsenosti a digitalizácia procesov so zlepšovaním digitálnych zákaznických ciest.¹¹⁹

¹¹⁹ ZIVE,MAXA Filip.Telekom: *6 nových paušálov s väčším objemom dát. Čo všetko ponúknu?* 24.8.2023. [online] Dostupné na: <https://zive.aktuality.sk/clanok/aWntQpr/telekom-6-novych-pausalov-s-vacsim-objemom-dat-co-vsetko-ponuknu/>



Telekom paušály

Spojenie	2+1 GB	potom 512 kb/s Vždy online	Magio TV Štart	16 €
Relax	6+2 GB	potom 512 kb/s Vždy online	Magio TV Štart Plus	24 €
Komplet	15 GB	potom 3 Mb/s	Magio TV Štart Plus	32 €
Perfekt	30 GB	potom 10 Mb/s	Magio TV Štart Plus	40 €
Nekonečno	∞		Magio TV Štart Extra	50 €
Pro	∞		Magio TV Štart Extra	80 €

Obrázok č.10 Telekom paušály

Najdostupnejším Telekom paušálom je paušál Spojenie ktorý obsahuje 200 minút, 200 SMS v SR a EÚ. Objem dát obsahuje 2 GB a ak je zákazník viazaný na 24 mesiacov, získava každý mesiac bonus za viazanosť 1 GB dát. Po vyčerpaní dát si môže bezplatne v aplikácii aktivovať dátový balíček Vždy online s ktorým dátuje po vyčerpaní v rýchlosti 512 kbp/s. Mesačný poplatok za službu je 16 eur.¹²⁰

Paušál Relax obsahuje neobmedzený objem voľných minút a SMS/MMS v SR a EÚ spolu s obsahom 6 GB dát a pri viazanosti na 24 mesiacov získava každý mesiac bonus za viazanosť 2 GB. Po vyčerpaní dát plnou rýchlosťou automaticky pokračuje v datovaní v rýchlosti 3 Mb/s. Mesačný poplatok za službu je 24 eur.¹²¹

Paušál Komplet obsahuje rovnako neobmedzený objem voľných minút a SMS/MMS v SR a EÚ spolu s obsahom 15 GB dát a s rýchlosťou po vyčerpaní dát plnou rýchlosťou 3 Mb/s. Ako bonus za viazanosť zákazník získava 30 eurový kupón na príslušenstvo. Mesačný poplatok za službu je 32 eur.¹²²

Paušál Perfekt obsahuje rovnako neobmedzený objem voľných minút a SMS/MMS v SR a EÚ spolu s obsahom 30 GB dát a s rýchlosťou po vyčerpaní dát plnou rýchlosťou 10

¹²⁰SLOVAK TELEKOM. *Cenník pre poskytovanie služieb spoločnosti Slovak Telekom, a.s. Časť A.*

1.1.2024.[online] Dostupné na:

<https://www.telekom.sk/dcpublish/Elektronicke%20brozury%20SPOLOCNY%20CENNIK%20cast%20A%20k%208.3.2022.pdf>

¹²¹SLOVAK TELEKOM. *Cenník pre poskytovanie služieb spoločnosti Slovak Telekom, a.s. Časť A.*

1.1.2024.[online] Dostupné na:

<https://www.telekom.sk/dcpublish/Elektronicke%20brozury%20SPOLOCNY%20CENNIK%20cast%20A%20k%208.3.2022.pdf>

¹²²SLOVAK TELEKOM. *Cenník pre poskytovanie služieb spoločnosti Slovak Telekom, a.s. Časť A.*

1.1.2024.[online] Dostupné na:

<https://www.telekom.sk/dcpublish/Elektronicke%20brozury%20SPOLOCNY%20CENNIK%20cast%20A%20k%208.3.2022.pdf>

Mb/s a rovnako ako bonus za viazanosť 30 eurový kupón na príslušenstvo. Mesačný poplatok za službu je 40 eur.¹²³

Paušál Nekonečno poskytuje zákazníkovi nekonečno plnou rýchlosťou vďaka neobmedzeným dátam, minútam a SMS/MMS. Mesačný poplatok za službu je 50 eur.¹²⁴

Paušál Pro rovnako zákazníkovi poskytuje nekonečno plnou rýchlosťou, 30 eurový kupón pre príslušenstvo ako bonus za viazanosť a bezplatné poistenie zariadenia. Mesačný poplatok za službu je 80 eur.¹²⁵

Súčasťou paušálov je aj Magio TV Štart bezplatná internetová televízia do mobilu alebo tabletu podľa výšky paušálu s viac ako 10 v prípade Magio TV Štart, viac ako 35 pre Magio TV Štart Plus alebo viac ako 50 stanicami pre Magio TV Štart Plus stanicami. K programom služieb s 24 mesačnou viazanosťou sú dostupné akciové zariadenia podľa paušálu.

4.1.4 Životný cyklus produktu mobilných paušálov

Životný cyklus zákazníka pri produkte mobilných paušálov môže prechádzať viacerými transakciami, ktoré môže zákazník vykonávať počas životného cyklu jeho mobilných paušálov.

Predĺženie viazanosti, tzv. prolongácia. Zákazníkovi je umožnené v 21. mesiaci viazanosti zrealizovať prolongáciu prostredníctvom digitálnych kanálov a od 22. mesiaca prostredníctvom všetkých kanálov. Pravidlo platí za pravidla prolongácie s minimálnym paušálom a pri tejto transakcii môžu využiť kúpu nového zariadenia aj za akciovú cenu so započítanou dotáciou od operátora.

Prechod zo starého portfólia do nového. Pri spustení nového portfólia sa telekomunikační operátori rozhodnú prestať poskytovať pôvodné portfólio pre nové

¹²³SLOVAK TELEKOM. *Cenník pre poskytovanie služieb spoločnosti Slovak Telekom, a.s. Časť A.*

1.1.2024.[online] Dostupné na:

<https://www.telekom.sk/dcpublish/Elektronicke%20brozury%20SPOLOCNY%20CENNIK%20cast%20A%20k%208.3.2022.pdf>

¹²⁴SLOVAK TELEKOM. *Cenník pre poskytovanie služieb spoločnosti Slovak Telekom, a.s. Časť A.*

1.1.2024.[online] Dostupné na:

<https://www.telekom.sk/dcpublish/Elektronicke%20brozury%20SPOLOCNY%20CENNIK%20cast%20A%20k%208.3.2022.pdf>

¹²⁵SLOVAK TELEKOM. *Cenník pre poskytovanie služieb spoločnosti Slovak Telekom, a.s. Časť A.*

1.1.2024.[online] Dostupné na:

<https://www.telekom.sk/dcpublish/Elektronicke%20brozury%20SPOLOCNY%20CENNIK%20cast%20A%20k%208.3.2022.pdf>

uzavretia zmlúv a dodatkov. Zákazníci počas ich uzavretej viazanosti majú možnosť prejsť na nové portfólio so zachovaním pôvodnej viazanosti.

Prechod na vyšší paušál. Počas existujúcej uzavretej viazanosti alebo aj v prípade neviazaného paušálu majú zákazníci možnosť prejsť na vyšší paušál. Vyším paušálom myslíme paušál chronologicky s vyšším mesačným poplatkom a väčším objemom dát, minút a sms.

Životný cyklus jednotlivého portfólia mobilných paušálov na základe dostupných informácií o poskytovaní jednotlivých služieb za posledné roky od spoločnosti Slovak Telekom a jej konkurenčných telekomunikačných operátorov, môžeme skonštatovať, že životný cyklus produktu mobilných paušálov spustenia nového mobilné portfólia je na slovenskom telekomunikačnom trhu je približne 3 roky. Predchádzajúce portfólio mobilných paušálov spoločnosť Slovak Telekom spustila na trh dňa 1.6.2020, ktoré sa nazývalo T paušály a T Biznis paušály. T paušály obsahovali 16 programov služieb, ktoré môžeme rozdeliť do 4 skupín: T Základ (T Základ 11,14 a 17), T Dáta paušály (T Dáta 17, T Dáta 21, T Dáta 25, T Dáta 42), ktoré sa zameriavali primárne na voľný obsah dát a poskytovali 100 voľných minút, bez SMS/MMS a paušály T Ideál (Paušály T Ideál 21, T Ideál 23, T Ideál 25, T Ideál 27) a paušály s nekonečným obsahom dát (T Nekonečno SD, T Nekonečno HD a T Nekonečno Max).¹²⁶ Slovak Telekom upravil portfólio paušálov T paušál a T Biznis paušál k 1.5.2022 z dôvodu rastúcej miery inflácie, výraznému zdražovanie cien energie a vstupných nákladov, ktoré sú kľúčové pre poskytovanie služieb.¹²⁷ Paušálom sa zmenil mesačný poplatok až o 2 eurá, zákazníci získali väčší objem dát a zároveň sa zmenil aj ich marketingový názov Vzhľadom na zmenu zmluvných podmienok môžu zákazníci v prípade nesúhlasu odstúpiť do mesiaca od oznámení zmluvných podmienok. Z produktovo-technického pohľadu je takáto zmena priamou zmenou existujúcich mobilných paušálov, kde sa zákazníkom prejavia zmeny od dátumu realizácie a nemusia pri zmene nevykonávať žiadnu predajnú transakciu. Z pohľadu zákazníckej skúsenosti sa operátori pri nových mobilných paušáloch častokrát volia cestu uvedenia nového mobilného portfólia nezávislého od pôvodného portfólia, následne využívajú poskytovanie pridanej hodnoty ako napríklad väčší objem dát alebo vyššiu dotáciu na


¹²⁶ ZIVE,MAXA Filip. *Telekom predstavil 16 nových paušálov. Niektoré sú dátovo neobmedzené.* 24.4.2020. [online] Dostupné na: <https://zive.aktuality.sk/clanok/146600/telekom-predstavil-16-novych-pausalov-niektore-su-datovo-neobmedzene/>

¹²⁷ ZIVE,MAXA Filip. *Telekom zdraží televíziu aj pevný internet až o 1 až 3 eurá. Pridá nové TV a niektorým zvýši rýchlosť.* 28.3.2022. [online] Dostupné na: <https://zive.aktuality.sk/clanok/eDZX336/telekom-zdrazi-televiziu-aj-pevny-internet-o-1-az-3-aura-prida-nove-tv-a-niektorym-zvysi-rychlost/>

zariadenia ako motivátor prechodu na nové portfólio paušálov. Ďalším spôsobom je oznámenie o migrácii na nové portfólio pre definované skupinky zákazníkov, pri ktorých platí spomenutá povinnosť oznámenia o zmene zmluvy. Prechádzajúce mobilné portfólio bolo uvedené 27.4.2018 a nieslo spoločný názov ÁNO a paušály HAPPY uvedené 10.8.2012, na ktorých prebiehali produktové úpravy ako zvýšenie objemu dát pri vyšších paušálov k 1.2.2017. ^{128 129 130}

4.1.4 Zmluvné podmienky

Pri životnom cykle zákazníka pri produkte mobilných paušálov môže prechádza viacerými transakciami, ktoré môže zákazník pravidelne vykonávať. Zákazník podpisuje rôzne právne dokumenty v závislosti od úkonu, ktorý vykonáva. Zákazníkovi pri záujme o službu pred podpísaním samotnej Zmluvy o poskytovaní služieb podľa zákona č. 452/2021 Z. z. Zákon o elektronických komunikáciách prichádza pred podpisom zmluvy predzmluvné informácie a zhrnutie zmluvy. Predzmluvné informácie pre službu mobilného hlasu obsahujú informáciu o základných vlastnostiach plnenia, spôsobu fakturácie a podmienky predčasného ukončenia zmluvy, nároky účastníka v súvislosti s neplnením zmluvne dohodnutých parametrov a ďalšie informácie stanovené zákonom.



Slovak Telekom, a.s.
 Bajkalská 28, 817 62 Bratislava
 IČO 35 763 469, IČ DPH SK 2020273893
 Zapsaný do OR m.s. sídlo Bratislava III,
 oddiel Sa, vložka 2081/B

Predzmluvné informácie pre Službu mobilného hlasu

Plnenia, pre ktoré je určená táto Predzmluvná informácia, sú vymedzené v samostatnom Zhrnutí zmluvy, ktoré je vám poskytnuté spolu s touto Predzmluvnou informáciou. Konkrétna Služba mobilného hlasu, ku ktorej sa táto Predzmluvná informácia poskytuje, je označená v Zhrnutí zmluvy.

Kontakty:
 Chat na www.telekom.sk / Telekom aplikácia
 Zákaznícka linka 0800 123 456
 Formulár: <https://www.telekom.sk/kontakt/transacie>

1. Základné vlastnosti plnenia

Služba mobilného hlasu je verejná elektronická komunikačná služba, ktorá umožňuje volania, zasielanie SMS, MMS a prístup k internetu v mobilnej sieti. Služba mobilného hlasu neobsahuje minimálne úrovne kvality služby, je negarantovaná.

Parametre služby internetového prístupu v rámci Služby mobilného hlasu:
 Odhadovaná maximálna rýchlosť: Stiahovanie/Dodosielanie je pre technológiu 5G do 600/50 Mb/s, 4G do 500/50 Mb/s, 2G do 120/60 kb/s, v závislosti od lokality, v ktorej sa pripájate k internetu a podmienok konkrétnej Služby. Informatívnu mapu pokrytia nájdete na stránke www.telekom.sk/pokrytie.

Odhadovaná maximálna rýchlosť je rýchlosť, ktorá je potenciálne dosiahnuteľná a je komunikovaná ako maximálna prenosová rýchlosť. **Proklamovaná rýchlosť** je zhodná s odhadovanou maximálnou rýchlosťou.

2. Spôsob fakturácie a podmienky predčasného ukončenia zmluvy

	Ceny po spotrebovaní voľných jednotiek	Príplatky pri uplatnení roamingovej FUP
Volania do mobilných a pevných sietí v SR	-	-
Odchádzajúce roamingové volania z EÚ a zóny 1 do EÚ, zóny 1 a SR	0,13 €/min.	0,0264 €/min.
Odchádzajúce volania zo SR do EÚ a zóny 1	-	-
Prichádzajúce roamingové volania v EÚ a zóne 1 (minúty)	-	0,0024 €/min.
SMS/MMS do všetkých sietí v SR a zo SR do EÚ a zóny 1	-	-
SMS/MMS z EÚ a zóny 1 do EÚ, zóny 1 a SR	0,07 €/SMS, MMS	0,0048 €/SMS 0,00186 €/MMS
SMS/MMS zo SR do zahraničia mimo EÚ a zóny 1	0,15 €/SMS 0,39 €/MMS	-
Spotreba dát v EÚ a zóne 1	-	0,00186 €/MB

Ceny sú uvedené s DPH

Informácie o tarifácii volaní, SMS, MMS a dát v rámci zón 2, 3 a 4, ako aj zaradenie krajín do jednotlivých zón, sú dostupné v platnom Cenníku v časti B.
 Ponuka dátových balíkov, ktoré možno aktivovať k Službe mobilného hlasu, je uvedená v platnom Cenníku.

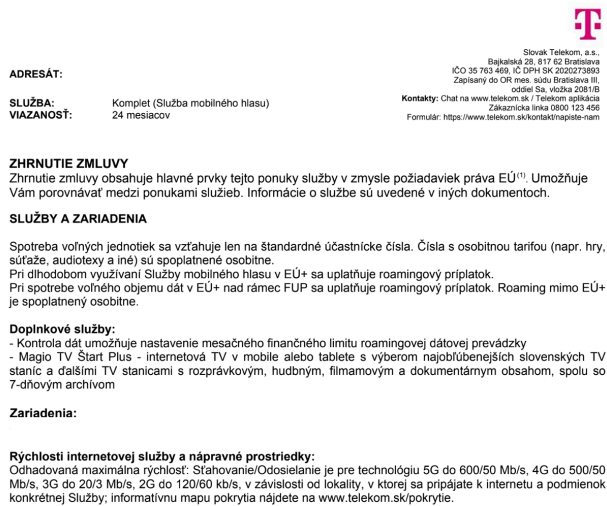
¹²⁸ MOJANDROID. *Telekom uvádza nové paušály ÁNO. Prinášajú viaceré zmeny vo využívaní dát.* [online] Dostupné na: <https://www.mojandroid.sk/telekom-pausaly-ano/>

¹²⁹ NEXTECH. Telekom: Úplne nové Happy paušály.10.8.2022. [online] Dostupné na: <https://www.nextech.sk/a/Telekom--Uplne-nove-Happy-pausaly>

¹³⁰ TOUCHIT. Telekom zvýši objem prenesených dát pri Happy paušáloch.26.1.2017.[online] Dostupné na: <https://touchit.sk/telekom-zvysi-objem-prenesenych-dat-pri-happy-pausaloch/95357>

Obrázok č.11 Predzmluvné informácie pre službu mobilného hlasu spoločnosti Slovak Telekom k 1.1.2024 ¹³¹

Plnenia, pre ktoré sú určené tieto predzmluvné informácie sú vymedzené v samostatnom Zhrnutí zmluvy konkrétneho zákazníka. Zhrnutie zmluvy obsahuje informácie o službe (príklad obrázok č.12 hovorí o uzavretí paušálu Komplet s 24 mesačnou viazanosťou) s informáciou o aktivovaných doplnkových službách a zariadeniach. ¹³²



The image shows a document with the Slovak Telekom logo at the top right. The text is in Slovak and includes the following sections:

- ADRESÁT:** (Addressee)
- SLUŽBA:** Komplet (Služba mobilného hlasu)
- VIAZANOSŤ:** 24 mesiacov
- ZHRNUTIE ZMLUVY:** Zhrnutie zmluvy obsahuje hlavné prvky tejto ponuky služby v zmysle požiadaviek práva EÚ¹³¹. Umožňuje Vám porovnávať medzi ponukami služieb. Informácie o službe sú uvedené v iných dokumentoch.
- SLUŽBY A ZARIADENIA:**
 - Spotreba voľných jednotiek sa vzťahuje len na štandardné účastnícke čísla. Čísla s osobitnou tarifou (napr. hry, súťaže, audiotexy a iné) sú spočítané osobitne.
 - Pri dlhodobom využívaní Služby mobilného hlasu v EÚ+ sa uplatňuje roamingový príplatok.
 - Pri spotrebe voľného objemu dát v EÚ+ nad rámec FUP sa uplatňuje roamingový príplatok. Roaming mimo EÚ+ je spočítaný osobitne.
- Doplnkové služby:**
 - Kontrola dát umožňuje nastavenie mesačného finančného limitu roamingovej dátovej prevádzky
 - Magio TV Start Plus - internetová TV v mobile alebo tablete s výberom najobľúbenejších slovenských TV staníc a ďalšími TV stanicami s rozprávkovým, hudbným, filmamovým a dokumentárnym obsahom, spolu so 7-dňovým archívom
- Zariadenia:**
- Rýchlosti internetovej služby a nápravné prostriedky:**
 - Odhadovaná maximálna rýchlosť: Stahovanie/Odosielanie je pre technológiu 5G do 600/50 Mb/s, 4G do 500/50 Mb/s, 3G do 20/3 Mb/s, 2G do 120/60 kb/s, v závislosti od lokality, v ktorej sa pripájate k internetu a podmienok konkrétnej Služby; informatívnu mapu pokrytia nájdete na www.telekom.sk/pokrytie.

Obrázok č.12 Zhrnutie zmluvy pre paušál Komplet spoločnosti Slovak Telekom k 1.1.2024 ¹³³

Zákazník uzatvára so spoločnosťou Zmluvu o poskytovaní verejných služieb uzavretú podľa zákona č.452/2021 Z.z o elektronických komunikáciách v znení neskorších predpisov pre nové aktivácie služieb. Predmetom zmluvy je záväzok podniku aktivovať a poskytovať program Služieb a to vo vzťahu k SIM karte. Pre účastníka záväzok riadne a včas platiť cenu za program služieb a zariadenia a záväzok viazanosti. V prípade predĺženia viazanosti existujúceho produktu účastník podpisuje Dodatok k Zmluve o poskytovaní verejných služieb s viazanosťou na 24 mesiacov. ¹³⁴

¹³¹SLOVAK TELEKOM. *Predzmluvné informácie pre Službu mobilného hlasu*. 11.2.2024. [online]

Dostupné na:

https://www.telekom.sk/dcpublish/Predzmluvne%20informacie%20pre%20sluzbu%20mobilneho%20hlasu_2024_01_01.pdf

¹³²SLOVAK TELEKOM. *Všeobecné podmienky pre poskytovanie verejných služieb spoločnosti Slovak Telekom, a.s.* 11.2.2024.[online] Dostupné na:

https://www.telekom.sk/dcpublish/VP_Vseobecne%20podmienky%20pre%20poskytovanie%20verejnych%20sluzieb%20spolocnosti%20Slovak%20Telekom_2023-11-15.pdf

¹³³SLOVAK TELEKOM. *Predzmluvné informácie pre Službu mobilného hlasu*. 11.2.2024. [online]

Dostupné na:

https://www.telekom.sk/dcpublish/Predzmluvne%20informacie%20pre%20sluzbu%20mobilneho%20hlasu_2024_01_01.pdf

¹³⁴SLOVAK TELEKOM. *Všeobecné podmienky pre poskytovanie verejných služieb spoločnosti Slovak Telekom, a.s.* 11.2.2024.[online] Dostupné na:

https://www.telekom.sk/dcpublish/VP_Vseobecne%20podmienky%20pre%20poskytovanie%20verejnych%20sluzieb%20spolocnosti%20Slovak%20Telekom_2023-11-15.pdf

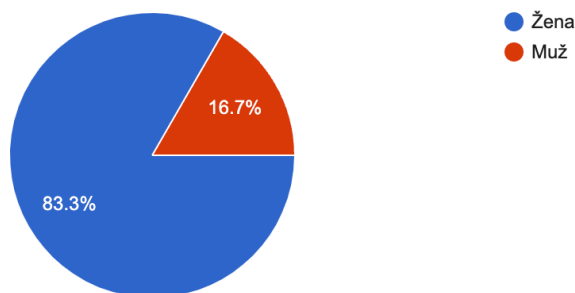
Ďalším z procesov je prenos telefónneho čísla od iného operátora. Zákazník uzavrie zmluvu o poskytovaní služieb s iným operátorom, ktorý podá žiadosť o prenos telefónneho čísla. Do 4 pracovných dní po podpísaní dokumentov mu bude na novú SIM kartu prenesené pôvodné číslo.¹³⁵

4.2 Úloha produktového manažmentu

Akým spôsobom spoločnosti pristupujú k zadefinovaniu úlohy produktového manažmentu závisí od viacerých faktorov ako napríklad korporátnej stratégie, dlhodobej stratégie daného produktu, prístup k vývoju a rozvoju produktu, exekúciu jednotlivých aktivít počas životného cyklu produktu. Na základe odpovedí dotazníka smerovaného na vybranú skupinku špecialistov spoločnosti Slovak Telekom sme sa dozvedeli relevantné informácie pre posúdenie spolupráce na jednotlivých úlohách produktového manažmentu. Vzhľadom na komplexnosť aktivít pri spustení nového produktu a aj pri aktivitách pri životnom cykle nového produktu vykonáva úlohy koncového produktového manažmentu viacero špecialistov. Za produkt samotný a jeho dodávku sú zodpovední jednotliví zamestnanci na pozíciách *product ownera* jednotlivých *squads*. V teoretickom ponímaní uvažujeme o *squade* ako *squad* s koncovou zodpovednosťou za produkt. Pri veľkých a komplexných spoločnostiach neuvažujeme s koncovým vlastníctvom produktu v rámci jedného *squadu*, ale *squady* využívajú navzájom niektoré svoje kapacity v rámci iných *squads* a celej organizácie, ako je to aj v prípade Slovak Telekomu. Vzájomná spolupráca a rozdelenie zodpovedností na produktovom vývoji je kľúčová pre efektívnu dodávku.

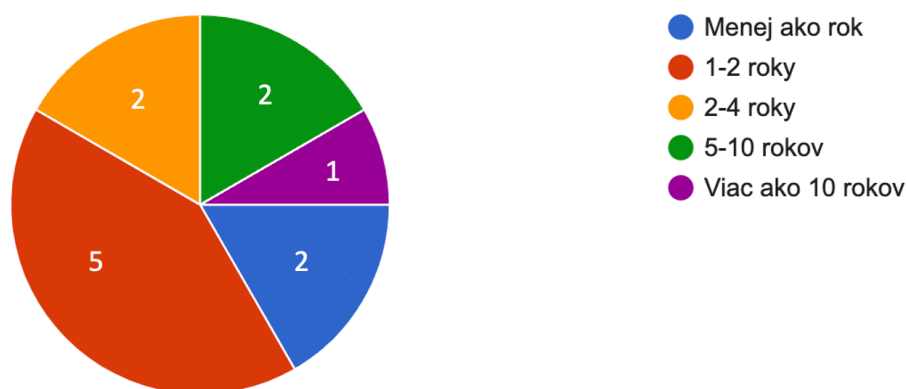
Kvalitatívny dotazník obsahoval relevantné odpovede vybraných zamestnancov Slovak Telekom spolupracujúcich na jednotlivých úlohách pri aktivitách životného cyklu produktov a životného cyklu vývoja nových produktov. Na dotazník zodpovedalo 12 zamestnancov a medzi respondentami prevládala pomer žien v hodnote 83,3 % a mužov 16,7%.

¹³⁵ SLOVAK TELEKOM. *Preneste si číslo cez web a získajte Online bonus.* [online] Dostupné na: <https://www.telekom.sk/volania/prenos-cisla>



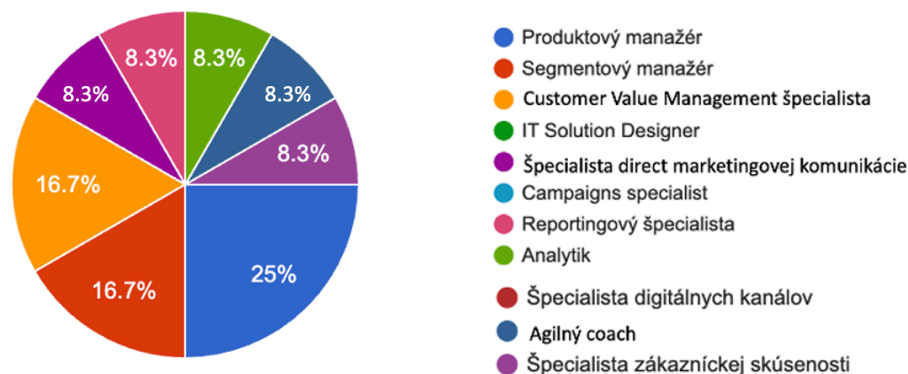
Graf č.1 Rozloženie pohlaví v dotazníku

Zamestnanci pôsobia v spoločnosti rozdielne časové obdobie od menej ako jedného roka až po viac ako 10 rokov, čo predstavuje variabilnú vzorku zamestnancov. Najväčšou skupinkou sú zamestnanci v rozmedzí jedného až dvoch rokov, čo je spôsobené agilnou transformáciou, ktorá pretransformovala existujúcu organizačnú štruktúru a vytvorila alebo preklasifikovala existujúce pozície. Spoločnosť získala v tomto období pre obsadenie nových pozícií značnú časť nových zamestnancov z externého prostredia. Až 5 respondentov zodpovedalo, že v spoločnosti pracuje v rozmedzí jedného až dvoch rokov.

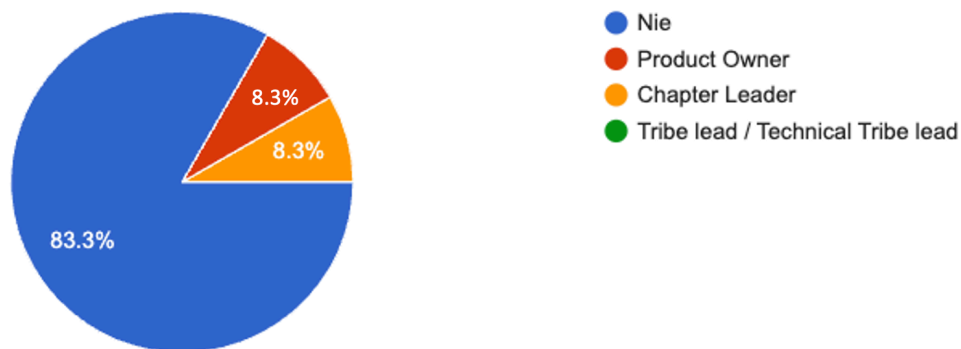


Graf č.2 Počet rokov pracujúcich pre spoločnosť Slovak Telekom a.s.

Na aktivitách životného cyklu produktu spolupracuje niekoľko špecializovaných odborníkov. Medzi jednotlivé pozície spolupracujúce na aktivitách životného cyklu produktu môžeme zahrnúť produktových manažérov, segmentových manažérov a špecialistov zákazníckej hodnoty (z ang. *customer value management*), ktorí predstavujú kľúčové pozície spolupracujúcich pri príprave nových hodnotových propozíciách, produktov a exekúcii jednotlivých aktivít. Z pohľadu dotazníka daní špecialisti predstavujú najviac zastúpenú skupinku. Dotazník zodpovedali 3 produktoví manažéri, 2 segmentoví manažéri a 2 špecialisti zákazníckej hodnoty.



Graf č.3 Pozície spolupracujúce na aktivitách životného cyklu produktu

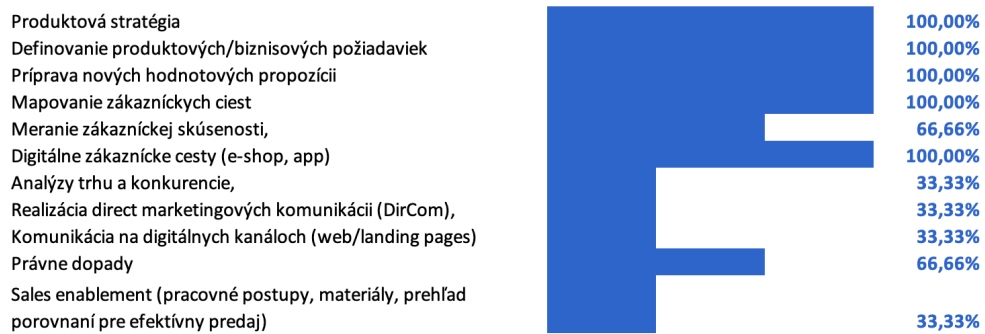


Graf č.4 Zastávate rolu Product Ownera/ Chapter leadera/ Tribe leadera?

Pozícia produktového manažéra má náplň práce zabezpečiť, aby produkty a služby spoločnosti boli riadne uvedené na trh a boli spravované po celú dobu ich životného cyklu tak, aby boli obchodne úspešné a pozitívne hodnotené zákazníkmi, a zároveň zjednodušovali internú zložitosť a boli dobre vnímané našimi konkurentmi. Táto pozícia má vplyv na konkrétnu menšiu tematickú oblasť v rámci svojho zamerania, za ktorú zvyčajne preberá zdieľanú zodpovednosť. Diane v spoločnosti ovplyvňuje skôr nepriamo cez riešenie jasne definovaných rôznorodých úloh, buď samostatne alebo v spolupráci s kolegami. Táto pozícia rieši rôznorodé úlohy a agendy v rámci oblasti svojho pôsobenia.

Z pohľadu dotazníka produktívni manažéri sú primárne zodpovední za produktovú stratégiu, definovanie produktových a biznisových požiadaviek, aktívnu spoluprácu pri tvorbe nových hodnotových propozícií, mapovanie zákazníckych ciest a právne otázky. Sekundárne zodpovednosti môžu zahŕňať meranie zákazníckej skúsenosti, analýzu trhu

a konkurencie, realizáciu priamej marketingovej komunikácie, komunikácie na digitálnych kanáloch a príprave predajných materiálov.



Graf č.5 Aktivity životného cyklu produktu pozície produktového manažéra

Pozícia segmentového manažéra riadi celý marketingový mix v definovanom segmente zákazníkov spoločnosti s cieľom zabezpečiť rast výnosov a čistej marže z krátkodobého aj dlhodobého hľadiska. Táto pozícia má vplyv na konkrétnu menšiu tematickú oblasť v rámci svojho zamerania s možným presahom aj do ostatných súvisiacich oblastí. Za zverenú oblasť preberá priamu, alebo zdieľanú zodpovednosť. Dianie v spoločnosti ovplyvňuje skôr priamo cez aktívne riešenie problémov v rámci svojej oblasti pôsobenia, do ktorej zapája aj ostatných kolegov. Táto pozícia rieši rôznorodé úlohy a agendy v rámci oblasti svojho pôsobenia.

Z pohľadu dotazníka sa segmentoví manažéri zameriavajú na dve oblasti pri životnom cykle produktu. Prvou je analýza trhu, konkurencie, vývoj zákazníckej bázy a monitorovanie jej výkonnosti. Medzi druhú oblasť môžeme zahrnúť aktivity uvedenia produktu na trh a realizáciu priamej, digitálnych, ATL a BTL marketingových aktivít. Segmentoví manažéri sú zodpovední za strategické riadenie segmentu a poskytovaných produktov.

Produktová stratégia	100,00%
Definovanie produktových/biznisových požiadaviek	100,00%
Príprava nových hodnotových propozícií	100,00%
Analýzy trhu a konkurencie,	100,00%
Analýza zákazníckej bázy a monitorovanie výkonnosti	100,00%
Business case	50,00%
Go-To-Market stratégia	50,00%
Realizácia direct marketingových komunikácií (DirCom),	50,00%
Realizácia aktivít marketingovej komunikácie (MarCom - BTL, ATL)	50,00%
Digitálne zákaznícke cesty (e-shop, app),	50,00%
Komunikácia na digitálnych kanáloch (web/landing pages),	50,00%

Graf č.6 Aktivity životného cyklu produktu pozície segmentového manažéra

Pozícia špecialistu riadenia zákazníckej hodnoty (z ang. *customer value management*) riadi celý marketingový mix v definovanom segmente zákazníkov spoločnosti s cieľom zabezpečiť rast výnosov a čistej marže z krátkodobého aj dlhodobého hľadiska. Špecialisti riadenia zákazníckej hodnoty sa zameriavajú na sledovanie trendov a správania pridelenej zákazníckej bázy, ako napríklad mobilných služieb pre definovaný segment zákazníkov. Navrhujú akčné kroky potrebné k monetizácii bázy alebo prevencii neželaného správania a realizujú a interpretujú zistenia z čiastkových analýz, pripravujú business case, transakčné a finančné ukazovatele.¹³⁶

Pozícia agilného coacha šíri v organizácii agilné hodnoty a princípy, zameriava sa na fungovanie organizácie ako celku, zodpovedá za vstúpanie agilného spôsobu myslenia, pomáha squadam vybrať najvhodnejší agilný spôsob práce, úzko spolupracuje s tribe leadrom, technical tribe leaderom, product ownermi a ostatnými členmi squadu.

Pozícia špecialistu zákazníckej skúsenosti definuje, riadi a monitoruje iniciatívy, ktoré vedú k trvale lepšej zákazníckej skúsenosti naprieč celým portfóliom produktov, s cieľom zabezpečiť udržateľný rast. Táto pozícia má vplyv na konkrétnu menšiu tematickú oblasť v rámci svojho zamerania, za ktorú zvyčajne preberá zdieľanú zodpovednosť. Diane v spoločnosti ovplyvňuje skôr nepriamo cez riešenie jasne definovaných rôznorodých úloh buď samostatne alebo v spolupráci s kolegami. Táto pozícia rieši rôznorodé úlohy a agendy v rámci oblasti svojho pôsobenia.

Pozícia reportingového špecialistu je podstatná pre rozhodovanie sa na základe dát. Pozícia poskytuje pokročilú analýzu a prediktívne modely s cieľom vybudovať hlbší a

¹³⁶PROFESIA.SK, *Slovak Telekom, Špecialista CVM a analýz.*[online] Dostupné na: <https://www.profesia.sk/praca/slovak-telekom/O463649>

efektívnejší prehľad o zákazníkoch, skúsenostiach zákazníkov a vzťahoch so zákazníkmi a zlepšovať strategické rozhodovanie.

4.3 Agilná transformácia

Medzi štrukturálne oblasti s potenciálom pre transformovanie telekomunikačných operátorov, definovanými v teoretickej časti práce na základe štúdiu konzultantskej spoločnosti McKinsey, operátor Slovak Telekom a.s. reaguje v nasledujúcich vybraných oblastiach.

Orientácia na digitálne kanály. Zlepšenie digitálnych zákazníckych ciest a zvýšenie podielu digitálnej obsluhy zákazníka. Medzi zákaznícke motivátory pre využívanie digitálnych nákupných ciest je online zľava pri kúpe paušálu so zariadením, v tom prípade získavate dodatočnú 10 euróvú zľavu z ceny zariadenia. Ak ste existujúci zákazník Slovak Telekomu a predlžujete si viazanosť na ďalších 24 mesiacov dostanete aj online vernostnú zľavu na zariadenia až do 30 eur. Ak si paušál kupujete bez zariadenia, získavate na celú dobu viazanosť balíček 1 GB mesačne.¹³⁷

Zlepšenie zákazníckej skúsenosti. V posledných rokoch urobil Slovak Telekom množstvo zmien, aby postavil zákazníka do centra záujmu. Prioritizoval zákaznícku skúsenosť ako jeden z kľúčových ukazovateľov a neustále vylepšuje procesy, zákaznícke cesty v jednotlivých kanáloch. Pre meranie zákazníckej skúsenosti spoločnosť využíva TRI*M a NPS skóre.¹³⁸

Mobilná sieťová infraštruktúra. Spoločnosť Slovak Telekom a O2 Slovensko uzavreli dohodu o zdieľaní technológie mobilných sietí. Jedná sa o prvé zdieľanej takejto siete na území Slovenskej republiky. Proces zdieľania sietí postupne prebieha po jednotlivých lokalitách. Slovensko bude rozdelené na dve oblasti sever a juh, okrem Bratislavy a Košíc, ktorých prevádzku bude spravovať jeden z operátorov. Zmena sa nedotkne komerčnej nezávislosti a zachová konkurencieschopnosť s vlastnými mobilnými ponukami služieb.¹³⁹

¹³⁷ SLOVAK TELEKOM. *E-shoop otázky a odpovede*. 23.2.2024 [online] Dostupné na: https://eshop.telekom.sk/volania/pausaly-telekom?_ga=2.231603228.247683435.1708683102-87360913.1670353375&_gac=1.22492873.1708704901.Cj0KCCQiAoeGuBhCBARIsAGfKY7zCQbi9EgHzXB7WNCmiHih9W2hulNRUK1IDXgn8oya3EwL-8MCiTqUaAuu4EALw_wcB

¹³⁸ KPMG. Slovak Telekom: *Aj tie najlepšie technológie samé o sebe nemajú význam, ak ich neocenia ľudia*. 23.2.2024 [online] Dostupné na <https://kpmg.com/sk/sk/home/insights/2021/02/cx-slovak-telekom.html>

¹³⁹ O2 SLOVAKIA. *O2 a Slovak Telekom uzavreli historickú dohodu o zdieľaní mobilnej siete na Slovensku*. 23.2.2024 [online] Dostupné na: <https://spolocnost.o2.sk/pre-media/o2-a-slovak-telekom-uzavreli-historicku-dohodu-o-zdielani-mobilnej-siete-na-slovensku>

Agilný operačný model. Jednou zo štrukturálnych oblastí s potenciálom pre transformovanie je zavedenie agilného operačného modelu. Agilný operačný model podporuje využívanie sily vzájomnej spolupráce vo veľkom rozsahu v celej organizácii, zvyšuje angažovanosť zamestnancov a zvyšuje zákaznícku skúsenosť.

4.3.1 Úloha produktového manažmentu v agilnej organizácii

Agilná transformácia je proces prechodu celej organizácie na nový prístup založený na agilných princípoch. Ide o úplnú transformáciu celej organizácie, ktorá siaha ďaleko za hranice vývoja produktov.¹⁴⁰ Existuje množstvo spôsobov prístupu k agilnej transformácii. Implementácia agilných operačných metód vo veľkých komplexných spoločnostiach predstavuje výzvu. Agilná transformácia v telekomunikačnom sektore je kritická pre rýchlu adaptáciu k zmenám na trhu a udržanie konkurencieschopnosti. Jeden z faktorov, ktorý agilný koncept privádza sú samostatné a nezávislé tímy, ktoré vedia zabezpečiť dodávku koncového produktu. Od idealizácie, cez produktový vývoj až po samotnú implementáciu riešenia. Využívanie agilných prístupov, ich prispôbovanie na jednotlivú spoločnosť (z ang. *tailoring*), škálovanie na viac tímov vo vnútri spoločnosti privádza kombinovanie hybridných prístupov, teda tých agilných aj tradičných.

Slovak Telekom využíval pri svojej agilnej transformácii princípy Scaled Agile Framework (SAFe) frameworku, ktorý je často využívaný vo veľkých spoločnostiach. A rovnako využíva hybridné prístupy. Agilné prístupy boli implementované tam, kde vytváranie hodnoty koexistuje so súčasnými tradičnými spôsobmi práce ako pôvodne pri *waterfall*. Agilná transformácia je stále zlepšujúci sa proces, ktorý nie je jednorazový prechod ale postupne jednotlivé squady zlepšujú využívanie agilných princípov. Organizačná štruktúra rozdelila svoje prístupy k organizácii tímov do jednotlivých skupín, takáto organizačná štruktúra umožňuje efektívnu spoluprácu a synergiu medzi rôznymi oddeleniami:

Produktové a zákaznícke tímy zodpovedné pre dizajnovanie a budovanie nových možností a teda produktové medzifunkčné squady v Triboch, zodpovedné za jednotlivé produkty a jednotlivé zákaznícke segmenty.

Run, tzv. „Runová zložka“ zodpovedná na exekúciu biznisu a ich operatívu. Príkladom je kontaktné centrum a predajná sieť pre rezidenčných a firemných zákazníkov.

¹⁴⁰ PRODUCT SCHOOL. *Agile Transformation*. 10.2.2024.[online] Dostupné na: <https://www.productplan.com/glossary/agile-transformation/>

Podpora. Podporné centrá odbornosti poskytujú špecializovanú podporu pre medzi funkčné produktové tribe zodpovedné za podporu niektorých funkcií organizácie. Príkladom je právne oddelenie, oddelenie ľudských zdrojov, účtovníctvo a bezpečnosť. Označujeme ich ako centrá odbornosti (z ang. *Centre of Expertise*).

Jadrom zmeny sú medzi funkčné doručovacie Tribe s podporou centrom odbornosti (z ang. *Centre of Expertise*). Prepojené s „Run“ organizáciami, ktoré ťažia z posilnenie koncovej zákaznickej skúsenosti. Umožnená podpornými funkciami. Prispôbené zavedenému federálnemu nastaveniu v kombinácii s miestnym komerčným zameraním. Špecifikom Slovak Telekomu a T-Mobile Česká republika sú tribe v ktorých pôsobia ľudia z oboch krajín a podporujú funkcie oboch spoločností.

Slovak Telekom začal svoju agilnú transformáciu postupne a teda systematickým a diskretnjším prístupom *step-wise*, definovaným v teoretickej časti a teda transformoval postupne jednotlivé svoje oddelenia do tribov.¹⁴¹

Tribe je teda najvyššia organizačná jednotka agilnej štruktúry a je to skupina súvisiacich tímov vytvorených okolo daného obchodného cieľa a zodpovedných za výsledky segmentu, produktu alebo funkčnej oblasti. Tribe lead definuje víziu tribu, vedie product ownerov pri riadení segmentu alebo skupiny produktov alebo služieb. Je zodpovedný za Objective and Key Results (OKRs) Tribu a Key Performance Indicators (KPIs). V Slovak Telekomu je špecifikom organizačnej štruktúry aj existencia Tribe Tech lead, ktorý spoluriadi tribe spolu s Tribe leadom, pokiaľ ide o úlohy súvisiace s technickými a IT úlohami. Je zodpovedný za harmonizáciu a manažovať medzi tribových technických a IT záležitosťami.

Squad je medzi funkčná skupina 5 až 9 špecialistov, ktorí spolu spolupracujú každý deň a nesie komplexnú zodpovednosť za definovaný koncový produkt. Product Owner je zodpovedný za strategické smerovanie svojho squadu a zodpovedá za to „čo“ a „prečo“ robíme. V organizačnej štruktúre Slovak Telekomu je Product Owner zodpovedný za strategické riadenie segmentu alebo produktu v závislosti od smerovania jeho squadu, kde produktový manažér je zodpovedný za to aby produkty a služby spoločnosti boli riadne uvedené na trh a boli spravované po celú dobu ich životného cyklu a pri škále aktivít koncového produktového manažmentu sa skôr zaoberá technickými perspektívami dodávky produktu. Role produktového manažéra a product ownera sú častokrát rozdielne definované

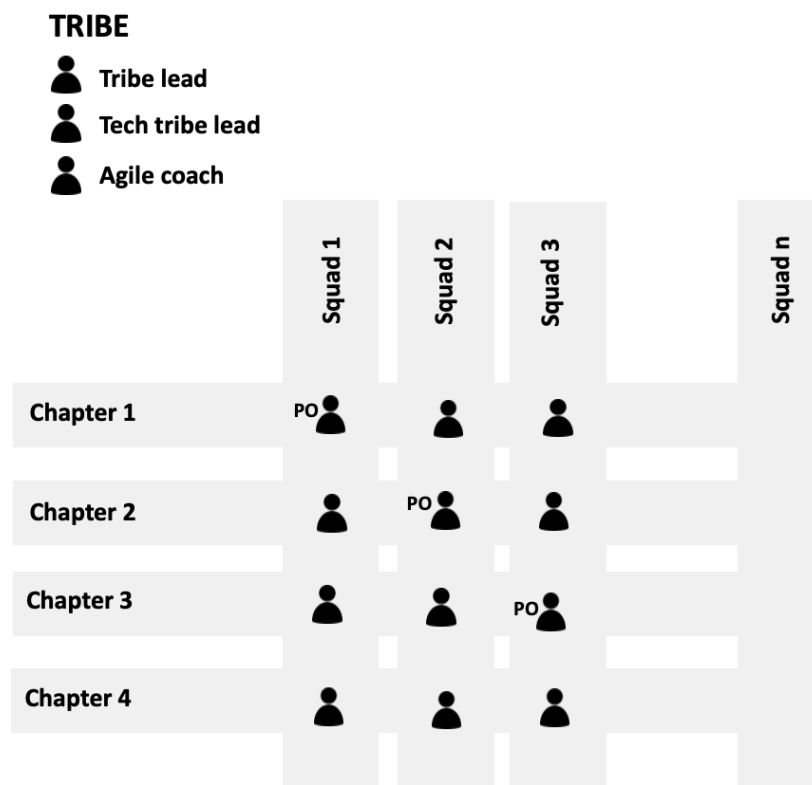
¹⁴¹ MCKINSEY & COMPANY. *The Journey to an agile organization*. 10.5.2019 [online] Dostupné na: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-journey-to-an-agile-organization>

v závislosti od spoločnosti. V Scrum frameworku rola product ownera zohráva taktickejšiu úlohu a zameriavajú sa na krátkodobé plnenie dodávky, kde produktový manažér je zodpovedný práve za strategické smerovanie produktu. Produktový manažment zodpovedá dve kľúčové otázky: čo postaviť a akým spôsobom to postaviť. Produktový manažér v tomto rámci zodpovedá za čo postaviť a product owner za to, akým spôsobom takéto riešenie postaviť.¹⁴² Špecifikom organizačnej štruktúry je to, že Product owner zároveň v rámci svojej pozície drží náplň práve svojej expertízy a je súčasťou príslušného chapteru (ako príklad môžeme použiť pozíciu Product Ownera, ktorý je zároveň Senior Product Manager a je spolu s ostatnými produktovými manažérmi súčasťou svojho chapteru)

Chapter je skupina špecialistov v jednej oblasti (napr. produktový manažéri, analytici) zodpovední za budovanie odborných znalostí, udržiavanie spoločného prístupu a rozvoj členov.

Transformácia na agilné riadenie prechádzala postupne. Medzi prvými z transformovaných bol TV tribe a medzi posledné môžeme zhrnúť napríklad Household Tribe zodpovedný za poskytovanie mobilných produktov, konvergentnej ponuky a zariadení pre segment rezidenčných zákazníkov a VSE/SoHo Tribe zodpovedný za segment produktov poskytovaných podnikateľom a malým firmám. V spoločnosti sa menšie zmeny v organizačnej štruktúre realizujú aj po samotnej transformácii. Postupný prechod má svoje pozitívne aj negatívnejšie aspekty.

¹⁴² ASTON Ben, THE PRODUCT MANAGER: *Product Owner vs Product Manager: Who Runs The show?* 3.3.2024 [online] Dostupné na: <https://theproductmanager.com/topics/product-owner-vs-product-manager/>



Obrázok č.13 Agilná organizačná štruktúra

4.3.2 Agilné riadenie

V produktovom riadení je správne zadávanie požiadaviek kľúčovým krokom pre úspešný vývoj produktov. Slovak Telekom využíva pre zaznamenávanie požiadaviek nástroje od spoločnosti Atlassian, konkrétne Jira a Confluence. Nasledujúce pojmy sú bežne používané v týchto nástrojoch pre správu produktového životného cyklu:

Hierarchicky najvyššia požiadavka je zaznamenaná ako Iniciatíva (z ang. Initiative). Iniciatíva predstavuje širšiu víziu alebo cieľ, ktorý chce organizácia dosiahnuť. Epic je väčšia časť práce, ktorá delí na menšie časti – user story. Epic predstavuje určitú časť iniciatívy a v Slovak Telekom je vytváraný epic na jednotlivé závislé squady pre dodávku. User Story je krátky opis z pohľadu user, ktorý špecifikuje funkcionality, ktorý pridáva hodnotu produktu. Pre definovanie user story sa využíva nasledujúca štruktúra:

Ako [popis používateľa] chcem [funkčnosť], aby [dosiahnutý úžitok] ¹⁴³

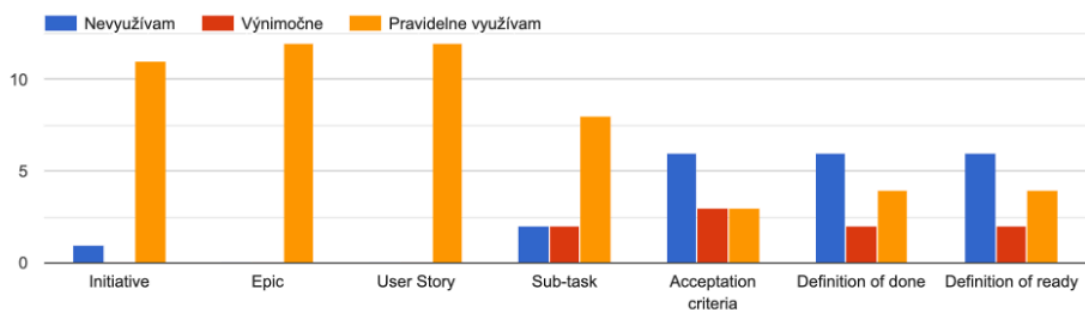
¹⁴³ PRODUCT SCHOOL. *User Story*. 17.3.2024.[online] Dostupné na: <https://www.productplan.com/glossary/user-story/>

Z pohľadu definície user stories je potrebné zdefinovať aj akceptačné kritéria. Akceptačné kritéria sa zapisujú v štruktúre:

Vzhľadom na to, [ako sa veci začínajú] kedy [prijaté opatrenie] a potom [výsledok prijatia opatrenia].¹⁴⁴

Subtask je menšia časť práce user story. Tieto úlohy sú pridelené jednotlivým konkrétnym členom tímu a sú to jednotky práce potrebné na dokončenie väčšej úlohy. Ďalšou využívanou metrikou je definition of ready (DoR) je zoznam kritérii, ktoré musia byť splnené, aby sa mohlo považovať pripravené na vývoj. *Definition of done* (DoD) znamená, že časť práce sa považuje za dokončenú a potenciálne odoslatelnú.

Z pohľadu dotazníka na vybranú skupinku zamestnancov môžeme definovať, že iniciatívu, epic a user story využívajú zamestnanci na pravidelnej báze. Z pohľadu definovania požiadaviek sub-task využíva väčšina zamestnancov, ale niektoré zo squadov ich nevyužívajú a definujú ich len ako user story. Z pohľadu akceptačných kritérii, definition of done a definition of ready nie sú aktívne adaptované a väčšina zamestnancov ich nevyužíva.



Graf č.7 Využívanie vybraných agilných pri produktovom vývoji

Celkovo platí, že správne definované a sledované požiadavky pomáhajú efektívne riadiť vývoj produktov a zabezpečujú, že tím pracuje sústredene na dosiahnutie definovaných cieľov. Agilné systémy riadenia umožňujú prepojiť stratégiu s exekúciou jednotlivých aktivít, vrátane aktivít produktového životného cyklu a produktového vývoja. Pre prioritizáciu iniciatív sa v Slovak Telekom na celofiremej úrovni sa využíva bodovací model RICE. Bodovací model RICE je rámec pre stanovovanie priorít prostredníctvom

¹⁴⁴ PRODUCT SCHOOL. *User Story*. 17.3.2024.[online] Dostupné na: <https://www.productplan.com/glossary/user-story/>

ohodnotenia týchto položiek podľa 4 faktorov: dosah (z ang. *reach*), vplyv (z ang. *impact*), dôvera (z ang. *confidence*) a úsilie (z ang. *effort*), ktorých začiatočne písmená tvoria názov modelu.

4.3.3 Agilné ceremónie

Quarterly Business Review (QBR) je pravidelné kvartálne fórum, na ktorom sa stanovujú priority v danom štvrťroku v rámci Tribu ale aj závislosťami mimo Tribe riadenie, ktoré zabezpečuje súlad s celkovým strategickým smerovaním. Kvartálna roadmapa (z ang. *the quarterly roadmap*) je zhrnutá v QBR memo, v ktorom sú uvedené ciele a kľúčové výsledky (z ang. *Objectives and key results OKRs*).

Objectives and key results (OKRs) sú ciele za kvartál a metriky úspechu, ktoré hovoria čo ideme robiť a s iniciatívami popisujúcimi spôsoby na dosiahnutie týchto cieľov, t.j. ako ideme dosiahnuť tieto ciele. Ciele (*Objectives*) určujú smer a objasňujú „čo“ sa má dosiahnuť. Kľúčovými výsledkami (*Key Results*) je spôsob, akým budeme merať pokrok k cieľu.

Product Owner Synchronization (PO Synch) je pravidelné hodinové stretnutie, ktorého agendou je status a koordinácia aktivít naplánovaných epic a user stories a riešenie organizačných a procesných záležitostí jednotiek.

POCLAC je stretnutie Product Ownerov, Chapter leadov a agilných coachov ktorého cieľom je diskusia zlepšenie výkonnosti squadov a opatrenia na zlepšenie výkonu. Medzi

Tribe retrospective je stretnutie a proces hodnotenia a reflexie práce celého Tribu v rámci organizácie. Zameriava sa na zlepšenie spolupráce, efektívnosti a dosiahnutia lepších výsledkov.

Agilné ceremónie sú ceremónie organizované na úrovni squadu a zamerat' sa na zabezpečenie tempa práce, vytváranie obsahu, kapacity a transparentnosti pracovného zaťaženia v rámci tímu aj mimo neho a neustále zlepšovanie výkonu.

Sprint je časové obdobie, počas ktorého sa dokončí stanovené množstvo práce. *Sprint planning* je dvojhodinové stretnutie na začiatku sprintu, do ktorej sa zapájajú všetci členovia squadu, počas ktorého definujú ciele sprintu a epicy, ktoré si naplánujú pre dosiahnutie počas sprintu. Dĺžka sprintu v závislosti od produktového squadu je v Slovak Telekom 14 dní alebo mesiac.

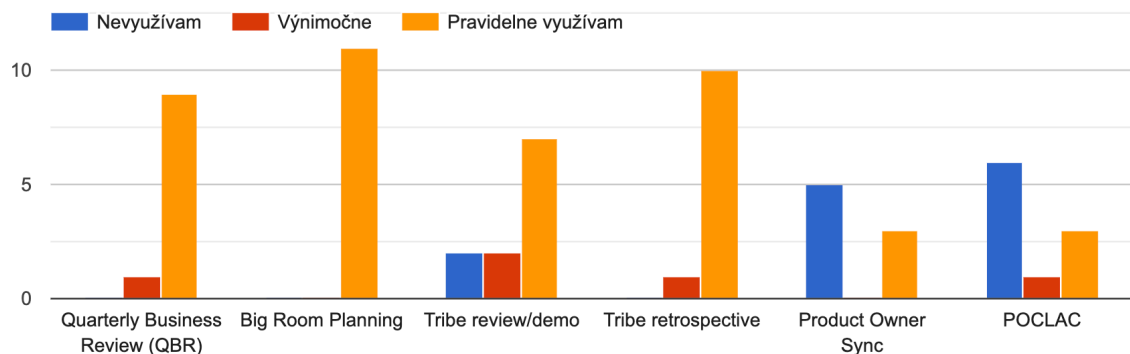
Daily stand-up je približne 15 minútové každodenné stretnutie na začiatku dňa všetkých členov squadu, kde členovia medzi sebou zdieľajú čo majú v daný deň na pláne

a identifikujú prekážky. Zvyčajne je cieľom odpovedať na tri otázky: Čo som robil včera, čo plánujem robiť dnes a či mám nejaké prekážky v danej aktivite.

Squad backlog refinement je ceremónia organizovaná podľa potreby (raz alebo dvakrát za sprint), na ktorej sa zúčastňujú všetci členovia squadu s cieľom reprioritizovať naplánované epicy a user storky a prehodnotiť priority tímu ktoré sú naplánované na doručenie v rámci sprintu.

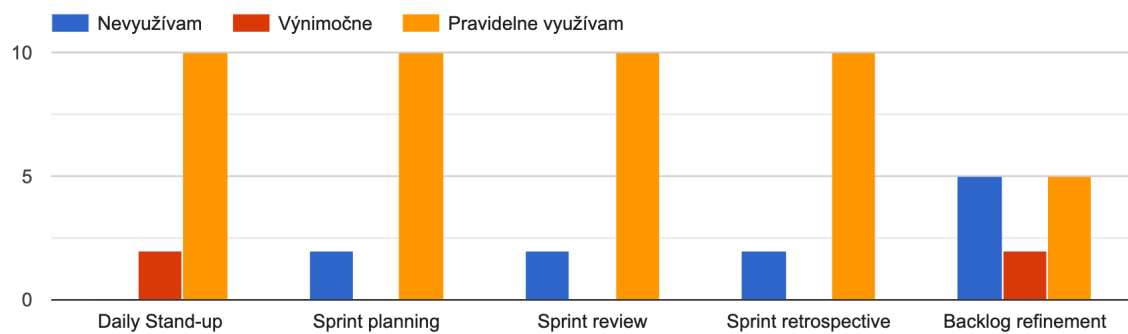
Sprint Review (Demo) je naplánovaný na konci sprintu, kedy si členovia všetkých squadov potvrdia dosiahnuté ciele sprintu a získajú spätnú väzbu. Retrospektíva je stretnutie, ktoré trvá zvyčajne hodinu alebo dve, kde posudzujú minulú výkonnosť a identifikujú miesta pre potencionálne zlepšenie.

Agilné ceremónie na úrovni Tribu Quarterly Business Review, Big Room Planning a Tribe Retrospective sú podľa dotazníka od zamestnancov využívané v pravidelných iteráciách. Product Owner Synchronizácia prirodzene využívajú len zamestnanci na pozíciách product ownerov a POCLAC stretnutie je organizované len vo väčších tribe, kde sú jasne zadefinované role chapter leaderov.



Graf č.8 Využívanie vybraných agilných metód na úrovni Tribe

Agilné ceremónie na úrovni squadu sú využívané na pravidelnej báze s výnimkou backlog refinementu, ktorý si volia jednotlivé squad podľa vlastných biznisových potrieb.



Graf č.9 Využívanie vybraných agilných metód na úrovni squadu

5. Diskusia

Produktový manažment je komplexný a strategický proces, ktorý zohráva dôležitú úlohu pre dosiahnutie strategických, komerčných a finančných cieľov spoločnosti. Vzhľadom na rozmanitosť produktov, trhu, prostredia, zákazníkov a rozdielny rozsah právomocí diplomová práca posúdila úlohu produktového manažmentu na príklade telekomunikačného sektoru na území Slovenskej republiky spoločnosti Slovak Telekom a.s. a jeho poskytovaného produktu mobilnej siete – mobilných paušálov.

Produkt mobilných paušálov predstavuje službu mobilnej siete, ktorá je poskytovaná na základe mesačného poplatku. Poplatok mesačného programu služby zahŕňa prevádzku a služby obsiahnuté v rámci dohodnutého programu služieb a to voľný obsah minút, sms, mms a voľný objem dát plnou rýchlosťou a spomalenú rýchlosť po vyčerpaní voľného objemu. Slovak Telekom momentálne poskytuje portfólio Telekom paušálov a Telekom Biznis paušálov. Práca sa venovala definovaniu životného cyklu vývoja nových mobilných paušálov, ktoré môžu vzniknúť uvedením nového portfólia mobilných programov, úpravu existujúceho produktu mobilných paušálov alebo úpravy inej propozície, ktorá má vplyv na celkovú faktúru za mobilné služby. Životný cyklus mobilných paušálov je pri samotnej aktivácii alebo pri portácii – prechode od iného operátora, taktiež opätovné uzavretie viazanosti - prolongácia, prechod z predchádzajúceho portfólia mobilných služieb na nové portfólio mobilných služieb zo strany zákazníka, prechod na vyšších program služieb počas viazanosti.

Telekomunikačný sektor prechádza mnohými štrukturálnymi a transformačnými iniciatívami s potenciálom pre transformovanie obchodných a prevádzkových pre dosiahnutie komerčných cieľov spoločností. Medzi oblasti na ktoré sa operátori zameriavajú môžeme zahrnúť zjednodušenie služieb, ich digitalizáciu a zameranie sa primárne na digitálne kanály a agilné prístupy k vývoju produktov a služieb. Prechádzaním na agilné operačné modely s agilným riadením produktu za využívania agilných ceremónii, ktoré výrazne ovplyvňujú spôsob a prístup k úlohe produktového manažmentu. Za jednotlivý produkt je zodpovedný squad, ktorý vo väčšine prípadov pokrýva väčšinu aktivít pri koncovom pohľade na produkt, od prvotnej idej cez implementáciu až po úspešné uvedenie na trh. Z pohľady úlohy produktového manažmentu pri životnom cykle spustenia nového produktu a pri jednotlivých fázach životného cyklu produktu.

Významným prístupom v technologických a telekomunikačných spoločnostiach je prístup k riadeniu iniciatív produktového vývoja, ktoré intenzívne čelia rýchlo meniacim sa

požiadavkám a trhovým podmienkam. Tradičné metodológie projektového riadenia ako *Waterfall*, so svojimi lineárnymi a rigidnými štruktúrami môžu mať problém s efektívnym prispôbením sa týmto rýchlo meniacim výzvam. Zatiaľ čo Agilné metodológie aj keď sú veľmi flexibilné, môžu postrádať dlhodobé plánovanie a vedie k rozdelenosti a stagnácii organizačnej štruktúry, čo potláča inovácie a obmedzuje potenciál pre skutočne efektívne riešenia.¹⁴⁵ Aplikácia jednotlivých agilných metód a praktík do veľkých organizácii je náročná. Diskusia smeruje práve k pragmatickému využitiu agilných prístupov, ich prispôsobovanie (*tailoring*) a škálovanie na viac tímov, kombinovanie tradičných aj agilných prístupov ako hybridné prístupy.¹⁴⁶ Hybridný projektový manažment s kombinovaním tradičných a agilných prístupov prináša výhody štruktúrovaného plánovania *Waterfall* s iteratívnymi a adaptívnymi aspektami *Agile*. Prehľad kľúčových komponentov *Waterfall* a *Agile* umožňuje vedúcim projektov vybrať si z nich a vytvoriť hybridný prístup založený na jedinečných požiadavkách každého projektu. Celkovo si prístup k riadeniu hybridných projektov pri vývoji produktov získava na popularite, pretože využíva silné stránky oboch prístupov a zároveň zmierňuje niektoré z ich príslušných slabín. Poskytuje flexibilitu potrebnú na inováciu a adaptáciu, pričom zachováva štruktúru a predvídateľnosť potrebnú pre úspešné projekty vývoja produktov a úspešné vykonanie jednotlivých aktivít životného cyklu softvérového vývoja.

¹⁴⁵ HARVARD BUSINESS REVIEW, NIETO-RODRIGUEZ Antonio. Its Time to End the Battle Between Waterfall and Agile. 10.10. 2023. [online] Dostupné na: <https://hbr.org/2023/10/its-time-to-end-the-battle-between-waterfall-and-agile>

¹⁴⁶ MENČÍK Michal, BUCHALCEVOVÁ Alena, DOLEŽEL Michal, KOUDELKA Jirí. VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ. 2019. [online] Dostupné na: https://spicenter.vse.cz/wp-content/uploads/2019/12/vyzkumna_zprava.pdf

6. Záver

Budúcnosť produktového manažmentu bude čeliť rôznym výzvam vyplývajúcich z rýchlo sa vyvíjajúceho technologického prostredia a technológii, ktoré si budú vyžadovať hlbšie pochopenie nových trendov, ich dôsledkov a strategických príležitostí. Rastúca konkurencieschopnosť bude vyžadovať, aby produktoví manažéri neustále inovovali a efektívne diferencovali svoje produkty, aby si udržali relevantnosť na trhu a aby inovácie prinášali v čo najkratšom čase. Efektívna spolupráca naprieč interdisciplinárnymi tímami pri aktivitách počas životného cyklu produktu, životného cyklu vývoja softvéru a celkového prístupu k riadeniu produktu v spoločnosti je preň kľúčová. Formulovať všeobecný a štandardizovaný prístup k riadeniu produktu je vzhľadom na individuálny prístup každej zo spoločností náročný. Práca posúdila úlohu produktového manažmentu na príklade telekomunikačného operátora Slovak Telekom a jeho poskytovaného produktu mobilnej siete – mobilných paušálov. Variabilita v prístupe k riadeniu produktu je ovplyvnená mnohými faktormi a veľmi závisí od prístupu konkrétnej spoločnosti a významnú rolu veľkosť spoločnosti, odvetvie, veľkosť produktu, fáza jeho životného cyklu, kultúra a história spoločnosti, ktoré ovplyvňujú organizačnú štruktúru a ciele firmy. Medzi ciele jednotlivých spoločností môžeme zahrnúť, to že sa snažia dosiahnuť čo najefektívnejšie riadenie, prostredníctvom ktorého dosahujú svoje ciele.

Produktový manažment môžeme považovať za jednu z kľúčových strategických oblastí, pri ktorej očakávame rozsiahli rozvoj v nadväznosti na rýchlo rozvíjajúce sa technologické prostredie. Budúcnosť rozvoja úlohy produktového manažmentu bude vyžadovať nielen technologickú inováciu, ale aj strategické a organizačné transformácie s využívaním najefektívnejších procesov v rámci riadenia produktu a životného cyklu softvéru spolu s efektívnou spoluprácou využívaním najefektívnejších metód pre konkrétne individuálne potreby naprieč interdisciplinárnymi tímami. Zákazník sa stal stredobodom produktového manažmentu a odklonil smerovanie od interných možností implementácie v systémoch k prispôsobovaniu zákazníckych ciest zákazníkom, zameranie sa na zlepšenie zákazníckych zážitkov a poskytovanie prispôsobených riešení a služieb, ktoré lepšie vyhovujú individuálnym potrebám a preferenciám zákazníkov. V telekomunikačnom sektore sú hlavné prístupy k zjednodušovaniu ponuky, digitalizácii, zákaznícky orientovaným zákazníckym cestám a celkovo zlepšovaní zákazníckej skúsenosti. Z pohľadu využívania agilných metód vo veľkých spoločnostiach sa aplikácia smeruje k využívaniu hybridného projektového manažmentu s kombinovaním tradičných a agilných prístupov prináša

výhody štruktúrovaného plánovania *Waterfall* s iteratívnymi a adaptívnymi aspektami *Agile*. Umožňuje spoločnosti vybrať si z nich a vytvoriť hybridný prístup založený na jedinečných požiadavkách každého projektu. Pri úlohe produktového manažmentu môžeme považovať za výhodu spoločnú spoluprácu členov squadu pri vývoji a rozvoji produktov, ktoré naplňajú cieľ priblížiť svet biznisu a informačných technológií.

Použitá literatúra

- [1] ANON Josh a GONZALEZ de VILLAUMBROSIA Carlos. *Product Book: How to Become a Great Product Manager*. 2017. ISBN 978-0-9989738-0-7.
- [2] ATLIASSIAN, Nidhi Raj. *Minimum Viable Product (MVP)-What is it & how to start*. 17.3.2024.[online] Dostupné na: <https://www.atlassian.com/agile/product-management/minimum-viable-product>
- [3] ATLIASSIAN, RADIGAN Dan. *What is a product backlog?*. 15.4.2024.[online] Dostupné na: <https://www.atlassian.com/agile/scrum/backlogs>
- [4] BEERS Brian. Investopedia. *Telecommunications Sector: What and How to Invest In It*. 8.5.2023.[online] Dostupné na: <https://www.investopedia.com/ask/answers/070815/what-telecommunications-sector.asp>
- [5] BOSTON CONSULTING GROUP. *What Is the Growth Share Matrix?*[online] 10.februára 2024. Dostupné na: <https://www.bcg.com/about/overview/our-history/growth-share-matrix>
- [6] BUSINESS 901. *The role of modern product management*. 10.2.2024.[online] Dostupné na: <https://business901.com/blog1/the-role-of-modern-product-management/>
- [7] CLARK Hannah: *The Software Development Life Cycle* [online] 10.februára 2024. Dostupné na: <https://theproductmanager.com/topics/software-development-life-cycle/>
- [8] ERIKSSON Martin: *The history and evolution of product management* [online] 10.februára 2024. Dostupné na: <https://www.mindtheproduct.com/history-evolution-product-management/>
- [9] FINSTAT. *Slovak Telekom, a.s.* 11.2.2024 [online] Dostupné na: <https://finstat.sk/35763469>
- [10] FINSTAT. *T-Mobile Slovensko, a.s.* 11.2.2024 [online] Dostupné na: <https://finstat.sk/35705019>
- [11] FINSTAT. *Orange Slovensko, a.s.* 11.2.2024 [online] Dostupné na: <https://finstat.sk/35697270>
- [12] HAINES Steven. *The Product Manager's Desk Reference*. 31.7.2008.strana 5. ISBN 978-0-07-159135-5. [online] Dostupné na: <https://books.google.sk/books?id=xTMWzXuPqgwC&q>
- [13] KADÁROVÁ Jaroslava, PETRIČKOVÁ Zuzana. *Priebeh životného cyklu výroby. Transfer inovácií* 19/2010. [online] Dostupné na: <https://www.sjf.tuke.sk/transferinovacii/pages/archiv/transfer/18-2010/pdf/246-249.pdf>
- [14] KAHN Kenneth B a kolektív. *The PDMA Handbook of New product development* 3rd Edition. 2012. ISBN 978-0-47-0648209
- [15] KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. *Moderní marketing: 4 evropské vydání*, 2007, ISBN 80-247-1545-7.
- [16] KPMG. *Slovak Telekom: Aj tie najlepšie technológie samé o sebe nemajú význam, ak ich neocenia ľudia*. 23.2.2024 [online] Dostupné na <https://kpmg.com/sk/sk/home/insights/2021/02/cx-slovak-telekom.html>
- [17] LANDGRAFF Nicole. Delibr. *Product Management Skills - a Competency Matrix*. 10.2.2024.[online] Dostupné na: <https://www.delibr.com/post/product-management-skills-a-competency-matrix>
- [18] LENIN Mark A, KALAL Ted T. *Improving Product Reliability: Strategies and Implementation* 2003.Strana 179. ISBN 0-470-85449-9.[online] Dostupné na: https://books.google.sk/books?id=HHmsdz3wGpWC&pg=PA179&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- [19] McELROY Neil. *Brand man* [online] 26.novembra 2023. Dostupné na: https://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/7/70/Neil_Mcelroy%27s_1931_Brand_Man_Memo.pdf

- [20] MCKINSEY & COMPANY. *A blueprint for telecoms critical reinvention*. 28.3.2021. [online] Dostupné na: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/a-blueprint-for-telecoms-critical-reinvention#/>
- [21] MCKINSEY & COMPANY. *The Journey to an agile organization*. 10.5.2019 [online] Dostupné na: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-journey-to-an-agile-organization>
- [22] MULLOR-SEBASTIAN, JOURNAL OF INTERNATIONAL BUSINESS STUDIES. *The Product Life Cycle Theory: Empirical Evidence*. [online] 1983. Dostupné na: <https://courses.lumenlearning.com/clinton-marketing/chapter/reading-stages-of-the-product-life-cycle/>
- [23] O2 SLOVAKIA. *O2 a Slovak Telekom uzavreli historickú dohodu o zdieľaní mobilnej siete na Slovensku*. 23.2.2024 [online] Dostupné na: <https://spolocnost.o2.sk/pre-media/o2-a-slovak-telekom-uzavreli-historicku-dohodu-o-zdielani-mobilnej-siete-na-slovensku>
- [24] O2 SLOVAKIA. *Výročná správa 2022*. 11.2.2024 [online] Dostupné na: <https://spolocnost.o2.sk/media/2419/zsdJ8A1XM81M34jLcBSW3vcmPkmgMaYcfA2VqkiN.pdf>
- [25] MOJANDROID. *Telekom uvádza nové paušály ÁNO. Prinášajú viaceré zmeny vo využívaní dát*. [online] Dostupné na: <https://www.mojandroid.sk/telekom-pausaly-ano/>
- [26] NEXTECH. *Telekom: Úplne nové Happy paušály*. 10.8.2022. [online] Dostupné na: <https://www.nextech.sk/a/Telekom--Uplne-nove-Happy-pausaly>
- [27] POSAM. *Slovak Telekom predáva podiel v spoločnosti PosAm*. 3.3.2023 [online] Dostupné na: <https://www.posam.sk/slovak-telekom-predava-podiel-v-spolocnosti-posam/>
- [28] PRODUCT SCHOOL. *Agile Transformation*. 10.2.2024. [online] Dostupné na: <https://www.productplan.com/glossary/agile-transformation/>
- [29] PRODUCT PLAN. *Product Strategy*. 10.2.2024. [online] Dostupné na: <https://www.productplan.com/glossary/product-strategy/>
- [30] PRODUCT SCHOOL. *User Story*. 17.3.2024. [online] Dostupné na: <https://www.productplan.com/glossary/user-story/>
- [31] PRODUCT SCHOOL. *What is a Backlog in Product Management?* 10.2.2024. [online] Dostupné na: <https://productschool.com/resources/glossary/backlog>
- [32] PRODUCT SCHOOL. *What is Go-To-Market (GTM)?* 10.2.2024. [online] Dostupné na: <https://productschool.com/resources/glossary/go-to-market-gtm>
- [33] PRODUCT SCHOOL. *What is Voice of Customer in Product Management?* 10.2.2024. [online] Dostupné na: <https://productschool.com/resources/glossary/voice-of-customer>
- [34] PRODUCT SCHOOL. *What is Design Thinking in Product Management?* 10.12.2023. [online] Dostupné na: <https://productschool.com/resources/glossary/design-thinking>
- [35] PRODUCT SCHOOL. *What are Key Performance Indicators (KPIs) in Product Management?* 10.2.2024. [online] Dostupné na: <https://productschool.com/resources/glossary/kpi-key-performance-indicators>
- [36] PRODUCT SCHOOL. *What are Churn Rates in Product Management?* 10.2.2024. [online] Dostupné na: <https://productschool.com/resources/glossary/churn-rate>
- [37] PROFESIA.SK, *Slovak Telekom, Špecialista CVM a analýz*. [online] Dostupné na: <https://www.profesia.sk/praca/slovak-telekom/O463649>

- [38] SLOVAK TELEKOM. *Všeobecné podmienky pre poskytovanie verejných služieb spoločnosti Slovak Telekom, a.s.* 11.2.2024.[online] Dostupné na:
https://www.telekom.sk/dcpublish/VP_Vseobecne%20podmienky%20pre%20poskytovanie%20verejnych%20sluzieb%20spolocnosti%20Slovak%20Telekom_2023-11-15.pdf
- [39] SLOVAK TELEKOM. *Výročná správa 2022.* 11.2.2024. Strana 9. [online] Dostupné na:
https://www.telekom.sk/documents/10179/17472540/FINAL_VS+TELEKOM+2022_SVK.pdf/6e92b339-913d-4640-883c-9def190b1ad9
- [40] SLOVAK TELEKOM. *Predzmluvné informácie pre Službu mobilného hlasu.* 11.2.2024. [online] Dostupné na:
https://www.telekom.sk/dcpublish/Predzmluvne%20informacie%20pre%20sluzbu%20mobilneho%20hlasu_2024_01_01.pdf
- [41] SLOVAK TELEKOM. *Všeobecné podmienky pre poskytovanie verejných služieb spoločnosti Slovak Telekom, a.s.* 11.2.2024.[online] Dostupné na:
https://www.telekom.sk/dcpublish/VP_Vseobecne%20podmienky%20pre%20poskytovanie%20verejnych%20sluzieb%20spolocnosti%20Slovak%20Telekom_2023-11-15.pdf
- [42] SLOVAK TELEKOM. *Predplatenka.* 3.3.2024.[online] Dostupné na:
<https://www.telekom.sk/volania/predplatenka>
- [43] SLOVAK TELEKOM. *Cenník pre poskytovanie služieb spoločnosti Slovak Telekom, a.s. Časť A.* 1.1.2024.[online] Dostupné na:
<https://www.telekom.sk/dcpublish/Elektronicke%20brozury%20SPOLOCNY%20CENNIK%20cast%20A%20k%208.3.2022.pdf>
- [44] SLOVAK TELEKOM. *Predzmluvné informácie pre Službu mobilného hlasu.* 11.2.2024. [online] Dostupné na:
https://www.telekom.sk/dcpublish/Predzmluvne%20informacie%20pre%20sluzbu%20mobilneho%20hlasu_2024_01_01.pdf
- [45] SLOVAK TELEKOM. *Preneste si číslo cez web a získajte Online bonus.* [online] Dostupné na:
<https://www.telekom.sk/volania/prenos-cisla>
- [46] SLOVAK TELEKOM. *E-shoop otázky a odpovede.* 23.2.2024 [online] Dostupné na:
<https://eshop.telekom.sk/volania/pausaly-telekom>
- [47] THE BOSTON TECHNOLOGY. *Software Solution Design: An Overview.* 10.2.2024.[online] Dostupné na: <https://www.boston-technology.com/blog/software-solution-design-an-overview>
- [48] TROTT Paul, Portsmouth Business School. *Innovation management and New product development.* 2017. ISBN 78-1-292-16540-0.
- [49] TREND. *Fico podpísal predaj podielu v Telekom. Kričí: Nie je to privatizácia.* 14.2.2014. [online] Dostupné na: <https://www.trend.sk/spravy/fico-podpisal-predaj-podielu-telekome-krici-nie-je-to-privatizacia>
- [50] TOUCHIT. *Telekom zvýši objem prenesených dát pri Happy paušáloch.* 26.1.2017.[online] Dostupné na: <https://touchit.sk/telekom-zvysi-objem-prenesenych-dat-pri-happy-pausaloch/95357>
- [51] ZIVE,MAXA Filip. *Slováci za polroka prevolali miliardy minút. Väčšina ľudí má paušál.* 28.10.2019 [online] Dostupné na: <https://zive.aktuality.sk/clanok/143290/slovaci-za-polroka-prevolali-miliardy-minut-vacsina-ludi-ma-pausal/>
- [52] ZIVE,MAXA Filip. *Slovenské O2 mení majiteľa. Väčšinový podiel kupuje firma z Blízkeho východu, za 2 miliardy eur.* 1.8.2023 [online] Dostupné na: <https://zive.aktuality.sk/clanok/bZTOKv6/slovenske-o2-meni-majitela-vacsinovoy-podiel-kupuje-firma-z-blizkeho-vychodu-za-2-miliardy-eur/>
- [53] ZIVE,MAXA Filip. *Slovenské aj české O2 predané PPF.* 5.11.2023. [online] Dostupné na: <https://zive.aktuality.sk/clanok/93211/slovenske-aj-ceske-o2-predane-ppf/>

- [54] ZIVE,MAXA Filip. *Klientov 4ky čaká veľká zmena. Orange im zapne 4G sieť, hoci nie celú.* 7.7.2023. [online] Dostupné na: <https://zive.aktuality.sk/clanok/5nNDh33/klientov-4ky-caka-velka-zmena-orange-im-zapne-4g-siet-hoci-nie-celu/>
- [55] ZIVE,MAXA Filip. *Nádejný piaty operátor Unimobile. Najbližší rok ešte ani neodštartujeme. Takéto máme dôvody.* 9.5.2022. [online] Dostupné na: <https://zive.aktuality.sk/clanok/LnHD1ph/nadejny-piatty-operator-unimobile-najblizsi-rok-este-asi-neodstartujeme-taketo-mame-dovody/>
- [56] ZIVE,MAXA Filip. *UPC spúšťa predaj mobilných služieb. Na jeden až tri mesiace sú paušály zadarmo.* 18.12.2023. [online] Dostupné na: <https://zive.aktuality.sk/clanok/erBDTnu/upc-spusta-predaj-mobilnych-sluzieb-na-jeden-az-tri-mesiace-su-pausaly-zadarmo/>
- [57] ZIVE,MAXA Filip. *Veľká zmena: Slovensko má po 15 rokoch novú dvojku operátorského trhu, O2 prebehlo Telekom.* 18.8.2022. [online] Dostupné na: <https://zive.aktuality.sk/clanok/TsBr1UW/velka-zmena-slovensko-ma-po-15-rokoch-novu-dvojku-operatorskeho-trhu-o2-prebehlo-telekom/>
- [58] ZIVE,MAXA Filip. *Telekom má 2,2 milióna mobilných klientov a výnosy mu narástli až o 29 miliónov eur (hospodárske výsledky)* 9.11.2023.[online] Dostupné na: <https://zive.aktuality.sk/clanok/9pDIjQ1/telekom-ma-22-milionov-mobilnych-klientov-a-vynosy-mu-narastli-az-o-29-milionov-eur-hospodarske-vysledky/>
- [59] ZIVE,MAXA Filip. *Telekom zdraží televíziu aj pevný internet až o 1 až 3 eurá. Pridá nové TV a niektorým zvýši rýchlosť.* 28.3.2022. [online] Dostupné na: <https://zive.aktuality.sk/clanok/eDZX336/telekom-zdrazi-televiziu-aj-pevny-internet-o-1-az-3-eura-prida-nove-tv-a-niektorym-zvysi-rychlost/>
- [60] ZIVE,MAXA Filip. *Telekom predstavil 16 nových paušálov. Niektoré sú dátovo neobmedzené.* 24.4.2020. [online] Dostupné na: <https://zive.aktuality.sk/clanok/146600/telekom-predstavil-16-novych-pausalov-niektore-su-datovo-neobmedzene/>
- [61] ZIVE,MAXA Filip. *Telekom: 6 nových paušálov s väčším objemom dát. Čo všetko ponúknu?* 24.8.2023. [online] Dostupné na: <https://zive.aktuality.sk/clanok/aWntQpr/telekom-6-novych-pausalov-s-vacsim-objemom-dat-co-vsetko-ponuknu/>
- [62] ZIVE,MAXA Filip. *Telekom ide bojovať proti dezinformáciám a nenávisti na internete.* 13.02.2023 [online] Dostupné na: <https://zive.aktuality.sk/clanok/kDVIA6v/telekom-ide-bojovat-proti-dezinformaciam-a-nenavisti-na-internete/>
- [63] ZIVE,MAXA Filip. *Telekom vynoví balíky služieb. Klient si sám zvolí, či chce nižšiu cenu alebo služby navyše.* 25.1.2024.[online] Dostupné na: <https://zive.aktuality.sk/clanok/TfsfHk6/telekom-vynovi-baliky-sluzieb-klient-si-sam-zvoli-ci-chce-nizsiu-cenu-alebo-sluzby-navyse/>