



PODNIKANIE PROSTREDNÍCTVOM FRANCHISINGU

Miriám Garbárová* , Petra Hollá Bachanová*

Abstract: The paper defines the concept of franchising, characterizes its basic features, describes the system and conditions important for the functioning of franchising business. The paper also deals with the legislation that regulates this form of business, advantages and disadvantages, opportunities and risks of the franchising, both in terms of the franchisor or franchisee.

Keywords: franchising, franchisor, franchisee, business.

Úvod

Franchising sa vo väčšine prípadov spája s poskytnutím obchodnej značky prostredníctvom licenčnej zmluvy. Na jej základe vykonáva prijímateľ franchisingu podnikateľskú činnosť pod obchodným menom poskytovateľa franchisingu. [1]

Jeho základná myšlienka však nie je založená len na predaji práva potrebného na užívanie obchodného mena, loga alebo ochrannej známky. Franchising predstavuje kompletný systém riadeného podnikania, ktorý kombinuje samostatné podnikanie a spoluprácu s iným partnerským podnikom. [2, 3]

Na základe toho je franchising možné považovať za formu podnikania s:

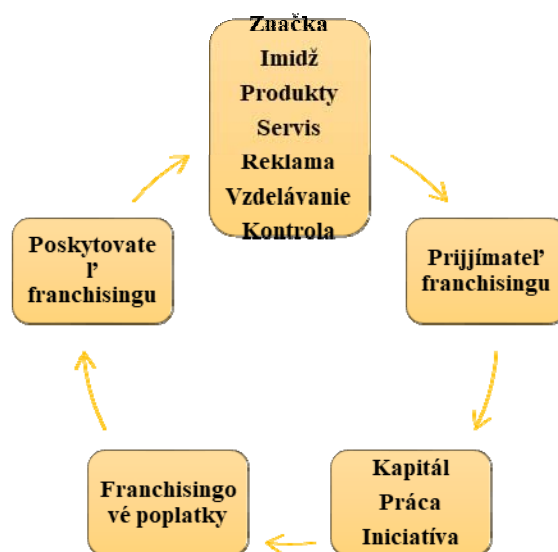
- dynamickým odbytovým systémom,
- špecifickou spoluprácou medzi podnikmi,
- komplexným systémom vopred overeného podnikania „na kľúč“. [4]

Franchising je preto možné chápať aj ako systém predaja, ktorý je založený na dlhodobom partnerstve dvoch nezávislých podnikateľov. Jedného predstavuje poskytovateľ franchisingu označovaný ako franchisor a druhým je prijímateľ franchisingu tzv. franchisant. Ich vzájomná spolupráca je upravená franchisingovou zmluvou, prostredníctvom ktorej udeľuje franchisor svojmu zmluvnému partnerovi právo využívať súbor priemyselného a duševného vlastníctva. Prijímateľ franchisingu tak získava oprávnenie podnikáť pod obchodným menom a značkou franchisora súčasne s možnosťou využívať jeho technológie, know-how, priemyselné práva a iné obchodné poznatky. Franchisor je zároveň povinný poskytovať franchisantovi počas celej doby spolupráce nepretržitú podporu. [5]

* Ing. Miriám Garbárová, PhD., Katedra spojov, FPEDAS, ŽU v Žiline, Univerzitná 1, 010 26 Žilina
tel.: +421 41 5133 105, fax: +421 41 5655 615
e-mail: Miriam.Garbarova@fpedas.uniza.sk

* Ing. Petra Hollá Bachanová, PhD., Katedra spojov, FPEDAS, ŽU v Žiline, Univerzitná 1, 010 26 Žilina
tel.: +421 41 5133 118, fax: +421 41 5655 615
e-mail: Petra.Bachanova@fpedas.uniza.sk

Vzájomný vzťah medzi poskytovateľom franchisingu a jeho prijímateľom je znázornený na obrázku 1.



Obrázok 1. Vzťah medzi poskytovateľom a prijímateľom franchisingu (Zdroj: ŠTENCOVÁ, A. *Franchising*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2002. ISBN 80-225-1499-3, s. 13, Vlastné spracovanie.)

V Slovenskej republike sa najčastejšie používa definícia Európskej franchisingovej federácie, ktorá je súčasťou Európskeho etického kódexu franchisingu prijatého Slovenskou franchisingovou asociáciou. V ňom je franchising označený ako „marketingový odbytový systém tovarov a/alebo služieb a/alebo technológií, ktorý je založený na úzkej a trvalej spolupráci medzi právne a finančne samostatnými a nezávislými podnikmi, poskytovateľom franchisingu a jeho jednotlivými prijímateľmi. Poskytovateľ franchisingu dáva svojim prijímateľom franchisingu právo a ukladá povinnosť vykonávať činnosť v súlade s jeho franchisingovou koncepciou. Toto právo oprávňuje a zaväzuje prijímateľa franchisingu za priame alebo nepriame poplatky používať obchodné meno a/alebo obchodnú značku a/alebo značku služieb, know-how, obchodné a technické metódy, procedurálny systém a iné práva priemyselného a/alebo duševného vlastníctva poskytovateľa franchisingu, podporované pokračujúcim poskytovaním obchodnej a technickej pomoci, v rámci a na základe podmienok uvedených v písomnej franchisingovej zmluve uzavretej na tento účel medzi oboma stranami.“ [7]

Napriek tomu, že neexistuje jednotná definícia franchisingu, je možné odvodiť niekoľko jeho základných znakov:

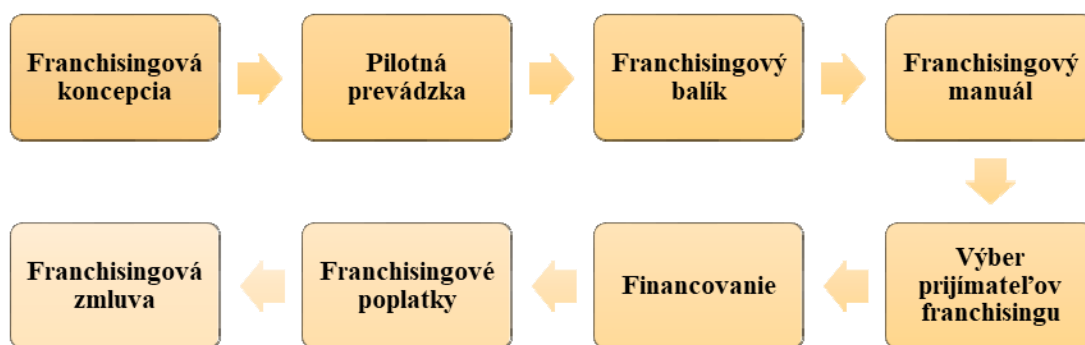
- členovia franchisingového reťazca musia byť právne, podnikateľsky a sčasti aj ekonomicky samostatní,
- musí byť poskytnuté právo na užívanie duševného vlastníctva franchisora,
- musí byť udelené právo na poskytovanie služieb a predaj produktov pod značkou franchisora,
- musí byť zachovaný jednotný imidž a prezentácia,
- vzájomný vzťah medzi franchisorom a franchisantom musí byť založený na franchisingovej zmluve,
- používanie franchisingovej licencie je možné len zaplatením franchisingových poplatkov,
- franchisant má povinnosť vykonávať len tie činnosti, ktoré sú súčasťou franchisingovej koncepcie,

- franchisor musí franchisanta podporovať pri výstavbe a riadení podniku,
- franchisor má právo riadiť a kontrolovať celý franchisingový reťazec. [1, 6]

Systém fungovania franchisingového podnikania

Jedným z hlavných cieľov franchisingu je vytvorenie reťazca. Franchisingový reťazec tvoria všetky podnikateľské subjekty, ktoré sú členmi rovnakého konceptu. Majiteľom podnikateľskej koncepcie je franchisor, ktorý ju za vopred určených zmluvných podmienok predáva iným podnikateľským subjektom za účelom expanzie a rozširovania svojich aktivít na domácich, ale aj zahraničných trhoch. Prijímateľ franchisingu, ktorý túto koncepciu preberá, sa tak stáva súčasťou reťazca, ktorý poskytuje rovnaké služby alebo produkty a prezentuje sa pod spoločnou značkou, názvom a úpravou, čím vytvára spoločný imidž. [1, 8]

Iba jednotná prezentácia však nemôže franchisorovi zaistiť stopercentný úspech. Záleží tiež na franchisantovi, jeho aktivite a podnikateľskom prístupe či bude plniť stanovené pravidlá a postupy. Preto je fungovanie franchisingového podnikania založené predovšetkým na vybudovaní stabilného franchisingového reťazca. Postup budovania franchisingového reťazca je podobný pre všetky typy franchisingových konceptov (Obrázok 2). [1]



Obrázok 2. Proces tvorby franchisingového reťazca (Zdroj: ŠTENCOVÁ, A. *Franchising*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2002. ISBN 80-225-1499-3, s. 35, Vlastné spracovanie.)

Podnikanie formou franchisingu ponúka nielen slobodu v riadení, spravovaní a vedení vlastného podniku, prináša tiež zodpovednosť za vlastné rozhodnutia. Pri franchisingovom podnikaní je preto potrebné uplatňovať nasledujúce body, ktoré predstavujú základné princípy každej franchisingovej spolupráce.

1. Vlastníkom obchodnej značky a ochranej známky franchisingového reťazca je franchisor.
2. Rentabilita franchisingovej koncepcie bola overená franchisorom v pilotnej prevádzke.
3. Podnik riadi franchisant pod obchodným menom poskytovateľa franchisingu a jeho zárobok je zisk z prevádzkovej činnosti.
4. Podstatná časť investícií, ktorá je potrebná na otvorenie podniku, je financovaná franchisantom.
5. Franchisant vlastní všetok majetok vo franchisingovom podniku.

6. Franchisor oprávňuje franchisanta využívať jeho know-how.
7. Za užívanie know-how platí franchisant v pravidelných intervaloch franchisingový poplatok.
8. Ceny predávaných produktov a poskytovaných služieb určuje vo svojom podniku franchisant.
9. Na druh a rozmanitosť predávaného sortimentu v podniku má zvyčajne vplyv iba franchisor.
10. Pokyny pre správne podnikanie formou franchisingu sú stanovené vo franchisingovom manuáli a pravidlá franchisingovej spolupráce upravuje franchisingová zmluva. [3]

Povinnosti subjektov franchisingového podnikania

Pri zabezpečovaní efektívneho fungovania franchisingového reťazca vznikajú obom zúčastneným stranám určité povinnosti, ktoré musia plniť. [7]

Základné povinnosti franchisora:

- pred vytvorením franchisingového reťazca musí franchisor stanovený čas úspešne riadiť činnosť aspoň jednej prevádzky,
- franchisor musí byť vlastníkom obchodného názvu, ochrannej značky a ďalších označení reťazca,
- počas platnosti zmluvy musí franchisor poskytovať svojim franchisantom vstupné školenia a následne aj inú technickú a odbornú pomoc. [7]

Základné povinnosti franchisanta:

- neustále sa usilovať o rozvoj franchisingových činností a udržiavať jednotný vzhľad a dobrú povesť franchisingového reťazca,
- zabezpečiť franchisorovi prístup k hospodárskym výsledkom a finančným správam,
- umožniť franchisorovi vstup do vlastnej prevádzky,
- neposkytovať know-how franchisora počas trvania zmluvy, ani po jej ukončení tretím osobám. [7]

Základné povinnosti oboch subjektov:

- vo vzájomných vzťahoch musia franchisor aj franchisant konať poctivo,
- o akomkoľvek porušení zmluvy by mal franchisor písomne oboznámiť franchisanta a poskytnúť mu dostatočne dlhú lehotu na nápravu prípadných chýb,
- všetky problémy a vzájomné spory by mali riešiť vzájomnou komunikáciou. [7]

Legislatívna úprava franchisingu

V mnohých krajinách sveta neexistuje ucelená právna úprava franchisingového podnikania, ktorou by sa mohli riadiť franchisingoví podnikatelia. Pre podnikanie formou franchisingu sú preto dôležité legislatívne ustanovenia, ktoré je možné rozdeliť do piatich základných skupín. Ide o ustanovenia týkajúce sa:

- a) všeobecne podnikania,
- b) podnikania špeciálne v niektorom z odborov,

- c) hospodárskej súťaže,
- d) predávaných produktov a prevodu práv,
- e) obdobia pred uzatvorením franchisingovej zmluvy. [4]

Tieto právne normy však nedokážu obsiahnuť a upraviť celé franchisingové podnikanie. Preto Európska franchisingová federácia vypracovala tzv. Európsky kódex etiky franchisingu, ktorý je určitým odporúčaním pre podnikanie formou franchisingu. Napriek tomu, že nie je záväzný, má prikazovaciu povahu. To znamená, že ak nejaký člen reťazca nerešpektuje normy uvedené v Kódexe, môže slúžiť ako základ pre jeho postih. [9]

Legislatívna úprava franchisingu v Slovenskej republike

Ani na Slovensku sa franchisingoví podnikatelia nemôžu opierať o zákonnú úpravu, ktorá by presne upravovala franchising ako samostatnú zmluvnú formu. Po právnej stránke sa preto reguluje platnou legislatívou Slovenskej republiky. Vo vzťahu k franchisingovému podnikaniu je dôležité poznať nasledujúce právne normy:

- Občiansky zákonník,
- Obchodný zákonník,
- Zákon o živnostenskom podnikaní,
- Zákon o hospodárskej súťaži,
- Zákon o cenách,
- Autorský zákon,
- Zákon o ochranných známkach,
- Zákon o úžitkových vzoroch,
- Zákon o vynálezoch, priemyselných vzoroch a zlepšovacích návrhoch. [4]

Následkom chýbajúcej právnej úpravy franchisingu je, že práva a povinnosti si musia pri vzniku franchisingového vzťahu upravovať vzájomnou dohodou sami poskytovatelia a prijímatelia franchisingu. V právnej podobe tento proces sprevádza uzatvorenie nasledujúcej štruktúry zmlúv:

- a) Dohoda o mlčanlivosti,
- b) Zmluva o uzavretí budúcej zmluvy,
- c) Franchisingová zmluva,
- d) Licenčná zmluva na ochrannú známku. [10]

Kvôli nedostatočnej legislatíve v oblasti franchisingu sa stáva jediným a základným právnym dokumentom, ktorý upravuje vzťah a ukladá práva a povinnosti zmluvným stranám, franchisingová zmluva. Nakoľko v slovenskej legislatíve neexistuje žiadna právna úprava ani predpis, ktorý by pomenovával franchisingovú zmluvu, vyhotovuje sa v zmysle § 269 ods. 2 zákona č. 513/1991 Zb. Obchodného zákonníka. [1, 9]

Franchisingová zmluva obsahuje prvky viacerých typov zmlúv, medzi ktoré patrí:

- licenčná zmluva,
- zmluva o obchodnom zastúpení,
- nájomná zmluva,
- lízingová zmluva,
- zmluva o prevode know-how,
- zmluva o poskytovaní služieb,
- zmluva na predmety priemyselného vlastníctva. [1]

Výhody a nevýhody franchisingu

Každé podnikanie so sebou prináša rozličné plusy i mínusy. Pri franchisingovom podnikaní je dôležité hodnotiť pozitíva a negatíva z pohľadu franchisora aj franchisanta. [1, 11]

Výhody z pohľadu franchisora

Franchisor poskytuje vlastnú podnikateľskú koncepciu, čím získava celý rad výhod. Ide predovšetkým o:

- a) konkurenčnú výhodu získanú nadregionálnym a globálnym pôsobením franchisingového reťazca,
- b) posilnenie pozície značky vďaka jednotnému vystupovaniu,
- c) rýchlu trhovú penetráciu prostredníctvom finančných podielov a spoluúčasti franchisantov,
- d) rýchlejšie rozširovanie podielu a expanziu celého reťazca,
- e) benefity z úspechov franchisantov,
- f) kvalitnejšie personálne obsadenie jednotlivých podnikov,
- g) zlepšenie majetkovej pozície. [12]

Nevýhody z pohľadu franchisora

Pri poskytovaní práva na užívanie franchisingovej koncepcie musí franchisor počítať aj s nasledujúcimi rizikami:

- a) poškodenie obchodného mena nezodpovedným správaním a konaním franchisanta,
- b) dosahovanie obmedzených ziskov z prevádzok franchisantov,
- c) riziko prezradenia obchodného tajomstva zo strany franchisanta,
- d) riziko neúplnej kontroly nad prevádzkou franchisanta,
- e) hrozba potenciálnej konkurencie v prípade osamostatnenia franchisanta. [12]

Výhody z pohľadu franchisanta

Pristúpením k franchisingovému reťazcu môže franchisant získať veľké množstvo výhod. K nim patrí:

- a) nízke podnikateľské riziko vďaka pripojeniu k overenému konceptu,
- b) rýchly a efektívny vstup na trh vďaka zabehnutej obchodnej značke,
- c) odborná podpora a poradenský servis poskytovaný franchisorom,
- d) vysoká konkurencieschopnosť,
- e) rýchlejší ekonomický úspech,
- f) príslušnosť k známemu konceptu a s tým spojené výhody, napríklad lepšie nákupné podmienky a pod. [12]

Nevýhody z pohľadu franchisanta

Okrem výhod musí franchisant počítať aj s určitými rizikami, ktoré mu môže takéto podnikanie priniesť. K najväčším nevýhodám pre franchisanta patrí:

- a) závislosť na franchisorovi,

- b) prevádzkové obmedzenia vyplývajúce z franchisingovej zmluvy a príručky,
- c) pomalšia kapitálová návratnosť vložených investícií,
- d) povinnosť odvádzať franchisingové poplatky,
- e) nutnosť rešpektovať jednotný vzhl'ad a zabezpečiť rovnakú kvalitu produktov,
- f) právo franchisora kedykoľvek skontrolovať prevádzku franchisanta. [12]

Príležitosti a riziká franchisingu

Príležitosti pre poskytovateľa franchisingu

Pre výrobcu je strategicky dôležité rozhodnutie, ako distribuovať svoje produkty. Vertikálnym prepojením viacerých stupňov odbytu na báze franchisingu môže vytvoriť integrovaný odbytový kanál, ktorý je pružný a angažovaný za spoločný cieľ. Týmto spôsobom tak môže poskytovateľ franchisingu zabezpečiť riadenie celého distribučného kanála podľa svojho vlastného cieľa.

Franchisingový reťazec môže združiť veľký počet individuálne vedených podnikov a prispieť k stimulácii výroby a optimalizácii predaja produktov. Franchising dáva možnosť získať alebo vybudovať dobrú značku. Pre vybudovanie pozície na trhu je veľmi dôležité meno firmy a značka tovaru.

Výrobca, ktorý sa stane poskytovateľom franchisingu, rozširuje svoju koncepciu s využitím cudzieho kapitálu, pretože každý člen vstupuje do reťazca ako samostatný subjekt podnikania. Poskytovateľ tak potrebuje menej kapitálu, nesie menšie riziko a pritom využívajú lokálne, menšie zdroje prijímateľa.

Poskytovateľ, ktorý disponuje pomerne malým počtom vysokokvalifikovaných manažérov, dokáže riadiť celý franchisingový reťazec, pričom nemusí riešiť každodenné bežné problémy, ktoré vznikajú v malých, územne rozptýlených jednotkách. [2]

Riziká pre poskytovateľa franchisingu

Medzi riziká, ktoré sú spojené s poskytovateľmi franchisingu patrí fakt, že v každej forme spolupráce je úspech či neúspech závislý aj od činnosti partnera. Niektorí prijímatelia nechcú podriaďovať svoje konanie a chcú byť viac nezávislí, čím narušujú jednotný imidž reťazca. Poskytovateľ si vlastne vychováva v prijímateľovi budúceho konkurenta.

Poskytovateľ franchisingu takisto musí stále overovať, či sa vo všetkých jednotkách reťazca uplatňujú prijaté prevádzkové štandardy, správanie pracovníkov, kvalita výrobkov a služieb, finančná disciplína, alebo vzťahy s miestnymi a štátnymi orgánmi. [2]

Príležitosti pre prijímateľa franchisingu

Franchising umožňuje prijímateľovi rýchly transfer know-how, technológie a špeciálnych produktov, manažérskej znalosti. Vyskúšaná franchisingová koncepcia znižuje riziko neúspechu, pričom umožňuje využívať predchádzajúce skúsenosti, čo znamená, že šanca na úspech je v tomto prípade väčšia ako pri otvorení úplne nového podniku. Prijímateľ môže ihneď získať zákazníkov. Pritom môže počítat' s kvalifikovanou pomocou poskytovateľa v oblastiach ako výber umiestnenia podniku, jeho zariadenie, informačný systém, účtovníctvo, riadenie marketingovej komunikácie, alebo riadenie pracovníkov.

Partneri vo franchisingovom reťazci môžu využívať vlastnú iniciatívu a prispôbiť sa miestnym podmienkam a zvykom. Aj napriek štandardizácii sa služby môžu modifikovať, aby vyšli v ústrety lokálnym potrebám.

Veľké podniky vkladajú do marketingovej komunikácie veľké sumy. Malý podnikateľ sám veľmi ťažko presadzuje svoje meno a jeho publicita je pomerne často ohraničená len na lokálny trh. Franchisingový reťazec má väčší predpoklad, že vnikne do povedomia spotrebiteľov na širšom území a tak si udrží významnú časť spotrebiteľov. [2]

Riziká pre prijímateľa franchisingu

Nevýhodou pre prijímateľa franchisingu je jeho samostatnosť, pretože nie je celkom nezávislý. Poskytovateľ od neho viac či menej vyžaduje, aby podnikal podľa jeho konceptu. Nemôže rozširovať sortiment bez dohody, jeho podnikateľská činnosť môže byť obmedzená určitým územím, podlieha kontrole poskytovateľa. Ďalšou nevýhodou pre prijímateľa je povinnosť odvádzať poskytovateľovi poplatky za franchising. [2]

Tabuľka 1. Silné a slabé stránky franchisingu

Motivácia pre podnikateľa	Motivácia pre prijímateľa
rýchly rozvoj reťazca podľa vlastných predstáv	samostatnosť
relatívne nižšie nároky na vlastný kapitál	priestor pre vlastnú iniciatívu
menšie riziko podnikania	istejší, rýchlejší vstup na trh
prienik na nové trhy prostredníctvom prijímateľa	menšie riziko podnikania
istejší, rýchlejší tok produktov	pomoc pri štarte, prevádzke
menej personálnych problémov	účasť na výsledkoch prieskumu trhu
	prístup k úverom
	rýchle nadviazanie kontaktov s ďalšími podnikateľmi
Nevýhody pre poskytovateľa	Nevýhody pre prijímateľa
riziko neúspechu prijímateľa	obmedzenie samostatnosti
výchovy budúceho konkurenta v prijímateľovi	podriadenie na kontrole centrály
riziko prezradenia tajomstiev poskytovateľa	závislosť od poskytovateľa
	povinnosť odvádzať poplatky

Zdroj: ŠTENSOVÁ, A. Franchising. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm, 2002. 94 s. ISBN 80-225-1499-3.

Záver

Nové podnikateľské nápady a start-upy môžu byť úspešné len vtedy, ak sa ich podarí zrealizovať a presadiť na trhu. Ich uplatnenie a vytvorenie takého prevádzkového systému, ktorý by bol funkčný, ale tiež získanie popularity produktov na trhu stojí veľa námahy, času a peňazí. Pokiaľ teda cieľom človeka nie je vytvorenie nového systému, chce jednoducho len podnikat' a zarábať, je preňho vhodnou voľbou práve franchising. Franchising umožňuje podieľať sa na overenom a predovšetkým úspešnom podnikaní. Keďže franchisingové koncepty sú v praxi reálne odskúšané, ich dôsledným uplatnením sa znižuje riziko každého podnikania. Celý systém franchisingu je nastavený tak, aby umožnil prijímateľovi franchisingového konceptu zopakovať úspech jeho poskytovateľa.

Literatúra

- [1] STEFANSKY, L. a kol. *19 príbehov podnikania formou franchisingu*. Považská Bystrica: Podnikajte.sk, 2016. 219 s. ISBN 978-80-972470-1-0.
- [2] ŠTENCOVÁ, A. *Franchising*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2002. 94 s. ISBN 80-225-1499-3

- [3] *Franchising – čo to je?* [online]. [cit. 2017-12-20]. Dostupné na internete: <<http://franchising.sk/abc-franchisingu/1745/franchising-co-to-je/>>.
- [4] ŠTENCOVÁ, A. *Franchising partnerstvo prinášajúce úspech*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2006. 158 s. ISBN 80-225-2247-3.
- [5] *Franchising*. [online]. [cit. 2017-12-20]. Dostupné na internete: <<https://podnikam.webnoviny.sk/kategorie/ako-zacat-podnikat/franchising/>>.
- [6] STEFANSKY, L. *Čo je franchising?* 2017. [online]. Podnikajte.sk, 2017. [cit. 2017-12-20]. Dostupné na internete: <<https://www.podnikajte.sk/start-podnikania/c/3098/category/franchisingove-podnikanie/article/co-je-franchising.xhtml>>.
- [7] *Európsky kódex etiky franchisingu*. [online]. [cit. 2017-12-01]. Dostupné na internete: <<http://franchising.sk/abc-franchisingu/1766/europsky-kodex-etiky-franchisingu/>>.
- [8] ORGONÁŠ, J. *Franchising*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2013. 136 s. ISBN 978-80-225-3679-0.
- [9] SENEŠI, N. *Franchising na Slovensku*. 2014. [online]. Podnikajte.sk, 2014. [cit. 2017-12-20]. Dostupné na internete: <<https://www.podnikajte.sk/start-podnikania/c/1245/category/franchisingove-podnikanie/article/franchising-na-slovensku.xhtml>>.
- [10] ORGONÁŠ, J. – ŠÉTAFFY, J. – RAK, P. *Kompendium franchisingu*. Praha : Wolters Kluwer, 2017. 184 s. ISBN 978-80-7552-853-7.
- [11] STEFANSKY, L. *Výhody a nevýhody franchisingu z pohľadu franchisora*. 2017. [online]. Podnikajte.sk, 2017. [cit. 2017-12-21]. Dostupné na internete: <<https://www.podnikajte.sk/start-podnikania/c/3106/category/franchisingove-podnikanie/article/franchising-franchisor.xhtml>>.
- [12] *Franchise*. [online]. [cit. 2017-12-01]. Dostupné na internete: <<http://www.autodetailking.sk/kooperacia/franchise/>>.
- [13] VRÁBLOVÁ, M. *Návrh podnikania v poštovom sektore založeného na franchisingu z pohľadu franchisanta*. [magisterská inžinierska práca] / Škol. Miriam Garbárová, . - Katedra spojov Fakulty prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov Žilinskej univerzity v Žiline. - Žilina; 2018. - 109 s.

Grantová podpora

VEGA 1/0152/18 Obchodné a podnikateľské modely a platformy v digitálnom prostredí
VEGA 1/0725/17 Výskum životného cyklu startupovej spoločnosti ako základ business modelu startupu sieťového podniku.