EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
Fakulta podnikového manažmentu

Štefan Slávik a kolektív

PODNIKATEĽSKÉ MODELY A PODNIKATEĽSKÉ STRATÉGIE STARTUPOV I.

Recenzovaný zborník vedeckých prác

Vydavateľstvo EKONÓM

Bratislava 2015

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu

Štefan Slávik a kolektív

PODNIKATEĽSKÉ MODELY A PODNIKATEĽSKÉ STRATÉGIE STARTUPOV I.

Recenzovaný zborník vedeckých prác

Vydavateľstvo EKONÓM

Bratislava 2015

© Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov I.

Autori:
prof. Štefan Slávik – vedúci výskumného projektu
Ing. Richard Bednár, PhD.
Ing. Ivana Ljudvigová, PhD.
Ing. Ráchel Matušková
doc. Ing. Juraj Mišún, PhD.
doc. Ing. Ivana Mišúnová Hudáková, PhD.
Ing. Katarína Procházková, PhD.
Mgr. Monika Roštárová
Ing. Michaela Vogl, PhD.
Ing. Branislav Zagoršek, PhD.
PhDr. Eliška Záležáková, PhD.

Vedeckí recenzenti:
doc. Ing. Emília Papulová, PhD.
prof. RNDr. Jozef Hvorecký, PhD.

Redakčné a zostaviteľské práce:
prof. Štefan Slávik

Príspevky neprešli jazykovou úpravou. Za obsah a úroveň príspevkov zodpovedajú ich autori.

Zborník vedeckých prác bol vydaný ako výstup výskumného projektu VEGA MŠ SR a SAV č. VEGA 1/0019/15 Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov za I. etapu riešenia v roku 2015

Vydavateľstvo EKONÓM, Bratislava 2015

ISBN 978-80-225-4167-1

OBSAH

ÚVOD 7

Štefan Slávik 11
Rozvoj podnikateľského nápadu

Richard Bednár 59
Financovanie startupu v rôznych fázach vývoja

Ivana Ljudvigová 82
Úloha vodcov a tímov v startupoch

Ráchel Matušková 108
Základné témy v praxi a výskume startupov

Juraj Mišún 144
Startupové a podnikateľské ekosystémy a vysoké školy
ako ich pevná súčasť

Ivana Mišúnová Hudáková 170
Konkurenčná výhoda a podnikateľské stratégie v startupoch

Katarína Procházková 201
Prienik a etablovanie startupov v medzinárodnom
podnikateľskom prostredí

Monika Roštárová 227
Nefinančné formy podpory startupov

Michaela Vogl 247
Vývoj, charakteristika a financovanie startupov

Branislav Zagoršek 271
Budovanie rizikového podnikania: Faktory vplyvu
a podnikateľské stratégie startupov

Eliška Záležáková 286
Význam a podpora startupov v Slovenskej republike

ÚVOD

Výskumný projekt sa zaoberá skúmaním podnikateľských modelov a podnikateľských stratégií startupov. Často sa predstava o startupe spája so začínajúcim rýchlo rastúcim podnikom, ktorý realizuje nové technológie. Hoci startupy dominujú v odvetviach informačno-komunikačných technológií, nemusia byť výlučne orientované na nové technológie. Kľúčovým problémom startupu je návrh životaschopného podnikateľského modelu, ktorý musí zhodnotiť vložené zdroje tak, aby výsledná hodnota poskytovala úžitok zákazníkovi a súčasne jej časť si mohol prisvojiť aj podnikateľ. Ak startup nenájde zákazníka, ktorého potreby by uspokojil a nedokáže vytvoriť zisk, tak nemá funkčný podnikateľský model a prestáva existovať. Kým existujúce podniky uskutočňujú podnikateľský model, startupy ho hľadajú.

Po zostavení a overení funkčnosti podnikateľského modelu a jeho uvedení do praxe sa podnikateľský príbeh ďalej rozvíja po línii podnikateľskej stratégie. Podnikateľský model je bázou na vytvorenie stratégie a stratégia je spôsobom použitia podnikateľského modelu. Podnikateľská stratégia má istý prienik s podnikateľský modelom, no principiálne je jeho nadstavbou. Podnikateľský model opisuje, ako prvky podnikania do seba zapadajú, no nezohľadňuje jednu kritickú dimenziu výkonu, ktorou je konkurencia. Napríklad rovnaký podnikateľský model diskontného maloobchodného predaja môže byť aplikovaný so stratégiami, ktoré sa odlišujú skupinou zákazníkov, trhovým teritóriom, konkrétnymi lokalitami, podporou predaja a cenotvorbou.

Životaschopnosť startupu je podmienená robustným podnikateľským modelom a originálnou podnikateľskou stratégiou. Tieto dva determinanty sú vo vzájomnej interakcii a súčinnosti. Povaha tohto vzťahu a jeho dôsledky na podnik neboli doteraz predmetom cieľavedomého vedeckého výskumu, no možno predpokladať, že bude zdrojom nepoznaných synergií a účinkov.

Užitočnosť výskumu podnikateľských modelov startupov spočíva v ich potenciálne vysokom príspevku k hospodárskemu rastu. Etablované podniky rýchlo strácajú pracovné miesta a mnohé z nich sa už nikdy neobnovia. Rast zamestnanosti v 21. storočí bude musieť prísť z nových podnikaní, a preto je nevyhnutný záujem o poznanie spôsobov, metód a modelov, ako zostaviť fungujúci podnik a posilňovať prostredie, ktoré týmto podnikom pomôže k úspechu, rastu a ponuke pracovných miest. Značná časť nadchádzajúcej generácie mladých ľudí, ktorá očakáva ponuku pracovných miest od existujúcich podnikov, si bude zrejme musieť vytvoriť pracovné miesto vo vlastnom podniku, ktorého zárodkom je startup.

V prvej etape riešenia v roku 2015 sa výskumný projekt zaoberá štúdiom vedeckej a odbornej literatúry vrátane internetových zdrojov, aby identifikoval východiskovú bázu poznatkov o startupoch a pripravil obsah, ciele, postup a metódy výskumu startupovej scény na Slovensku v rokoch 2016 a 2017. Účelom prvej fázy výskumu je zhromaždiť čo najväčší objem doterajších

poznatkov o startupoch aj za cenu istého obsahového prekrývania skúmaných tém, aby sa pokiaľ možno relevantne a presne formuloval obsah budúceho základného výskumu v teréne, ktorého zmysel spočíva v odhaľovaní, objavovaní a vysvetľovaní toho, ako startupy konajú, aké sú dôvody ich konania, aké dosahujú výsledky a ako ich ovplyvňuje prostredie, v ktorom sa nachádzajú.

Startup ako malý a začínajúci podnik hľadá, tvorí a nachádza podnikateľský nápad, ktorý postupne pretvára do podnikateľsky realizovaného výrobku alebo služby. V startupe beží súbežne niekoľko cyklov, ktoré sú navzájom prepojené. Sú to cyklus rozvoja podnikateľského nápadu, cyklus rozvoja samotného startupu a cyklus jeho financovania. Predpokladá sa, že zjednocujúcou bázou týchto cyklov je podnikateľský model, ktorého rozvoj a funkčnosť naprieč a pozdĺž cyklov je zásadnou podmienkou úspešného podnikania startupu a jeho prechodu do fázy zrelého podniku. Funkčnosť startupov a redukciu podnikateľského rizika podporuje aj koncept štíhleho startupu. Kľúčovou témou formovania podnikateľského modelu je zostavenie hypotéz o obsahu a fungovaní jeho jednotlivých blokov.

Plánovanie financovania startupov je rovnako dôležitou súčasťou vytvárania startupu ako analýza trhu, budovanie prototypu a definovanie podnikateľského modelu. Bez dostatočného finančného zázemia zakladateľ a jeho tím nedokážu vybudovať podnik, ktorý je schopný realizovať podnikateľský nápad. Základnou podmienkou financovania je získanie dôvery investorov. Startupy zlyhávajú vo viac ako 90 % prípadov, pretože nevedia dobre odhadnúť trhový potenciál, zákazníci o produkt nemajú záujem, nevedia produkt predať, alebo minú peniaze od investorov skôr, než produkt dokončia. Hľadanie, plánovanie a efektívne využívanie externých zdrojov financovania je preto jednou z kľúčových úloh pri zostavovaní podnikateľského modelu startupu.

Vodcovstvo je dôležité vnímať nielen prostredníctvom jedného človeka vodcu a hierarchie vedenia smerom zhora nadol. V úspešných podnikoch, či už sú to startupy alebo zabehnuté organizácie, fungujú vertikálne a tímové vodcovstvo nepretržite paralelne vedľa seba, ovplyvňujú sa a dopĺňajú. Vodcovstvo zakladateľa je len časťou príbehu úspešného startupu. Okrem toho startup potrebuje celý rad talentovaných ľudí, ktorí pomáhajú v raste a rozvíjaní podnikania. To ukazuje na veľký význam výberu a rozvoja tímov vrcholného manažmentu a rastúcu dôležitosť tímového vodcovstva. Transformačné vodcovstvo a tímové vodcovstvo sa stali dvomi najpopulárnejšími a najrýchlejšie sa rozvíjajúcimi teóriami a témami výskumu vodcovstva. Transformačné vodcovstvo sa spája s procesom, v ktorom vodcovia inšpirujú nasledovníkov na dosiahnutie veľkých cieľov. Tento prístup zdôrazňuje, že vodcovia potrebujú porozumieť a prispôsobiť sa potrebám a motívom nasledovníkov.

Hoci je startup malou podnikateľskou entitou, stretáva sa v ňom niekoľko relevantných tém. Existuje celý rad názorov a výrokov z rôznych hľadísk o tom,

čo je startup, ktoré si priam vyžadujú prehľadné usporiadanie. Ďalšou otázkou je vzťah medzi podnikateľským modelom a stratégiou. Podnikateľský model je menej teoreticky vysvetlený ako stratégia a ich vzťah nie je dokonale objasnený. Startup svoj model fungovania ešte len hľadá, a preto jeho životný cyklus je odlišný od bežného malého, začínajúceho podniku. Vo fázach životného cyklu startupu sa objavujú úplne nové fázy, či pojmy, napr. minimálne životaschopný produkt. Životný cyklus startupu sa často odvíja od fáz financovania, ktoré nie je len obstarávaním zdrojom na prevádzku, ale aj formatívnym faktorom startupu.

Startupy po sformulovaní podnikateľského nápadu stoja pred úlohou ako nápad podnikateľsky realizovať. Vyriešenie tejto úlohy spočíva v návrhu a revidovaní podnikateľského modelu. Podnikateľský model sa môže v niektorých prípadoch stať konkurenčnou výhodou začínajúceho podniku, a tak môže nadobudnúť strategický význam. Podnikateľská stratégia startupu sa stáva postupne aktuálnou v závislosti od životaschopnosti podnikateľského modelu. Je otázne a predmetom výskumu, do akej miery je tvorba podnikateľskej stratégie v súlade s overenými poznatkami o stratégiách etablovaných podnikov a v akom rozsahu a kvalite sa bude modifikovať pre podnik vo fáze vzniku, v mimoriadnej externej a internej neistote a s deficitom zdrojov a informácií.

Startupy sú začínajúce podnikateľské subjekty, ktoré majú vysoký potenciál rastu a sú zväčša založené na inovatívnom produkte. Hoci v mnohých prípadoch dokážu startupy prejsť celým životným cyklom bez významnejšej podpory, k ich rastu môže výrazne napomôcť ekosystém. Startupový ekosystém, označovaný aj ako podnikateľský ekosystém predstavuje dobrovoľnú spoluprácu viacerých subjektov v určitom geograficky ohraničenom priestore za účelom vzájomnej pomoci v ďalšom raste. Rozmanitosť názorov a poznatkov o obsahu, účelnosti a účinnosti startupového ekosystému vyžaduje kritické skúmanie a prehľadné štruktúrovanie. Osobitnú pozornosť je potrebné venovať úlohe vysokých škôl v ekosystéme tohto druhu.

Väčšina, najmä technologických startupov musí veľmi rýchlo po svojom vzniku uvažovať o medzinárodnom, dokonca globálnom podnikateľskom prostredí. Malý trh domovskej krajiny spravidla nestačí na dostatočné škálovanie podnikanie. Startup je nútený zaoberať sa prienikom na zahraničné trhy a etablovaním sa v medzinárodnom prostredí. Uvažuje o možných a vhodných spôsoboch vstupu na zahraničné trhy, hľadá účinné formy vstupu na zahraničné trhy a komparuje jednotlivé regióny z hľadiska ich atraktivity a príležitostí na startupové podnikanie. Inšpiráciou a príkladom sú vzory prevzaté z podnikateľskej praxe, ktoré ukazujú, akým spôsobom budovať úspešný globálny startup aj s praktickými a overenými odporúčaniami.

Podpora startupov sa realizuje aj nefinančnými formami a ich účinkovaním v akceleračných a inkubačných programoch. Formy podpory startupov sa spravidla líšia podľa ich začlenenia v klasifikácii druhov startupov. Medzi hlavné formy nefinančnej podpory patria akcelerátory a inkubátory, ktoré sú porovnávané podľa toho, aké poskytujú úžitky členským startupom. Poznatky

o akceleračnom programe, ktorý poskytuje akcelerátor Flemio, sú použité na komparáciu teórie a praxe v poskytovaní nefinančnej formy podpory startupom.

Startupy sú už niekoľko rokov atraktívnou alternatívou pre mladých ľudí v porovnaní s tradičným zamestnaním v podniku. Popularitu získali v dôsledku výrazných úspechov firiem, ktoré boli založené na univerzitách alebo v garáži a dnes ich zakladatelia patria medzi najbohatších ľudí na svete. Technický pokrok, možnosti dnešných podnikateľov a pozitívne príklady z minulosti ovplyvnili nárast počtu startupov. Rastie aj počet štátov, ktorých vlády podporujú startupy ako zdroje zamestnanosti a inovácií. Aj na Slovensku v poslednom období vzrástla popularita startupov, dostáva sa im pozornosť od médií, podpora štátu aj neštátnych subjektov a rozvíja sa infraštruktúra potrebná na podporu tejto formy podnikania.

Významnou bariérou vzniku startupov sa javí trhové riziko a náročnosť na kapitál. Ďalšou, menej skúmanou bariérou rastu je neschopnosť rýchle rastúcich podnikov pokryť dopyt po výkonných manažéroch. Významnými príležitosťami, horúcimi miestami pre startupy je podnikanie v službách, v ktorých pomocou spoluúčasti, nehmotného produktu a nižšej kapitálovej náročnosti získavajú výhodu. Dôležitými horúcimi miestami sú tiež vzdelanie, spolupráca a diferenciácia. Pomocou analýzy a syntézy literatúry boli identifikované diferenciácia, spolupráca a rast ako stratégie vhodné pre startupy, pretože zvyšujú pravdepodobnosť úspechu nových podnikaní.

Startupové podnikanie disponuje nezanedbateľným potenciálom na pozdvihnutie národnej ekonomiky prostredníctvom vstupu do globálneho podnikania, produkcie inovácií a kultivácie ľudského kapitálu. Startupy sa z tohto dôvodu na Slovensku dostávajú do pozornosti investorov aj vlády. Predmetom analýzy je rad vládnych programov, iniciatív a opatrení na podporu startupov. Vládne zámery ovplyvnia existenciu a rozvoj startupového podnikania v Slovenskej republike. Predmetom skúmania bude, či sa nestanú zdrojom spoločenskej straty v dôsledku pokrivených trhových väzieb s inými trhovými subjektmi, ktoré nebudú mať prístup k štedrej štátnej podpore. Kritici vyčítajú vládnej koncepcii nesystémovosť v otázkach celkového nastavenia podmienok podnikania.

prof. Štefan Slávik
vedúci výskumného projektu

ROZVOJ PODNIKATEĽSKÉHO NÁPADU
DEVELOPMENT OF BUSINESS IDEA

Štefan Slávik

Abstrakt
Startup je moderná podnikateľská forma, ktorá je určená na realizáciu originálnych podnikateľských nápadov zväčša na báze nových technológií a internetu. Rozvíja sa vo vývojom cykle, ktorý je determinovaný cyklom vývoja podnikateľského nápadu a cyklom financovania. Na pozadí tohto vývoja sa nachádza podnikateľský model, ktorý je zásadnou podmienkou podnikateľskej realizácie nápadu. Poslaním príspevku je opis a analýza najnovších poznatkov o súvislostiach medzi startupom a podnikateľským modelom. Výsledok bude východiskom pre skúmanie reálnych startupov a metamorfóz ich podnikateľských modelov.

Kľúčové slová
podnikateľský nápad, startup, cyklus vývoja startupu, cyklus financovania startupu, podnikateľské modely, štíhly startup, podnikateľské hypotézy

Abstract
Startup is up-to-date business form, which is dedicated for carrying out original business ideas mainly on the base of new technologies and internet. It develops in a cycle, which is determined by cycle of business idea development and financing cycle. On the background of this development there is found a business model, which is a principal condition of business idea implementation. Purpose of this paper is a description and analysis of the newest knowledge on relations between startup and business model. The result will be starting point for research of true startups and metamorphoses of their business models.

Key words
business idea, start-up, development life cycle of start-up, financing life cycle of start-up, business models, lean start-up, business hypotheses

Úvod

Podnikatelia sú predmetom obdivu, závisti ba aj nevraživosti. Sú vzorom odriekania, snaživosti, nápaditosti, pracovitosti ale aj pochybností, či dosahujú svoje ciele morálnym a zákonným spôsobom. Podnikatelia sú aj významným prvkom rozvoja modernej spoločnosti a uvoľnenie ich tvorivej a zárobkovej aktivity prinieslo zásadný príspevok k rozmnožovaniu bohatstva a blaha naprieč celou spoločnosťou. Bez podnikateľského využitia by z mnohých technických

vynálezov a prírodovedných objavov zostali len muzeálne exponáty. Podnikateľ premieňa nápad na podnikanie, keď nápad po mnohých premenách slúži na uspokojenie potrieb zákazníka, ktorý je ochotný za produkt, ktorý je nositeľom užitočnosti, zaplatiť. V platbe sa skrýva spokojnosť zákazníka a podnikateľov zisk. Samotný vznik nápadu, jeho premena na výrobok alebo službu, jeho akceptácia zákazníkom je však zložitý proces, má mnoho slepých uličiek, neefektívnych odbočiek, návratov a zvratov, zlyhaní zavŕšených zmarenými zdrojmi, frustrovanými podnikateľmi, sklamanými investormi, roztrpčenými zákazníkmi, šikovnejšími konkurentmi, občas miernym úspechom a zriedkavo podnikateľským počinom desaťročia. V tom poslednom prípade je podnikateľ nositeľom spoločenského pokroku, mení životný štýl, sprístupňuje hodnoty, ktoré boli dostupné len najvyšším vrstvám spoločenskej hierarchie a špičkovým odborníkom, širokým vrstvám zákazníkov.

Hoci sa podnikateľstvo stále považuje za vec talentu, trochu stráca elitársku povahu, aj keď podiel ľudí v populácii s podnikateľskými predpokladmi je limitovaný. Značná časť nadchádzajúcej generácie mladých ľudí, ktorá očakáva ponuku pracovných miest od existujúcich podnikov, si bude zrejme musieť vytvoriť pracovné miesto vo vlastnom podniku, ktorého zárodkom je startup. Etablované podniky rýchlo strácajú pracovné miesta a mnohé z nich sa už nikdy neobnovia. Rast zamestnanosti v 21. storočí bude musieť prísť z nových podnikaní, a preto je nevyhnutné podporovať záujem o poznanie spôsobov, metód a modelov, ako zostaviť fungujúci podnik a posilňovať a kultivovať prostredie, ktoré týmto podnikom pomôže k úspechu, rastu a ponuke pracovných miest, alebo im v tom aspoň nebude brániť.

Premenu podnikateľského nápadu na uspokojenú potrebu je možné najlepšie študovať na báze startupu, ktorým je mladý, začínajúci podnik s perspektívou rastu. Jeho relatívne jednoduchá štruktúra, časté metamorfózy a rýchla spätná väzba poskytujú podmienky sťaby živého laboratória v reálnom čase. Poznanie tohto nového podnikateľského fenoménu by malo zvýšiť pravdepodobnosť úspešnosti podnikania. Pre typický slovenský startup je príznačné[1], že 63 % startupov netvorí výnosy, a z tých, ktoré ich tvoria, má 69 % výnosy menšie ako 50 tis. eur/rok. 63 % startupov nemá zdroje, a z tých, ktoré ich majú, má 64 % zdroje menšie ako 50 tis. eur. 75 % startupov je už medzinárodne orientovaných a sú technologicky zamerané. Príčinou nevytvárania výnosov je v 65 % prípadov nedokončený produkt a v 25 % prípadov nie je pripravený predaj. Príčiny chýbania zdrojov sú v 40 % prípadov nepripravenosť podnikania pre investora a 30 % prípadov je v procese získavania zdrojov. Slovenské start-upy sú v úplne počiatočnom štádiu, už investovali čas a úsilie, väčšina sa orientuje medzinárodne, aby generovala výnosy a dosiahla potrebné rozmery, no ich podnikateľské modely sú nevýkonné, pretože nedokážu zarábať a presvedčiť investorov. Štúdium úspešných aj neúspešných start-upov prispeje k hlbšiemu poznaniu ich podnikateľských nápadov, ktorých rozvoj vyúsťuje do podnikateľských

modelov, ktorých funkčnosť je zásadným predpokladom podnikateľského prežitia a úspechu.

Cieľom predloženého príspevku je preskúmať na základe doteraz publikovaných poznatkov, ako sa podnikateľský nápad stáva reálnym výrobkom a službou, ktorý uspokojí potreby zákazníka aj podnikateľa. Nositeľom tejto premeny je startup, ktorý je aktuálnym podnikateľským fenoménom s ďalekosiahlymi hospodárskymi a spoločenskými dôsledkami, ktorého teoretické poznávanie je na vzostupe. Kľúčovým predpokladom úspešného napredovania startupu a jeho transformácie na normálny podnik je zostavenie a fungovanie jeho podnikateľského modelu. Preskúmanie doterajších poznatkov a diskusia o tom, ako sú formulované vzťahy medzi rozvojom podnikateľského nápadu, rozvojom startupu a jeho podnikateľským modelom je finálnym cieľom príspevku.

Výskum v tejto fáze je realizovaný na základe štúdia takmer výlučne zahraničnej knižnej a časopiseckej literatúry, ktorá je primárnym zdrojom poznatkov. Doplňujúce poznatky sú čerpané z internetových zdrojov. Sú to zväčša ilustrujúce a epizodické poznatky. Literárne poznatky sú podrobené kritickej analýze a slúži na stanovenie hranice, po ktorú došlo aktuálne vedecké poznanie. V diskusii je snaha tieto poznatky syntetizovať a načrtnúť ciele pre ďalší výskum, ktorý už bude uskutočnený v podnikateľskej realite startupovej scény na Slovensku.

1. Podnikateľský nápad

Definovanie podnikateľa je relatívne jednoduché. Je to osoba, ktorá prevádzkuje podnik so zámerom zarobiť zisk. Avšak dospieť k tomu, ako sa stáva človek podnikateľom, alebo čo robí z človeka podnikateľa, nie je jednoduché. Tim Waterston, zakladateľ reťazca kníhkupectiev si všimol niekoľko spoločných vlastností, ktoré majú veľkí podnikatelia[2]. Sú inšpiratívnymi vodcami, veria, že ich vízia je správna a neochabujú vo svojej viere, čerpajú energiu z pozície outsidera, sú poháňaní silnou túžbou prekonať konkurenciu a poraziť nepriateľa, kombinujú ohromnú energiu s odhodlaním a húževnatosťou, demonštrujú odvahu a riskujú, hlboko si vážia ľudí vo svojom tíme a venujú sa budovaniu tímu a napokon rozumejú, ako sa zarábajú peniaze, pričom nedostatok detailných znalostí kompenzujú intuíciou. Je mnoho iných podobných zoznamov, no s určitosťou možno povedať, že podnikatelia sú dynamickí a neúnavní tvorcovia.

Pre podnikateľský úspech je dôležitá **energia**[3]. Je rozdiel medzi energiou a usilovnou prácou. Maximalizácia podnikateľskej energie je viac než rýchlejšie alebo ťažšie pracovať. Pre úspešného podnikateľa je dôležitejšie, ako strávi svoj pracovný čas, ako nadchýna ostatných, než koľko strávi hodín v práci. Kvalita, a nie kvantita práce je rozhodujúca. Podnikateľ uvoľňuje energiu u ostatných. Jeho viera a túžba zmeniť veci mu dodáva energiu a inšpiruje ostatných.

Odhaľuje energiu vo všednosti a rutine. Extrahuje idey, aby nimi potom nadchýnal. Vymýšľa iné prístupy a skúša nové veci. Generuje energiu zo svojho vnútra a stimuluje vznik energie u svojich spolupracovníkov. Priťahuje ľudí s energiou.

Okrem generovania energie je pre podnikateľa príznačné, že **sústreďuje energiu** a myslenie na problémy, trendy a ľudí, na ktorých záleží. Energia je usmernená do podstaty toho, čo je dôležité. Schopnosť oddeliť vedľajšie od hlavného nikdy nebola dôležitejšia ako v súčasnosti. Zložitosť a záplava informácií, názorov a mienok je nesmierna a podnikateľ v nej musí nájsť zmysel a extrahovať podstatné detaily. Podnikateľ je odborník na kryštalizáciu nápadov, ktoré sú napokon jednoduché a dômyselné.

Dnešní podnikatelia sú pospájaní a **zosieťovaní.** Facebook je nielen podnikateľská inšpirácia ale aj užitočný podnikateľský nástroj. Podnikatelia sa zmocňujú nových technológií inak ako väčšina veľkých podnikov. Rozdiel je v sústredení sa na technológiu a jej vnímanie. **Technológiu** považujú za rozhodujúcu z niekoľkých dôvodov. Umožňuje pracovať z rôznych lokalít, uľahčuje neustálu komunikáciu, utvára podmienky na flexibilnú prácu kedykoľvek a kdekoľvek a poskytuje priamu cestu k zákazníkom.

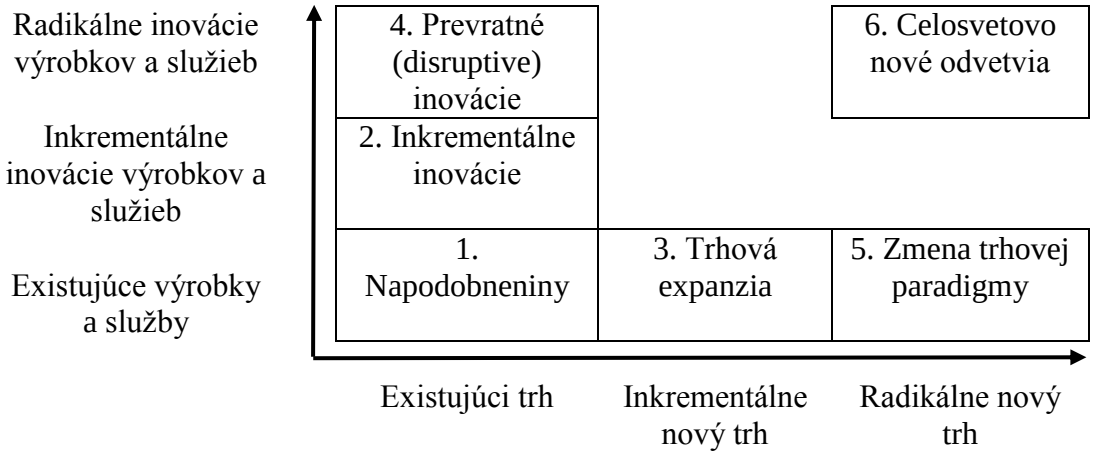
Podnikatelia sú prirodzení nadšenci. Práca je pre nich zásobárňou energie. Na práci im záleží. Podnikanie je pre nich **poslaním a volaním** a práca vášňou. Stierajú rozdiel medzi podnikaním a súkromným životom. Emócie, nadšenie, energia a vášeň sú živou vodou podnikateľstva. Novodobí podnikatelia si uvedomujú a cenia aj **ľudskú stránku podnikania.** Domnievajú sa, že schopnosť manažérov pochopiť a riadiť vlastné emócie a emócie spolupracovníkov je kľúč k vyššiemu podnikateľskému výkonu. Byť podnikateľom je náročné a mnohostranné, ale súčasne pre mnohých ľudí neodolateľné a napĺňajúce lákadlo.

Založenie podnikania nie je ľahké a jeho prevádzka je ešte ťažšia. Hoci záujemca o podnikanie má dobrý nápad, odrádzajú ho situačné a psychologické dôvody[4]. Situačné príčiny sú potreba pravidelného príjmu na zabezpečenie rodiny, obavy zo straty kapitálu alebo absencia kapitálu. Psychologické pozadie majú averzia k riziku a pochybnosti o vlastných schopnostiach. Napriek týmto prekážkam sa mnoho ľudí rozhodne podnikať, pretože ich tomu vedú podnety, ktoré ich situačne tlačia do samostatnej zárobkovej činnosti. Najčastejšie sú to strata zamestnania, odlišné názory na obsah a výkon práce v doterajšom pracovnom pomere, osobné nezhody na pracovisku alebo nezamestnateľnosť, napr. v dôsledku straty kvalifikácie. Iní ľudia sú vťahovaní do podnikania z pozitívnejších dôvodov. Ide im o nezávislosť, uznanie, osobný rozvoj a aj bohatstvo. Tieto faktory majú psychologický pôvod, pretože sú odvodené od charakterových vlastností

Začiatok podnikania je poznačený obavami zo zlyhania. Nádej na úspech možno zvýšiť, ak sa bude rešpektovať niekoľko základných podmienok. Osobné charakterové vlastnosti, ktoré sú v súlade s podnikateľstvom, zvyšujú šance na

úspech. Podnikateľ sa snaží dosiahnuť úspech a nezávislosť, je tvorivý a inovatívny, zmocňuje sa príležitostí, akceptuje primerané riziko a neistotu a disponuje sebadôverou, keďže sa chce stať strojcom vlastného osudu. Nájdenie dobrého podnikateľského nápadu nie je vecou len náhody a šťastia, existujú aj systematické spôsoby ako sa k nápadu dopracovať. Podnikateľ musí disponovať zručnosťami, schopnosťami a znalosťami nevyhnutnými pre dané podnikanie. Skúsenosť s odvetvím je veľmi cenná. Plán na začatie a rast podnikania pomáha pripraviť sa na neisté a neurčité aktivity a udalosti. Napokon je potrebné zaobstarať zdroje na začatie a rast podnikania, ktorými sú finančný kapitál, ľudský kapitál (vzdelanie, tréning, odborné a manažérske skúsenosti) a sociálny kapitál (personálne siete priateľov a obchodné kontakty).

Existuje šesť všeobecných typov nového podnikania[5] (obr. 1). Každé z nich odlišne nachádza a rozvíja podnikateľský nápad a každé z nich vyžaduje osobitný podnikateľský model. **1. Napodobneniny**. Väčšina podnikaní tohto druhu primárne konkuruje cenou, a preto má nízku ziskovosť a zriedkavo rastie. Väčšie šance má, ak získa výnimočnú polohu a neobsadený trh, no prednosť nie je trvalá, ak nie sú žiadne bariéry vstupu na trh. **2. Inkrementálne inovácie výrobkov a služieb** sú vhodné, ak sa podnikateľ chce vyhnúť primárnej cenovej konkurencii. To vyžaduje zbadať na trhu medzeru, ktorá sa zaplní zmeneným výrobkom alebo službou s pridanou hodnotou pre zákazníka. **3. Trhová expanzia** je založená na nájdení nových zákazníkov, ktorí nie sú obsluhovaní súčasnými dodávateľmi. Sú to najmä zákazníci na trhoch menej rozvinutých krajín. Načasovanie vstupu a lokálna znalosť sú rozhodujúce pre trhový úspech, ktorý môže byť oslabený neskorším vstupom silnejšieho konkurenta. **4. Prevratné (disruptive) inovácie** na existujúcom trhu uvedú konkurenciu do zmätku najmä, ak je inovácia chránená, ale takéto podnikanie je zriedkavé, je drahé, riskantné a časovo náročné. Mnoho vynálezcov zlyháva, pretože nedokážu svoje nápady podnikateľsky realizovať. **5. Zmena trhovej paradigmy** znamená vytvorenie radikálne nových trhov spochybnením paradigiem alebo konvencií, na ktorých odvetvie stavia celú marketingovú stratégiu. Odvetvie nízko nákladovej osobnej leteckej dopravy nezaviedlo žiadne invencie a inovácie, len inak začalo prevádzkovať dopravu, aby minimalizovalo náklady a potom aj ceny. Vznikol nový trh leteckej dopravy, ktorý predtým nikdy neexistoval. **6. Celosvetovo nové odvetvia** vznikajú, keď radikálne nové invencie vytvárajú radikálne nové trhy. Vynález celosvetovej siete (world wide web) v roku 1990, ktorý zapríčinil vznik nových internetových trhov a zmenil spôsob predaja výrobkov a služieb, no svojmu vynálezcovi Timovi Bernes-Lee nepriniesol šťastie. Iní podnikatelia, napr. zakladatelia Google a Amazon vybudovali podnikania na báze internetu a zarobili na jeho vynáleze.



Obr. 1. Typológia nových podnikaní

Dobré podnikateľské nápady sú založené na komerčných príležitostiach tvorených trhovými potrebami. *Príležitosti môžu byť vytvorené* prostredníctvom radikálnych alebo inkrementálnych produktových alebo trhových inovácií, pričom je len malý alebo žiadny dôkaz o trhovej potrebe. *Príležitosti je možné aj zbadať* pri hľadaní neuspokojených potrieb zákazníkov. Oba prístupy sú úspešné len, ak sú spojené s potrebami zákazníkov (obr. 2). Proces tvorby nápadov má tri štádiá:

1. Podnikateľ je vystavený čo najväčšiemu množstvu rozmanitých a odlišných nápadov, vplyvov a ľudí a uvedomuje si ich.
2. Podnikateľ spoznáva trhové príležitosti pri pozorovaní každodenného života zákazníkov a pýta sa ich, či ich potreby môžu byť upokojené lepšie alebo iným spôsobom. Pochybuje a experimentuje. Spochybňuje status quo a pýta sa, či veci nemôžu byť robené odlišne.
3. Formuluje a reformuluje podnikateľský nápad, aby sa stal z neho životaschopný podnikateľský model. Nie všetky výrobky fungujú od svojho vzniku a nie všetky nápady sú okamžite komerčne životaschopné, a preto podnikateľ experimentuje, aby zdokonalil produkt alebo službu a podnikateľský model.

Obr. 2. Tvorba podnikateľského nápadu[6]

Tvorbu nápadu a kreativitu povzbudzujú zručnosti objavovania, a to asociovanie (združovanie), spytovanie (načúvanie), pozorovanie, experimentovanie a sieťovanie. Celý proces trvá nejakú dobu. Je to čas myslenia, hĺbania, inkubovania nápadov. Generovanie nápadov je ako číselná hra. Čím viac nápadov vznikne, tým je väčšia pravdepodobnosť, že niektorý bude životaschopný. Je vhodné rozlišovať medzi technikami, ktoré ponúkajú množstvo a tými, ktoré zvyšujú kvalitu. Niektoré techniky sa viac hodia na zbadanie príležitosti, iné zasa utvárajú príležitosti. Najbežnejšie a nie príliš náročné techniky sú:

brainstorming – otvorene a bez zábran, bez obáv z kritiky sa predkladajú nápady, diskutuje sa o nich, povzbudzuje sa k nevšedným a nekonvenčným predstavám, neexistujú zlé návrhy,

analýza SLEPT – rozmýšľanie o budúcom rozvoji v širokom prostredí, zbadanie komerčných príležitostí, ktoré tento rozvoj prináša,

rozmýšľanie o budúcnosti – nadväzuje na výsledky analýzy SLEPT, uvažuje a preniká do identifikovanej zmeny, rozvíja predstavu o budúcom stave po zmene, ktorá sa uskutoční, snaží sa o celistvú perspektívu pred definovaním komerčnej príležitosti,

myšlienkové mapy – je to mapa príbuzných nápadov odvodených od pôvodného nápadu, rozvíja a spresňuje podnikateľskú príležitosť, utvárajú sa spojenia medzi zjavne nesúvisiacimi vecami a priniesť zákazníkovi úžitok s inovatívnym riešením problému,

analógia – pokúša sa dať do súvislosti zjavne nesúvisiace a nepríbuzné kombinácie vlastností produktu, vznikajú konkrétnejšie nápady, ktoré utvárajú príležitosť v podobe neriešených problémov zákazníka,

analýza atribútov – používa sa na zdokonalenie produktu vo fáze zrelosti, príležitosť vzniká z nedokonalosti existujúceho produktu, ktorý sa rozloží na základné časti, ktoré sa podrobia analýze, skúmaniu a zmenám, ktoré majú zákazníkovi priniesť hodnotnejší úžitok. Zmeny prinášajú príležitosti!

analýza medzery – vlastnosti produktu sa zobrazujú na dvojrozmerných mapách, ktorých dimenzie sú považované za dôležité pre zákazníka, príležitosť (medzera) je tam, kde nie je žiadna alebo len slabá konkurencia.

Najlepšie podnikateľské nápady generujú vysoké zisky a sú zaťažené malým rizikom. Výskyt takýchto príležitostí je zriedkavý, no možno ich hodnotiť podľa týchto kritérií, ktoré sú odvodené od vlastných ašpirácií a spôsobilostí a komerčnej životaschopnosti nápadu[7]:

1. Identifikovaná trhová potreba alebo medzera.
2. Identifikovaní zákazníci a marketingová stratégia.
3. Žiadni alebo málopočetní existujúci konkurenti.
4. Náročná kopírovateľnosť.
5. Rastúci trh.
6. Vysoké marže.
7. Nízke fixné náklady.

8. Nízke finančné nároky.
9. Financovateľnosť (v prípade nedostatku vlastných zdrojov projekt musí byť schopný prilákať cudzie zdroje).
10. Identifikovateľné riziká, ktoré sa dajú sledovať a zmierniť.
11. Manažérske zručnosti, ktoré sa dajú rozvinúť alebo doplniť.
12. Škálovateľnosť (malý projekt sa rozvíja postupne, aby sa vyhol riziku, ale súčasne nesmie minúť otvorenú podnikateľskú príležitosť).

Mnoho začínajúcich podnikateľov sa chybne domnieva, že ich prelomový podnikateľský nápad bude rovnako prelomovo vnímaný aj zákazníkmi a že inovácia je taká špičková, že sa bude predávať sama. Od nápadu k jeho realizácii, a potom akceptácii a kúpe výrobku alebo služby zákazníkom je však dlhá cesta. Prieskum, v ktorom 120 začínajúcich podnikateľov sa podelilo o svoje skúsenosti, priniesol poznatky o najčastejších chybách pri štarte podnikania, o námietkach potenciálnych zákazníkov a vhodných modeloch predaja pre startupy[8].

Neskorý začiatok. Viac ako polovica skúmaných podnikov navrhla definitívny produkt predtým, než dostala spätnú väzbu od zákazníkov. Vývoj kompletného produktu bez konfrontácie a spätnej väzby od zákazníkov bol zdĺhavý a napriek tomu nepriniesol očakávané výsledky. Predstavy a požiadavky zákazníka treba zohľadňovať od prvého dňa vývoja produktu. **Zlé načúvanie.** Aj keď niektorí podnikatelia začali predávať skoro, ich nadšenie a samoľúbosť im bránili v prijímaní kritiky a uskutočňovaní zmien, ktoré požadovali zákazníci. Podnikatelia odporúčali trpezlivo načúvať zákazníkom, vysvetľovať im, čo chcú robiť, ponúkať im svoje nápady a neustále ich overovať. **Ponúkanie zliav**. Pod tlakom vlastným alebo investorov mnoho začínajúcich podnikateľov ponúkalo cenové zľavy, aby rýchlo uskutočnili prvé obchody. Výsledkom boli neudržateľné cenové precedensy a ochromenie vyjednávacej sily. Dodatočne sa ukázalo, že vhodnejším lákadlom je bezplatné zaslanie tovaru alebo zľava na objednávku do určitého termínu. **Predaj rodine a priateľom**. Prvé predaje blízkym osobám boli častým javom, no motívy príbuzných a kamarátov sú nejasné, sú to zrejme sympatia, súcit, pocit povinnosti, ale nie kvalita produktu. V retrospektíve podnikatelia usúdili, že takéto predaje vytvorili falošné dojmy o prijatí produktu na trhu a v budúcnosti dajú prednosť nezávislým zákazníkom s úprimnou spätnou väzbou. **Chybné hľadanie strategických kupujúcich**. Pre podnikateľov s nedostatkom hotovosti a bez predaných produktov je každý zákazník dobrý, no môže ich zviesť z cesty k skutočne veľkým, trvalým a bohatým zákazníkom. Je vhodné si klásť otázky, či prvý zákazník otvára nové dvere a poskytne odporúčania a kvalitnú spätnú väzbu na zdokonalenie produktu. Niektorí podnikatelia si prvých klientov vyberali zámerne, aby dostali spätnú väzbu, uskutočnili beta testovanie, dostali odporúčania alebo záruku opakovaného obchodu.

Pochybnosti o funkčnosti nových produktov. Niektorí podnikatelia mohli ukázať výsledky beta testov alebo nezávislých skúšobní, ale to nebolo

možné urobiť pre všetky produkty. V takýchto prípadoch bolo účinné ponúknuť vzorky alebo bezplatné vyskúšanie. **Dôveryhodnosť zakladateľa.** Potenciálni zákazníci skúmali vek, pohlavie, kvalifikáciu a skúsenosti nového podnikateľa. Relevantná skúsenosť bola vítanou prednosťou. Podnikatelia, ktorým chýbali niektoré požadované atribúty, ich nahradili skúseným obchodnými partnermi alebo spoločníkmi s dobrou povesťou v odvetví. **Veľkosť**. Niektorým zákazníkom vadilo, že podnik je malý. Mnoho začínajúcich podnikateľov však malú mierku podniku interpretovalo ako prednosť, napr. zákazník namiesto obchodníka mohol rokovať priamo s riaditeľom. V iných prípadoch sa snažili o vybudovanie dôvery a poskytovali voľnejšie platobné podmienky. **Cena.** Zákazníci výrazne tlačili na znižovanie cien, pretože sa domnievali, že začínajúci podnikatelia sú ochotní urobiť prvé predaje za každú cenu. Niektorí priamo dávali najavo, že chcú výrazné cenové zľavy. Niektorí podnikatelia to odmietli, iní poskytli zľavy a ďalší trvali na svojom. Dôvtipní podnikatelia vysvetľovali pridanú hodnotu výrobku alebo služby a podieľali sa na analýze nákladov a úžitkov. **Náklady na prestup**. Nové výrobky a služby môžu vyžadovať zmenu zvyklostí, procesov, systémov alebo vnútorných a vonkajších vzťahov u zákazníka. Prispôsobenie na novú, neoverenú ponuku môže byť nákladné, pričom zákazníci nie vždy povedia o svojich obavách. Je treba navodiť rokovaciu atmosféru, aby budúci užívatelia sa rozhovorili o nákladoch na zavedenie a používanie nového produktu alebo služby.

Model predaja pre startupy. Na rozdiel od tradičných modelov predaja v etablovaných podnikoch, ktorých úlohou je predať hotový a dokončený produkt, tento model používa informácie zhromažďované od perspektívnych zákazníkov na určenie toho, či opustiť nápad, zdokonaliť ho alebo pokračovať s prototypom, vývojom produktu a jeho ďalšou generáciou a to dlho predtým, než je produkt naozaj vytvorený. Tieto informácie sú pre dizajn alebo redizajn produktu zásadné, no ovplyvňujú aj spôsob podpory predaja, distribúciu a cenotvorbu. Skoré angažovanie zákazníkov do prípravy produktu neposkytuje len spätnú väzbu na zdokonalenie produktu, ale tiež zvyšuje šance na jeho kúpu.

Podnikateľský nápad a osobnosť podnikateľa sú dva neoddeliteľné fenomény. Podnikateľ však popri tvorivosti musí preukázať aj vytrvalosť a dôvtipnosť pri podnikateľskej realizácii nápadu. To znamená nápad nielen formulovať, ale aj ho stvárniť a potom ho ako produkt predať. Najmä vo fáze predaja vzniká častý a chybný dojem, že vynikajúci produkt sa predáva sám. Práve okamih formulácie nápadu ako neopakovateľný a výnimočný okamih tvorby zastiera skutočnosť, že aj zdanlivo rutinné procesy napr. výrobnej realizácie a predaja vyžadujú adaptáciu, inováciu, dôvtipnosť a vytrvalosť pri nachádzaní cesty k zákazníkovi. Podnikateľský nápad sa často prezentuje ako výsledok náhody a šťastnej chvíle dokonca aj samotnými podnikateľmi, čo zastiera predchádzajúce obdobie prípravy, skúšok a omylov, pričom existuje dostatok metód, ktoré proces tvorby nápadu môžu podnietiť, sprehľadniť, urýchliť a zvýšiť jeho kvalitu. Sú nápady, ktoré sú výsledkom mimoriadnej

všímavosti, pozorovacej schopnosti a citlivosti na vonkajšie podnety, objektívne vznikajú bez prispenia pozorovateľa a sú nápady, ktoré sú výsledkom subjektívnej aktívnej tvorivosti. Produkcia podnikateľských nápadov môže vzrásť, keď podnikateľ pozná a cieľavedome využíva svoj sklon ku kvalitnému pozorovaniu alebo originálnej tvorbe. Podnikateľský nápad spravidla hľadá realizačné možnosti a rozvíja svoj potenciál na pozadí kombinácií produktu a trhu. Zmyslom tejto úvahy je nielen zaradiť sa do príslušného políčka, ale uvedomiť si aj mieru podnikateľského potenciálu a mieru rizika. Na ich odhalenie slúžia kritériá, ktoré však nerozlišujú medzi nápadom a hotovým produktom a požadujú znalosť a kvantifikáciu takých parametrov, ktoré vo fáze nápadu nemôžu byť známe.

2. Vývojové fázy startupu

2.1 Obsahová dekompozícia podnikateľského fenoménu startup

Startup označuje novo vzniknutý projekt alebo začínajúci podnik často ešte vo fáze tvorby podnikateľského zámeru. Prvýkrát sa tento termín stal populárnym v čase internetovej horúčky v rokoch 1996 až 2001, kedy vzniklo mnoho podnikov tohto typu v zámorí na báze internetu najmä v Silicon Valley. Svoju renesanciu zažíva opäť v súčasnosti, kedy sa týmto pojmom označuje akýkoľvek začínajúci projekt. Startup môže vzniknúť v akomkoľvek odvetví, najčastejšie sú to však technologické či internetové podniky. Ich poznávacie znamenia sú nízke počiatočné náklady, väčšie podnikateľské riziko v porovnaní s bežnými podnikmi, potenciálne vyššia návratnosť, ak sa startup stane riadnym podnikom. Podnik prestáva byť startupom, keď sa stane ziskovým, alebo objektom fúzie či akvizície[9].

Peter Thiel, jeden zo zakladateľov PayPal, nevníma startup ako presne ohraničenú podnikateľskú entitu. Startup je pre neho predovšetkým spoločenstvom ľudí, ktorý sa spojili za účelom dosiahnutia nevšedného cieľa prostredníctvom mimoriadneho intelektuálneho úsilia a nekonvenčnej podnikovej kultúry. Túto predstavu o startupe možno doložiť jeho výrokmi o združovaní ľudí: „Startupy fungujú podľa princípu, že potrebujete pracovať s inými ľuďmi, aby ste niečo dokázali, no potrebujete zostať dosť malý, aby ste to naozaj dosiahli. Pozitívne definované, startup je najväčšia skupina ľudí, ktorú viete presvedčiť o pláne na vybudovanie inej budúcnosti.“[10] a výrokmi o atmosfére a štýle práce v startupe: „Najdôležitejšou silou nového podniku je nové myslenie, dokonca je dôležitejšie než svižnosť, malá veľkosť poskytuje priestor na myslenie. Startup spochybňuje nápady, ktoré dostáva a prehodnocuje podnikanie od prvopočiatku.“[11] Z čiastkových charakteristík startupu podľa Petra Thiela možno usudzovať, že startup je aj moderný kultúrno-podnikateľský fenomén, ktorý je neformálnejší ako bežný podnik, avšak nie bez pravidiel.

Koordinujúcim a stmeľujúcim spojivom startupu je možno až nespútaná individuálna sebarealizácia.

Uznávaní podnikateľskí matadori Steve Blank a Bob Dorf opisujú startup formálnejšie ako Peter Thiel. Píšu, že „Startup je dočasná organizácia na hľadanie škálovateľného, opakovateľného a ziskového podnikateľského modelu.“[12] Ďalej opisujú niekoľko typov startupov, pričom najviac pozornosti venujú škálovaniu. Podľa ich poznatkov[13] *škálovateľný startup* je prácou tradičných technologických podnikateľov. Zakladajú podnik s víziou, že zmenia svet a ich podnik bude mať tržby za milióny, ak nie miliardy dolárov. Škálovateľný startup na začiatku hľadá opakovateľný a škálovateľný model. Škála vyžaduje investovanie externého rizikového kapitálu v desiatkach miliónov na nasýtenie rýchlej expanzie. Škálovateľné startupy majú sklon sa zoskupovať v technologických centrách a tvoriť malý podiel podnikateľov, no ich nadmerný výnosový potenciál priťahuje rizikový kapitál. Ich rozvoj prebieha podľa nasledovnej schémy:

1. Škálovateľný startup

↓ ← podnikateľský model, zhoda produktu a trhu, opakovateľný predaj, nábor manažérov

2. Prechod

↓ ← prekonanie nulového bodu, ziskovosť, rýchly rozvoj, nový vyšší manažment, asi 150 ľudí

3. Podnik

Iné typy startupov[14] sú určené na predaj, sú predmetom akvizície veľkých podnikov, kupuje sa nielen podnikanie ale aj talent. Podnikateľstvo veľkých podnikov sa môže prejaviť v odčleňovaní relatívne alebo úplne samostatných podnikateľských projektov, napr. spinn off, ktoré sa podobajú na škálovateľné startupy, no nevlastnia ich nezávislí podnikatelia. Sociálni podnikatelia budujú neziskové organizácie, aby zmenili svet. Hľadajú skôr riešenia, než zisk, no štýlom práce a podnikovou kultúrou sa podobajú na startupy, pričom sa uplatňujú najmä vo vodnom hospodárstve, poľnohospodárstve, zdravotníctve a mikrofinanciách v rozvojových krajinách.

Tvorcovia vizualizácie canvas sa vo svojom najnovšom diele síce nevenujú explicitnej definícii startupu, no ich charakteristika startupového podnikateľa hovorí o vnútorných pomeroch v tejto podnikateľskej entite: „Startupový podnikateľ pôsobí v inom obmedzení, než vedúci projektu nového podnikania vnútri existujúceho podniku. Hlavné výzvy: priniesť dôkaz, že nápady sú funkčné aj pri obmedzenom rozpočte, získať záujem investorov (ak sa nápad rozvíja), riziko minutia peňazí pred nájdením správnej ponúkanej hodnoty a podnikateľského modelu, hlavné príležitosti: použiť rýchle rozhodovanie a svižnosť ako výhodu, využiť vlastnícku motiváciu ako faktor úspechu.“[15] Z uvedeného vyplýva, že startup sa nachádza v neustálom úsilí o potvrdenie svojej existencie, pracuje v značne limitovaných a dramatických podmienkach,

a pritom sa očakáva od neho výsledok, ktorým je akceptácia produktu na trhu a atraktívny výnos pre investora.

Eric Ries, ktorý sa uviedol do sveta podnikania s konceptom štíhleho startupu, definuje: „Startup je ľudská inštitúcia určená na tvorbu nového výrobku alebo služby v podmienkach extrémnej neistoty.“[16] Pojem inštitúcia zvolil preto, lebo startup najíma tvorivých ľudí, koordinuje ich aktivity a utvára podnikovú kultúru, ktorá prináša výsledky. Produkt obsahuje zdroj hodnoty pre ľudí, ktorí sa stanú zákazníkmi, pričom akákoľvek skúsenosť z interakcie medzi zákazníkom a podnikom môže byť považovaná za produkt. Inovácia (novosť) je vnímaná široko, sú to nové vedecké objavy, zmena účelu a použitia existujúcej technológie, vymyslenie nového podnikateľského modelu, ktorý odkrýva hodnotu, ktorá bola skrytá, alebo je to jednoducho prenesenie produktu do novej lokality, či ponuka predtým neobsluhovaným zákazníkom. Inovácia je srdce podnikového úspechu. Startup je konfrontovaný s extrémnou neistotou. Presný klon existujúceho podnikania nie je startup, pretože jeho úspech závisí len od implementácie, teda úspech môže byť modelovaný s vysokou presnosťou. V extrémnej neistote je budúcnosť nepredvídateľná, zákazníci sú vystavení rozširujúcemu sa vejáru ponuky, pričom rýchlosť zmeny stále stúpa. Príspevok Erika Riesa k definovaniu startupu spočíva predovšetkým v pridaní nepredvídateľného kontextu, ktorým sa startup odlišuje od bežného podniku. Z toho možno nepriamo odvodiť, že startup je tvorcom budúcnosti, tvorcom nových potrieb, že podnikateľské príležitosti viac utvára ako nachádza.

Význam startupov pre spoločenské blaho je taký zjavný, že na tento jav a jeho trend musí reagovať aj verejná, najmä štátna hospodárska a finančná politika. Koncepcia vlády SR[17] definuje startup za účelom získania vybraných podporných nástrojov. V dokumente sa startupom rozumie kapitálová obchodná spoločnosť so sídlom na území SR, od ktorej vzniku neuplynulo viac ako 36 mesiacov, vznikla za účelom tvorby inovatívneho produktu alebo služby, je mikro, malým alebo stredným podnikom a väčšina hlasovacích práv patrí fyzickým osobám, ktoré sú jej zakladateľmi. Inovatívnosť produktu alebo služby sa bude posudzovať, podľa toho, či individuálne vytvorené produkty a služby podľa špecifikácie zákazníka nie je existujúci podnik na spoločnom európskom trhu schopný vytvoriť rovnakou alebo veľmi podobnou metódou a v rovnakej alebo veľmi podobnej kvalite. Inak povedané kvalita produktu alebo jeho výroby bude musieť byť minimálne na európskej úrovni. O udelení podpory rozhoduje výbor zložený zo zástupcov verejnej správy, najmä Ministerstva financií SR a Ministerstva hospodárstva SR a špecializovaných inštitúcií najmä Slovak Business Agency.

Predstavu o startupe dotvára aj niekoľko falošných tvrdení[18] a ich vyvrátenie, či spochybnenie. Sú to tieto mýty:

Mýtus č. 1: Musím byť študentom a žiť v garáži, alebo ešte lepšie v pivnici.

Vek a miesto pôsobenia nie sú dôležité, podstatný je obsah práce.

Mýtus č. 2: Musí to byť technologická firma, inak to startup nie je.

Nie je podstatné, či začínajúci podnik pracuje na báze nejakej technológie, ktorá je najčastejšie stotožnená s IK/IT, poznávacím znamením je inovatívnosť pokiaľ možno na úrovni globálnej originality.

Mýtus č. 3: Stačí okopírovať startup, ktorý funguje inde. Veď stále je to startup.

Imitácia iného startupu je možná, no je v protiklade s požiadavkou inovatívnosti a originality.

Mýtus č. 4.: Xiaomi, Facebook, Uber - sú startupy?

Tieto bývalé startupy sú už normálnymi podnikmi. Hranica, od ktorej sa startup mení na štandardný podnik, je daná napr. v USA číslami 50, 100, 500, ktoré znamenajú 50 mil. $ obrat za posledných 12 mesiacov, 100 a viac zamestnancov, hodnota podniku viac ako 500 mil. $.

Mýtus č. 5: Startup musí hneď zarábať.

Startup by mal mať najmä potenciál vysokej návratnosti investície, ďalej sa od neho očakáva rýchly rast. Dĺžka čakania na prvé zárobky je vecou investorov a majiteľov, napr. Facebook dlho nemal žiaden významnejší obrat, rovnako aj Snapchat, a potom dosiahli miliardové zhodnotenie.

Hoci neúplné, no podnetné sú charakteristiky startupov z amerického prostredia, ktoré pochádzajú od praktizujúcich podnikateľov – startupistov. Obsahujú cenné postrehy, ktoré pochádzajú z hĺbky každodennej praxe a nie sú zaťažené formalizmom[19]:

* Startup je podnik, ktorý pracuje na riešení problému, ktorého postup nie je zrejmý a úspech nie je zaručený, hovorí Neil Blumenthal, spoluzakladateľ Warby Parker.
* Tí, ktorí poznajú startup Kool-Aid, ho definujú ako kultúru a mentalitu inovovania existujúcich nápadov v záujme riešenia kritických a bolestivých bodov.
* Startup je stav mysle, hovorí Adora Cheung, spoluzakladateľka and CEO Homejoy. Ľudia sa explicitne vzdávajú stability na výmenu za prísľub ohromného rastu a vzrušenia z dosahovania hmatateľných výsledkov.
* Paul Graham, predstaviteľ Y Combinator accelerator hovorí, že po troch rokoch podnikania väčšina startupov prestáva byť startupmi, dovŕšenie startupovej fázy spája s akvizíciou väčším podnikom, tržbami viac ako 20 mil. $, viac ako 80 zamestnancami, viac ako piatimi ľuďmi v predstavenstve a zakladateľmi, ktorí už osobne predali akcie. Ak sa startup stáva ziskovým, pravdepodobne sa vzďaľuje od svojej zakladateľskej formy.
* Kľúčovým atribútom startupu je schopnosť rastu. Paul Graham vysvetľuje, že startup je podnik predurčený na rýchle rozširovanie. Dôraz na neobmedzený geografický rast ho odlišuje od malého podnikania. Reštaurácia v nejakom meste nie je startup, ani franšíza nie je startup.
* Startupy často upravujú technológiu na riešenie problémov a jej všadeprítomnosť umožňuje ďalší rast, napr. 98 % Američanov má prístup k internetu a viac ako polovica má smartfón. Aj keď je to časté, startup nemusí byť technologicky orientovaný.

* Startup končí, keď ľudia necítia, že ich práca prináša výsledok, hovorí Russell D'Souza, spoluzakladateľ SeatGeek. Nemyslí si, že kritický bod je počet ľudí, ale atmosféra, v ktorej ľudia jednotlivo ani kolektívne neprinútia podnik k úspechu.

Uvedené postrehy a pozorovania možno zhrnúť do niekoľkých kľúčových slov. Startup pracuje v prostredí neistoty až neurčitosti, no súčasne sa snaží nájsť konkrétne a použiteľné riešenia, dynamicky a predbežne bezhranične rastie, zamestnáva ľudí, ktorí sa vzdávajú istôt bežného zamestnania za cenu vzrušujúceho osobného rastu a dosahovania konkrétnych výsledkov, môže, no nemusí pracovať na báze technológie a prestáva byť startupom po prekonaní určitých hraníc (akvizícia, tržby, zisk, počet zamestnancov a iné).

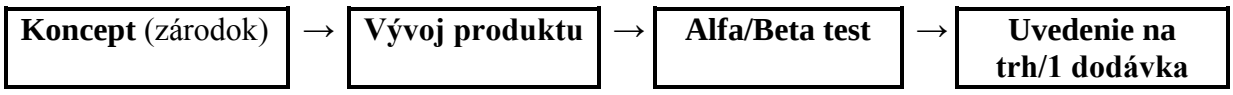
2.2 Cyklus rozvoja podnikateľského nápadu

Podnikateľský nápad môže vytvorený alebo spozorovaný, jednoducho si ho podnikateľ všimne, zbadá ho. Hoci vznik nápadu je často intuitívny a nealgoritmizovateľný, jeho správnosť a životaschopnosť môže podliehať procesu rozvoja a overovania. Paul Burns štruktúruje proces skúmania životaschopnosti podnikateľských nápadov[20], pýta sa, či je životaschopný samotný nápad, aká je životaschopnosť podnikateľa a komerčná životaschopnosť predpokladaného podnikania. Osobná životaschopnosť je hodnotená podľa otázok, ktoré hodnotia na podnikateľovi jeho povahu: Má na to sklony?, ašpirácie: Má o to záujem? a zručnosti a zdroje: Mám na to schopnosti? Niekedy nápad môže byť veľmi dobrý, no podnikateľ nie je tá správna osoba na komercializáciu myšlienky. Komerčná životaschopnosť je hodnotená podľa otázok, ktoré hodnotia vonkajšie podmienky realizácie nápadu, napr. zákazníkov: Kúpia to za životaschopnú cenu?, konkurentov: Kto sú a dajú sa poraziť?, ziskovosť: Stojí to za to?, zdroje: Dajú sa zohnať? a riziko: Je prijateľné? Proces skúmania životaschopnosti podnikateľského nápadu je takýto:

1. Inkubácia: tvorba príležitosti/ zručnosť objavovania alebo nachádzanie príležitosti/ zručnosť objavovania
2. Prvotný podnikateľský nápad
3. Inkubácia
4. Reformulácia podnikateľského nápadu
5. Finálny podnikateľský nápad
6. Životaschopné podnikanie

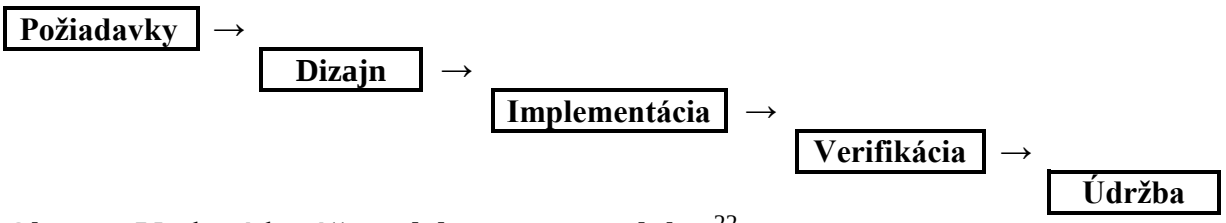
Rozvoj podnikateľského nápadu môže byť aj v súlade s tradičným modelom zavádzania nového produktu (obr. 3). Je však vhodný len pre existujúce podniky, ktoré poznajú svojich zákazníkov, parametre produktu môžu byť špecifikované vopred, trh je dobre definovaný a konkurenčná báza je dobre známa. Pre startupy sa nie celkom hodí, pretože len málo z nich pozná svojich zákazníkov, model zavádzania nového produktu neslúži len vývoju produktu,

ale je nástrojom na nachádzanie zákazníkov, načasovanie predaja, vstupu na trh a zostavovanie plánu tržieb, investori podľa neho pripravujú finančné zdroje.



Obr. 3. Tradičný model zavádzania nového produktu[21]

V koncepčnej a zárodočnej fáze podnikateľ formuluje niekoľko kľúčových nápadov, ktoré sa stanú náčrtom pre podnikateľský plán. Kladie si otázky, aký je koncept produktu, aké sú jeho parametre a vlastnosti, či je realizovateľný, či je potrebný technický výskum, kto a kde budú zákazníci, ako presvedčiť investora, aby poskytol finančné zdroje? Vo fáze vývoja produktu marketing spresňuje veľkosť trhu, inžiniering špecifikuje a zostavuje produkt. Vývoj produktu zvyčajne expanduje do „vodopádového" alebo inkrementálneho procesu (obr. 4).



Obr. 4. „Vodopádový" model rozvoja produktu[22]

Vo fáze alfa/beta test inžiniering pokračuje podľa vodopádového modelu a pracuje s malou skupinou užívateľov, aby testoval produkt a zabezpečil jeho fungovanie podľa špecifikácie. V poslednej fáze je uvádzaný na trh funkčný produkt. Tento tradičný postup ako návod na rozvoj produktu startupu zlyháva, pretože produkt aj zákazník sú neznámi.

Prototyp je rýchla a približná štúdia alebo koncept podnikateľského nápadu, ktorý má funkčné stvárnenie, aby bolo možné posúdiť jeho funkčnosť a užitočnosť ešte predtým, než bude zostavený a testovaný reálny produkt alebo služba. Výhodou je najmä rýchlosť realizácie a nízke náklady na vyhotovenie prototypu. Alex Osterwalder a spol. uvádzajú desať princípov vypracovania prototypu[23] a radia, aby princípy slúžili na mnohostranný rozvoj prototypu, pretože len tak vznikne čo najkvalitnejšia ponuka hodnoty zákazníkovi:

1. Vizualizovaný a hmotný. Tento druh prototypu vnáša iskru do konverzácie a poznávania. Núti ku konkrétnemu vyjadrovaniu.

2. Zaujať novými myšlienkami. Existujúce poznanie nemá brániť novým nápadom.

3. Nepodľahnúť prvým nápadom. Utvárať alternatívy.

4. Zažívať dobrý pocit v „tekutom" stave. Na začiatku správny smer je nejasný. Netreba prepadať panike a robiť rýchle uzávery.

5. Začať s malou výstižnosťou, opakovať a zdokonaľovať. Je ťažké sa zbaviť príliš definitívnych prototypov.
6. Vystaviť sa včasnej kritike. Negatívnu kritiku nevnímať osobne.
7. Rýchlejšie sa učiť v dôsledku skorého zlyhania, často a lacno. Strach zo zlyhania bráni objavovaniu.
8. Používať tvorivé techniky. Prekonávať stereotypy, tradície, konvencie a pohodlnosť.
9. Utváranie „Shreckových" modelov. Sú to šokujúce a extrémne modely, spravidla nepravdepodobné, no podnecujú debatu a poznávanie.
10. Zaznamenávanie poznatkov, prienikov a pokroku. Prvé nápady a postrehy sa môžu hodiť a použiť pri neskorších úvahách.

Zmyslom prototypu je demonštrovať základné alebo zjednodušené fungovanie produktu, slúži na testovanie, zdokonaľovanie a získanie spätnej väzby od zákazníka. Na rozdiel od podnikateľského nápadu, ktorý síce nadchýna, no okrem viery neposkytuje žiadne dôkazy, prototyp je realizovaná predstava, ktorá už môže presvedčiť aj investora.

Väčšina startupov by sa mala vyvarovať deviatich smrteľných hriechov rozvoja a uvádzania nového produktu[24], ktoré sú príznačné pre uvažovanie podnikateľa v duchu pravidiel a zvyklostí tradičného podniku:
1. Viem, čo chce zákazník.
Na začiatku má podnikateľ len domnienky a predpoklady o zákazníkovi, probléme a podnikateľskom modeli. Startup je v tejto chvíli iniciatíva postavená na viere a dohadoch.
2. Viem, aké vlastnosti má mať produkt.
Bez priameho a neustáleho kontaktu so zákazníkom nemožno poznať, či vlastnosti produktu budú pre zákazníka príťažlivé.
3. Pozornosť sa venuje iba hotovému produktu uvedenému na trh.
Postup „pripraviť sa, zacieliť a vypáliť" ignoruje proces nachádzania zákazníka. Aj startup chce dostať produkt na trh a predať, no musí vedieť, komu predáva a prečo niekto kupuje. Jeho postup je „navrhnúť, testovať a poučiť sa". Ak sú pôvodné predpoklady nesprávne, azda by sa mohlo skúsiť niečo iné.
4. Dôraz na realizáciu namiesto hypotéz, testovania, poznávania (učenia) a opakovania
Etablované podniky uskutočňujú podnikateľské modely, v ktorých sú zákazníci, problémy a vlastnosti produktov známe. Startupy však pracujú vo vyhľadávacom režime, keď testujú a overujú svoje počiatočné hypotézy. Na základe výsledkov testov potom zdokonaľujú hypotézy a opäť ich testujú, aby našli opakovateľný, škálovateľný a ziskový podnikateľský model.
5. Tradičné podnikateľské plány nepredpokladajú žiadne pokusy a omyly
Metriky na meranie finančného pokroku, ako sú výkaz ziskov a strát, bilancia a výkaz peňažnej hotovosti, sa nehodia pre startupy, ktoré nemajú zatiaľ tržby. Takéto metriky nemerajú dosahovanie jediného cieľa startupu, ktorým je nájdenie opakovateľného a škálovateľného podnikateľského modelu. Namiesto

sledovania plánovaných úloh a termínov treba skúmať výsledky experimentov a testov, ktoré potvrdzujú všetky zložky podnikateľského modelu.

6. Zamieňanie tradičných pracovných funkcií s tým, čo startup potrebuje uskutočniť.

Nároky na pracovníkov startupu, ktorý pracuje v denne sa meniacich podmienkach, sú dramaticky odlišné od etablovaného podniku. Nachádzanie zákazníka vyžaduje, aby startupisti boli zvyknutí na zmenu, chaos, učenie sa z chýb, riskovanie a nestabilné situácie bez návodov na riešenie. Musia byť zvedaví, skúmaví, tvoriví a dychtiví v hľadaní opakovateľného a škálovateľného podnikateľského modelu.

7. Predaj a marketing vykonávajú plán

Meranie napredovania väčšiny startupov na základe počtu uvedených produktov na trh alebo plánu tržieb je nesprávny postup, pretože sa deje pri absencii reálne spätnej väzby od zákazníka namiesto snahy pochopiť zákazníkov a ich problémy a nahradiť predpoklady skutočnosťami.

8. Predpoklady o úspechu vedú k predčasnému rozširovaniu

Nábor pracovníkov a výdavky by sa mali zrýchľovať až potom, ako sa predaj a marketing stanú predvídateľnými, opakovateľnými a škálovateľnými procesmi a nie vtedy, keď sú zapísané v pláne. Ak sa nerešpektuje skutočnosť, najmä dokonalé poznanie zákazníka, dôsledkom je predčasné rozširovanie (škálovanie).

9. Krízový manažment vedie k smrteľnej špirále

Žiadny podnikateľský plán neprežije prvý kontakt so zákazníkom. Predpoklady v podnikateľskom pláne startupu sú zvyčajne len sériou neoverených hypotéz. Zlyhanie v takomto prípade je integrovanou súčasťou nachádzania podnikateľského modelu.

Základnou štruktúrou hodnotenia startupu je jeho životný cyklus. Pochopenie, kde sa nachádza startup vo svojom životnom cykle, umožní hodnotiť jeho napredovanie. Životný cyklus startupu je zostavený zo šiestich štádií (fáz, etáp), pričom každé štádium sa skladá z ďalších čiastkových štádií. To utvára prehľadnú štruktúru, umožňuje podrobnejšie hodnotenie príslušnej fázy a stanovenie hlavných zdrojov jeho napredovania. Tieto štádiá sa nazývajú Marmerovými štádiami. V správe[25] sa píše len o najvyššej úrovni štádií. Prvé štyri štádiá sú voľne založené na „Štyroch krokoch Steva Blanka k Sviatku trojkráľovému (Epiphany)“, no hlavná odlišnosť Marmerových štádií je v tom, že sú viac orientované na produkt než na podnik. Hodnotenie každého štádia je založené na dosiahnutí určitej hranice. Napríklad prechod zo štádia 2 do štádia 3 tvorí hranica, keď aspoň 40 % užívateľov tvrdí, že by boli sklamaní, keby produkt prestal existovať. Centrálna hypotéza výskumu znie: Startupy sa vyvíjajú v diskrétnych štádiách vývoja. Každé štádium sa dá identifikovať podľa míľnikov a hraníc.

Štádium 1: Objavenie (Discovery)
Účel: Startup sa zaoberá overovaním, či sa rieši významný problém a či by niekto mal hypoteticky záujem o takéto riešenie.
Činnosti: Zostavuje sa tím, konajú sa rozhovory so zákazníkmi, nachádza sa hodnota pre zákazníka, tvoria sa minimálne životaschopné produkty, tím sa stáva súčasťou akcelerátora alebo inkubátora, uskutočňuje sa financovanie od známych a rodiny, prichádzajú prví mentori a poradcovia.
Čas: 5 – 7 mesiacov
Štádium 2: Overovanie (Validation)
Účel: Startup hľadá včasné potvrdenie, že sa ľudia zaujímajú o jeho produkt. Znamená to, že ho kupujú alebo mu venujú pozornosť.
Činnosti: Zlepšovanie hlavných vlastností produktu, počiatočný rast užívateľov, implementácia analytických metód a metrík, zárodočné (seed) financovanie, nábor prvých kľúčových ľudí, pivot (úprava, zmena produktu a startupu, ak je to potrebné), prví platiaci zákazníci, zosúlaďovanie (umiestňovanie) produktu a trhu.
Čas: 5 – 6 mesiacov
Štádium 3: Účinnosť (Efficiency)
Účel: Startup zlepšuje svoj podnikateľský model a zvyšuje účinnosť procesu získavania zákazníkov. Startupy by mali byť schopné účinne získať zákazníkov, aby sa vyhli rastu, ktorý sprevádza strácanie zákazníkov (analógia deravého vedra - leaky bucket).
Činnosti: Zlepšovanie hodnoty pre zákazníka, prepracovanie produktu podľa skúseností od zákazníkov, optimalizácia konverzného lievika, dosahovanie virálneho rastu, opakovaný predaj a/alebo nachádzanie ďalších spôsobov ako získať nových zákazníkov.
Čas: 5 – 6 mesiacov
Fáza 4: Rozširovanie (Scale)
Účel: Rastu startupu sa zrýchľuje a snaží sa vyvolať veľmi agresívny rast.
Činnosti: Veľké kolo financovania A, masívne získavanie zákazníkov, zlepšovanie prevádzkového zázemia, prvý nábor na výkonné funkcie, implementácia procesov, zakladanie oddelení.
Čas: 7 – 9 mesiacov
Štádium 5: Maximalizácia zisku (správa sa týmto štádiom nezaoberala)
Štádium 6: Obnova alebo pokles (správa sa týmto štádiom nezaoberala)

Poznanie, že startup sa rozvíja v relatívne diskrétnych štádiách je užitočné nielen pre meranie jeho napredovania pre potreby jeho zakladateľov a najmä investorov. Ďalším úžitkom tohto poznania je jednoducho skutočnosť, že hoci podnikateľský nápad vzniká ako intuícia alebo iluminácia, nevzniká definitívne jednorazovo ale je zdokonaľovaný, upravovaný, overovaný, vkladaný do podnikateľského modelu a realizovaný vo veľkom rozsahu. Marmerove štádiá maximalizácia zisku a obnova alebo pokles neboli v správe skúmané zrejme preto, lebo v týchto štádiách sa startup sa považuje už za normálny podnik.

Paul Burns predlžuje naštartovanie nového podnikania od prvého nákupu zákazníka až po pravidelného zákazníka a tento proces rozdeľuje do štyroch základných fáz[26]. V 1. fáze si perspektívny zákazník uvedomuje existenciu produktu a hodnotí jeho užitočnosť. Keď je produkt na trhu, zákazník musí byť povzbudzovaný, aby uskutočnil nadovšetko významný skúšobný (pokusný) nákup. V 2. fáze zákazník po nákupe hodnotí, či dostal sľubovanú hodnotu. Hodnotí celý marketingový mix, vrátane sprievodných a po predajných služieb. Podnikateľ musí spokojnosť zákazníka cieľavedome a explicitne kontrolovať. V 3. fáze, ak ponúkaná hodnotu vyhovuje očakávaniam, zákazník musí byť presviedčaný, aby zopakoval nákup a stal sa pravidelným zákazníkom. Opäť bude nevyhnutné nejaké povzbudzovanie. Cieľom 4. fázy je upevniť vernosť zákazníka, aby sa z pravidelného odberateľa stal podporovateľ, ktorý pozitívne rozmýšľa o produkte a napokon sa stáva jeho obhajcom. Zákazník je verný, keď je ochotný odporúčať produkt iným ľuďom, alebo priviesť nových zákazníkov a prispieť k rozvoju produktu. Aj v tejto fáze nie je vernosť samozrejmá a musí byť povzbudzovaná a udržiavaná. Zákazníkova cesta ako proces nákupu a upevňovania vernosti sa podrobnejšie člení takto:

1. fáza – Uvedenie na trh: Nádej → Uvedomenie si → Hodnotenie.
Povzbudzovanie zákazníkovho skúšania.
2. fáza – Vzlet: Skúšobný nákup → Hodnotenie poskytnutej hodnoty →
Hodnotenie po predajnej služby. Monitorovanie zákazníkovho hodnotenia.
3. fáza – Rast: Opakovaný nákup → Priaznivec → Pravidelný zákazník.
Povzbudzovanie a udržiavanie vernosti.
4. fáza: Stúpenec

Z uvedeného procesu nákupného právania zákazníka je zrejmé, že tak ako produkt prechádzal členitým a fázovým vývojom pred uvedením na trh, tak aj po jeho príchode na trh nasleduje proces uvádzania, predaja a udržania zákazníka, ktorý je tiež fázový a členitý. Jeho poznanie a správna realizácia sú rovnako dôležité ako poznanie tvorby produktu samotného, pretože správny produkt môže byť predávaný nesprávnemu zákazníkovi alebo môže byť predávaný nesprávnym spôsobom.

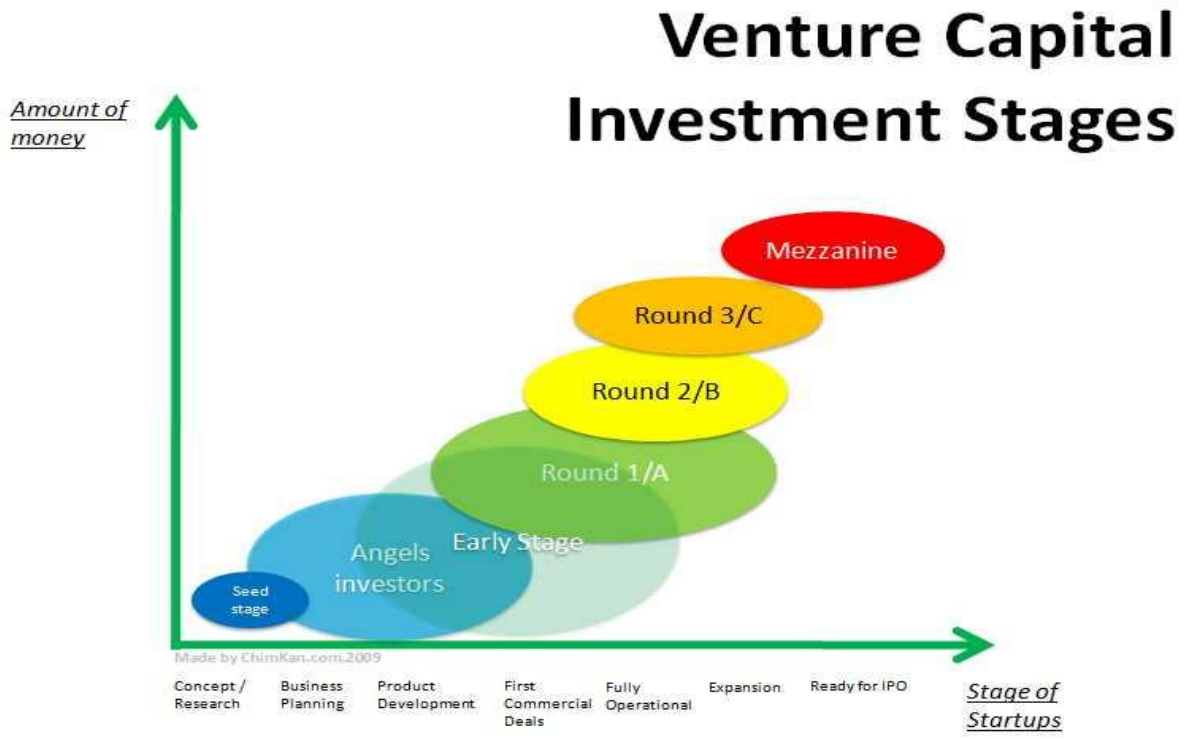
Cyklus rozvoja podnikateľského nápadu na báze startupu sa výrazne líši od procesu rozvoja nápadu/produktu v etablovanom podniku. Tento proces v startupe je oveľa menej predvídateľný a priamočiary. Okrem rozvoja a posudzovania životaschopnosti nápadu sa rozvíja a skúma životaschopnosť podnikateľa a komerčná životaschopnosť nápadu/produktu. Celý proces je poznačený výrazným nedostatkom informácií, ktoré sú priebežne dopĺňané najmä od zákazníkov, a preto sa hojne používa spätná väzba, ktorá vedie k návratom do predchádzajúcich a fáz a opakovaniu niektorých častí procesu. Rozvoj produktu a rozvoj startupu sa nedajú od seba oddeliť, keďže startup vznikol z dôvodu rozvoja jediného produktu, hoci výsledná podoba produktu sa môže výrazne líšiť od pôvodného zámeru. V cykle rozvoja podnikateľského nápadu sa vždy vyskytuje inkubácia/iluminácia nápadu, overovanie, inkubácia,

reformulácia, overovanie, zvyšovanie účinnosti nápadu, škálovanie. Do tohto procesu je vkladaný prototyp produkt, ktorý slúži na overovanie riešenia u investorov a zákazníkov. Proces je zavŕšený nákupom a upevňovaním vernosti zákazníka.

2.3 Cyklus financovania startupu

Cyklus financovania startupu je naviazaný na cyklus rozvoja podnikateľského nápadu, resp. cyklus rozvoja startupu. Investori cieľavedome rozlišujú jednotlivé fázy napredovania startupu a podľa toho uvažujú o veľkosti a rizikovosti investície. Startupy prechádzajú niekoľkými kolami alebo fázami financovania. Kapitál získavajú od investorov s rizikovým kapitálom (VC – venture capitalist), pretože banky nie sú zvyčajné ochotné poskytnúť vysoko rizikové úvery. Kapitál je teda zbieraný v niekoľkých kolách a poskytuje sa na základe tohto hodnotenia:
- pravdepodobnosť úspechu,
- dôveryhodnosť koncepcie,
- rast zákazníckej bázy a iné.

V každom kole financovania sa hodnotenie uskutočňuje samostatne. Investori z prvých kôl financovania preferujú investovanie v nasledujúcich kolách, aby si zachovali v startupe svoj podiel. Jednotlivé investičné kolá sú znázornené na obr. 5.



Obr. 5. Investičné fázy rizikového kapitálu[27]

Zárodočný (seed) a anjelský kapitál. Ak je podnikateľ v počiatočnom štádiu (idea stage), použil svoje úspory a zostavil produkt, ktorý je pripravený na predaj, tak môže očakávať, že sa nejakí anjelskí investori začnú reálne zaujímať o jeho startup, alebo ak má vynikajúci nápad a skutočne dobrý tím, potom investori mu tiež môžu pomôcť s tvorbou produktu.

Kolo financovania A. Je to prvé kolo financovania, v ktorom startup dostáva rizikový kapitál. Teda je to prvýkrát, keď vlastníctvo podniku je ponúkané externým investorom. Bežne sa to uskutočňuje pridelením preferovaných akcií. Hodnotenie startupu v tomto kole sa deje na báze:
- dôveryhodnosť koncepcie (proof of concept),
- pokrok uskutočnený so zárodočným kapitálom,
- kvalita výkonného tímu,
- veľkosť trhu,
- znášané riziko.

Cieľom kola financovania A:
- zaplatiť mzdy zúčastnených ľudí,
- uskutočniť ďalší výskum trhu,
- finalizovať produkt, ktorý bude uvedený na trh.

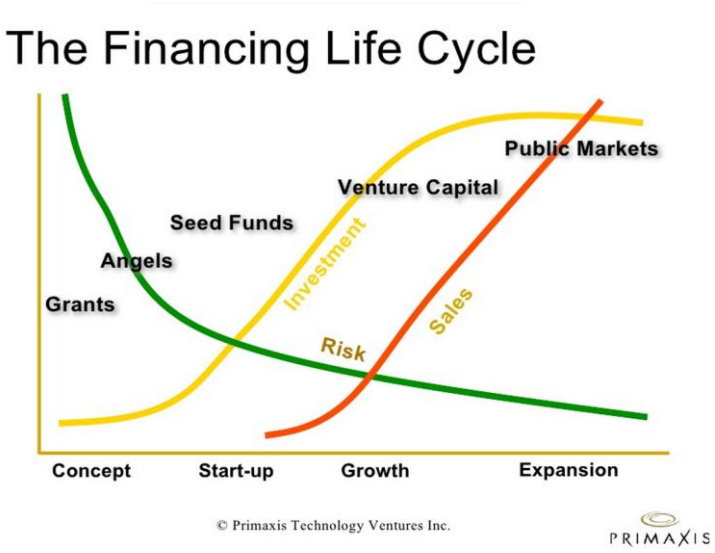
Kolo financovania A sa bežne uskutočňuje, keď podnik generuje nejaké príjmy, hoci to nemusí byť čistý zisk. V tomto kole financovania je riziko najvyššie.

Kolo financovania B. Produkt sa už predáva na trhu. Podnik vyžaduje kolo financovania B na rozšírenie kapacity, zvýšenie konkurencieschopnosti a udržanie trhového podielu. Cieľom tohto kola financovania je nielen dosiahnuť nulový bod (break even point), ale vytvoriť aj čistý zisk. V tomto štádiu je riziko menšie a objem financovania väčší ako v kole A. Startup sa hodnotí na základe kritérií:
- výkon podniku v porovnaní s odvetvím,
- prognóza príjmov,
- veľkosť aktív, napr. intelektuálny majetok.

Kolo financovania C. Podnik rizikového kapitálu vstupuje do tohto kola financovania, keď startup dokázal svoju vytrvalosť a je na trhu úspešný. Startup ide do kola financovania C, keď hľadá väčší podiel na trhu, akvizície, alebo vyvíja viac produktov. Kolo financovania C sa môže tiež uskutočniť na prípravu startupu na akvizíciu. Je posledné štádium v cykle rastu startupu pred prvou verejnou ponukou (Initial Public Offer - IPO). Hodnotenie podniku v tom kritickom bode je vykonané na báze tvrdých dát. Toto kolo financovania je už viac odchodovou stratégiou podniku rizikového kapitálu.

Z obr. 5 možno odčítať nielen investičné kolá, ale aj vývojové fázy startupu, ktorými sú: koncept/výskum (štartovací kapitál) – podnikateľské plánovanie (anjelskí investori) – vývoj produktu (anjelskí investori) – prvé predaje (začiatočná fáza) – plná prevádzka (1., 2., 3. kolo) – expanzia (1., 2., 3. kolo) – pripravenosť na prvú verejnú ponuku akcií (mezanínový kapitál).

Mierne modifikovaný a doplňujúci obraz o financovaní startupov vychádza z toho, že investičný cyklus sa podobá na vývoj nového produktu. Podnikateľ - zakladateľ prichádza s nápadom, ktorý pretvorí na prototyp produktu. Ten je testovaný, aby sa zistilo, či bude oň na trhu záujem. Po získaní prvej spätnej väzby od užívateľov (beta-users) sa produkt zdokonaľuje až po finálnu verziu, ktorá je uvedená na trh. Ak je produkt úspešný, podnikateľ zamestná ďalších ľudí, ktorí zvyšujú produkčnú a predajnú kapacitu podniku. Postupne sa objavujú konkurenčné produkty. Podnikateľ musí preto inovovať produkty, aby posilnil konkurencieschopnosť, no nato spravidla potrebuje ďalšie investície. Kolobeh investícií sa začína opakovať. Investičné fázy sú uvedené na obr. 6.



Obr. 6. Investičné fázy rizikového kapitálu[28]

Investičný cyklus sa odvíja od poskytnutia finančných prostriedkov[29] priateľmi, rodinou a bláznami (friends, family a fools – FFF), potom anjelskými investormi, neskôr možno získať prístup k zárodočnému kapitálu (seed capital), rizikovému kapitálu (venture capital) a súkromnému kapitálu (private equity) a proces môže byť zavŕšený vstupom na kapitálový trh.

Priatelia, rodina a blázni. Sú to ľudia, ktorí podstupujú najväčšie riziko, pretože investujú do neovereného nápadu podnikateľa. Nie sú to typickí investori, pretože síce poskytujú finančnú podporu na realizáciu podnikateľského nápad a živobytie podnikateľa, no väčšinou neočakávajú žiadnu návratnosť, a teda poskytujú dar. Anjeli sú zvyčajne profesionálni investori, ktorí poskytujú vlastné peniaze s cieľom umožniť podnikateľovi vytvoriť prvé verzie svojho produktu. Anjelský investor je bohatý človek, ktorý môže poskytnúť poznatky a skúsenosti o podnikaní a manažovaní a sprístupní svoje kontakty. Tento investor zvyčajne nevyžaduje od podnikateľa žiadnu

účasť na riadení podniku, ako to robia investori, ktorí vstupujú do podniku v neskorších štádiách. Nežiada miesto v predstavenstve ani náležitú pozornosť.

Zárodočný kapitál (seed funding). Tento druh financovania je dostupný vo vyspelých prostrediach napr. v Silicon Valley alebo Izraeli. Podporuje vývoj produktu a zapojenie technických spoluzakladateľov. Používa sa vo fáze, keď produkt prechádza z beta verzie do verzie pre verejnosť, alebo je vhodný pre prvých používateľov, ktorým nevadia nejaké nedostatky a dokáže zaujať jedného, či dvoch zákazníkov. Zákazník na rozdiel od používateľa si za produkt musí zaplatiť.

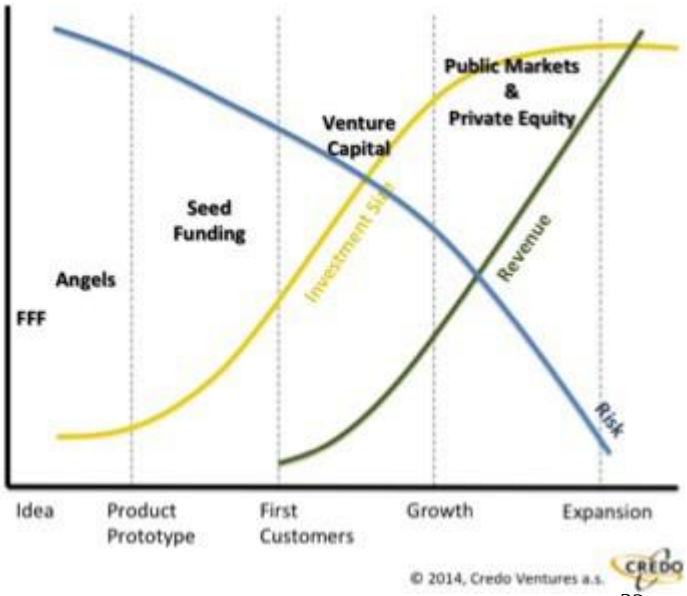
Rizikový kapitál (venture capital). Rizikový kapitál alebo tiež kapitál investičných kôl A alebo B, podľa toho, v akej fáze sa startup nachádza, sa používa na budovanie podnikateľského modelu. Ak investícia v kole A zabezpečí niekoľko platiacich zákazníkov, jej cieľom je vybudovať predajné oddelenie a založiť zahraničné pobočky, aby sa produkt skutočne dostal na trh. Správny rizikový kapitál by mal zabezpečiť nielen skúsených predajcov, ale aj otvoriť dvere k hlavným zákazníkom. Rizikový kapitál zvyčajne prichádza od väčších investičných fondov, a preto zakladateľ by mal byť pripravený odovzdať časť svojich vlastníckych práv

Súkromné imanie (private equity) a **verejné kapitálové trhy**. Napriek úspešnému napredovaniu podnik chce zrýchliť svoj rast, často formou akvizície alebo inovovať svoje produkty, prípadne zakladatelia sa rozhodnú venovať niečomu inému a hľadajú spôsob, ako z podniku odísť. Súkromný investor a verejné trhy dokážu zabezpečiť potrebný kapitál alebo kúpiť 100 % podiel v podniku. Je však veľmi nezvyčajné a obdivuhodné, keď podnik prejde všetkými fázami vývoja startupu. Ešte zriedkavejšie je, aby zakladatelia si ponechali podnik od jeho zrodu až po jeho koniec.

Aj z obr. 7 možno odčítať nielen investičné fázy, ale aj vývojové fázy startupu, ktorými sú: koncept – štart – rast – expanzia. Mierne odlišná, no v zásade rovnaká je postupnosť vývoja startupu na obr. 7. Vývojové fázy startupu v tomto prípade sú: nápad – prototyp produktu – prví zákazníci – rast – expanzia.

M. Freňáková píše, že „ako kritérium členenia investícií sa spravidla používa vývojová fáza podniku, v ktorej sa príslušným typom investície podnik financuje.“[30] Uvádza niekoľko typov investícií rizikového a rozvojového kapitálu[31]:

Zárodočné financovanie (predštartovací, seed kapitál). Je to financovanie ranných štádií podnikania. Slúži na financovanie vývoja prototypu nového výrobku, financovanie trhových prieskumov a spracovania podnikateľského plánu, manažérskeho tímu, založenia podniku. Je to najrizikovejšia investícia, prináša zisk po 7 až 12 rokoch, požadovaná návratnosť investorom je 80 až 100 %. Venuje sa mu iba 1 – 2 % podnikov poskytujúcich rizikový kapitál.



Obr. 7. Investičné fázy rizikového kapitálu[32]

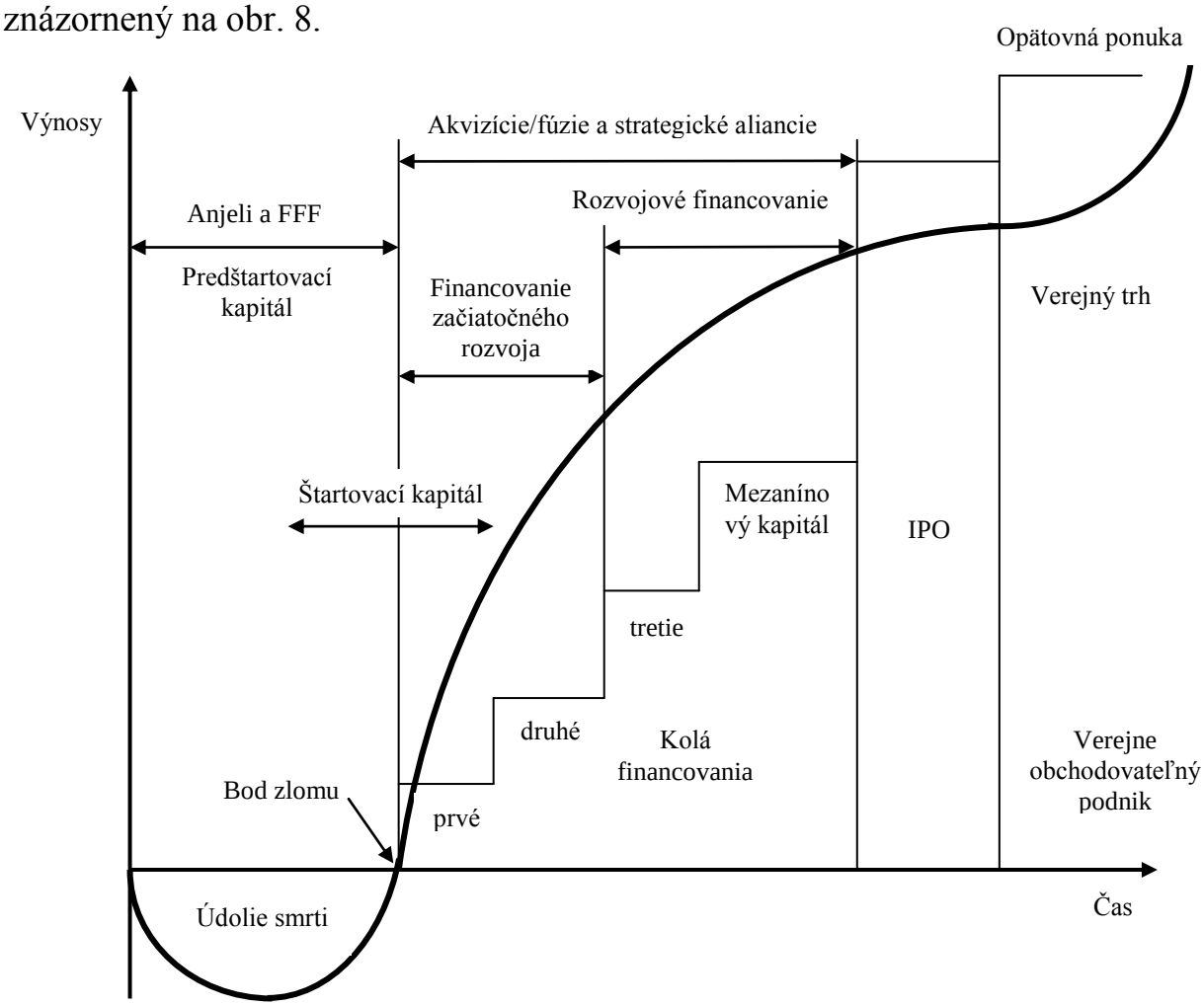
Štartovacie financovanie (startup capital). Je to financovanie začiatku činnosti podniku alebo podniku fungujúceho v obmedzenom rozsahu. Predpokladá sa, že existuje produkt alebo služba, manažérsky tím a sú známe výsledky prieskumu trhu. Pripravuje sa výroba a vyhodnocuje odbyt. Investor môže uľahčiť vstup na trh a skrátiť obdobie, kým sa podnik stane ziskovým. Návratnosť požadovaná investorom je 35 - 50 % (40 – 70 %), doba návratnosti je 5 – 10 rokov. Venuje sa mu približne 5 % podnikov ponúkajúcich rizikový kapitál.

Financovanie začiatočného rozvoja (early stage development capital). Je to financovanie podniku, ktorý funguje v obmedzenom rozsahu, nedosahuje zisk, no má potenciál ďalšieho rozvoja. Nemá nádej na získanie bankového úveru, pretože ho nemá čím zaručiť. Vzhľadom na istejšiu predikciu výsledkov investície je financovanie menej rizikové. Investor požaduje návratnosť približne 30 % (30 – 40 %), predpokladaná návratnosť je 4 až 7 rokov. Venuje sa mu približne 10 % podnikov, ktoré sa zaoberajú rizikovým kapitálom.

Rozvojové financovanie (later stage development, expansion capital). Je to najčastejší použitie rizikového kapitálu v Európe. Investície sú vložené do zabehnutého podniku, ktorý stojí pred významnou expanziou, napr. vybudovanie výrobnej linky alebo obchodnej siete. Riziko investície je výrazne menšie ako v predchádzajúcich fázach, rovnako doba návratnosti je kratšia, v priemere 2 až 5 rokov. Tomuto sú spôsobu financovania sa venuje na vyspelých trhoch rizikového kapitálu približne 50 % podnikov.

Preklenovacie (mezanínové) **financovanie.** Tento zdroj má charakter „kvázi kapitálu“, ktorý stojí na rozhraní medzi vstupom do základného imania a úverom. Používa sa na dočasné financovanie akvizícií a iných špeciálnych operácií predtým, ako sa transakcia dlhodobo bude financovať iným spôsobom.

Spoločným znakom rizikového a rozvojového kapitálu je[33], že investor priamo investuje do základného imania podniku spravidla bez verejnej obchodovateľnosti na obmedzený alebo približne stanovený čas v závislosti od typu investície. Je to niekoľkoročný proces spolužitia zakladateľa podniku s investorom rizikového alebo rozvojového kapitálu, ktorý získava vlastnícky podiel v podniku realizujúcom perspektívny, no často rizikový projekt. Cyklus financovania jednotlivými typmi investícií rizikového a rozvojového kapitálu je znázornený na obr. 8.



Obr. 8. Cyklus financovania jednotlivými typmi investícií rizikového a rozvojového kapitálu[34]

Na investičnom cykle je popri zdrojoch financovania veľmi dobre viditeľný aj cyklus rozvoja podnikateľského nápadu/produktu/startupu. Väzba investovania na rozvoj produktu má svoje dôvody a následky. Investuje sa postupne, podľa výsledkov rozvoja (napredovania) startupu. Čím väčšie riziko, tým väčšia očakávaná miera výnosu a dlhšia návratnosť. Čím väčšie je riziko investovania, tým sa investovaniu venuje menej investorov. S poklesom rizika a napredovaním startupu rastie veľkosť investovanej sumy. Investori vzhľadom na veľkosť rizika nie sú banky, ale súkromné investičné fondy. Metriky

parametre a kritériá, na základe ktorých investori rozhodujú o výške svojho vkladu, nie sú príliš známe. Tradičné finančné kritériá, napr. rôzne typy rentability a výnosovosti nie sú vhodné, pretože istý je len menovateľ rôznych variantov tohto ukazovateľa, pričom zisky a tržby budú až do chvíle prvého predaja len domnienkou, či hypotézou a zrejme aj nejakú dobu potom. Investor v prvých fázach cyklu financovania sa skôr spolieha na svoju intuíciu a skúsenosti, snaží sa odhadnúť podnikateľský potenciál nápadu, hodnotí nadšenie a odhodlanie vedúceho startupistu, kvalitu jeho vodcovstva a kvalitu startupového tímu. Odolnosť, súdržnosť, prispôsobivosť, kooperatívnosť a tvorivosť tímu vyvažujú dočasnú a prirodzenú neprítomnosť iných výkonových kritérií, napr. trhových a finančných.

3. Formulovanie podnikateľského modelu startupu

3.1 Podnikateľské modely ako báza rozvoja startupu

Z teórie a praxe je známych rad podnikateľských modelov, presnejšie povedané vizualizácií podnikateľských modelov, ktoré majú rôznu štruktúru, no ich spoločným účelom je zobraziť fungovanie podniku, teda aj fungovanie startupu ako predbežne neúplného podniku, ktorý postupne sfunkčňuje všetky bloky svojho podnikateľského modelu podľa vybranej vizualizácie, kým sa stane štandardným podnikom. Efektívny podnikateľský model poskytne zákazníkovi hodnotu, ktorú zákazník akceptuje a zaplatí za ňu, na druhej strane podnik pokryje z tržieb všetky svoje náklady a zarobí zisk. Podnikateľský model obsahuje a zobrazuje všetky relevantné zdroje, procesy a podmienky, ktoré spájajú hypotézu (príčinu a dôsledok): *Ak podnik ponúkne zákazníkovi akceptovateľnú hodnotu, tak zarobí primeraný zisk.* Práve v podrobnosti a obsahu zobrazení tohto spojenia sa líšia rôzne vizualizácie.

Alan Afuah ponúka jednu z menej zložitých vizualizácií[35] (obr. 9). Na lepšie pochopenie modelu je potrebné vysvetliť, že rastový model obsahuje spôsob, ako rásť so ziskom, aj keď sa konkurenti snažia o imitáciu. Podstatným príspevkom tohto konceptu je, že ziskový potenciál podnikateľského modelu je hodnotený sústavou kritérií VARIM[36] (Value, Adaptability, Rareness, Imitability, Monetization):

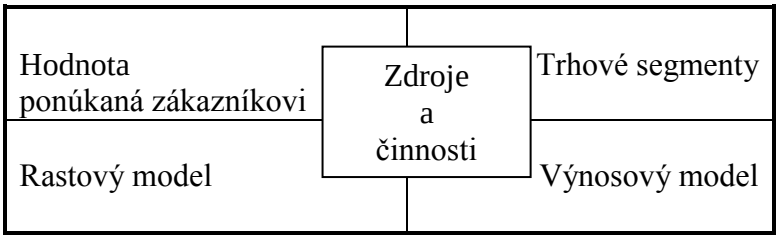
Hodnota (value): Ponúka podnikateľský model úžitky, ktoré zákazníci považujú za hodnotné?

Prispôsobivosť (adaptability): Dá sa podnikateľský model, alebo jeho hlavné časti, nákladovo efektívne rekonfigurovať alebo premiestniť, aby ponúkal úžitky, ktoré považujú zákazníci za hodnotné?

Zriedkavosť (rareness): Je podnik jediný, ktorý ponúka zákazníkovi úžitky? Ak nie, sú tieto úžitky väčšie ako od konkurentov?

Imitovateľnosť (imitability): Je náročné pre iné podniky úžitky imitovať, substituovať alebo preskočiť?

Speňažovanie (monetizácia): Zarába podnik, alebo hodlá (stand to make) zarábať na ponuke úžitkov zákazníkovi?



Obr. 9. Zložky podnikateľského modelu podľa Alana Afuaha

Paul Burns používa najprv pojem rámec (štruktúra) tvorby nového podnikania[37], ktorý má poskytnúť úplný postup na nájdenie, rozvinutie a zdokonalenie podnikateľského nápadu a súčasne zvýšiť šancu na úspech (obr. 10). Neskôr však používa pojem podnikateľský model, o ktorom píše[38], že je v centre rámca tvorby nového podnikania. Medzi rámcom a modelom vidno zjavné súvislosti až zhody, no autor ich nevysvetľuje, ani nezdôvodňuje použitie dvoch konceptov. Na zobrazenie modelu nepoužíva žiadnu schému, len vymenúva jeho aktivity v tomto poradí:

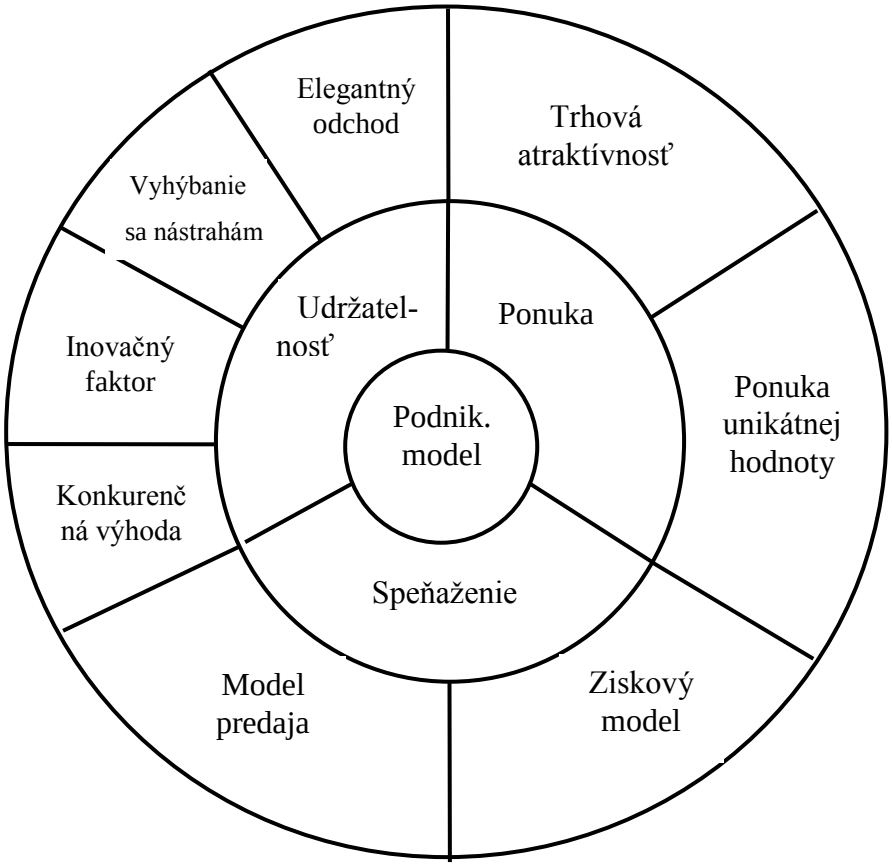
1. Identifikovanie trhových segmentov
2. Definovanie ponúkanej hodnoty
3. Hlavné ponúkané hodnoty
4. Marketingová stratégia trhového výklenku (niche)
5. Nastavenie cien
6. Ceny a množstvá
7. Porozumenie zákazníkom
8. Distribučné kanály
9. Porozumenie zákazníckym a spotrebiteľským úžitkom

	1. Podnikateľ a podnikateľský nápad 2. Trhové segmenty a ponuka hodnoty	
Disponibilné zdroje	3. Marketingová stratégia (marketingový mix a konkurenčná výhoda)	Potrebné zdroje
	4. Prevádzkové plány (vrátane partnerstiev) 5. Riziko a strategické voľby 6. Finančný plán	

Obr. 10. Rámec (štruktúra) tvorby nového podnikania od Paula Burnsa

Inštitút podnikateľského modelu (BMI) vytvoril schému s ôsmimi časťami v tvare kolesa. Jim Muehlhausen píše[39], že je menej teoretický a viac praktický. Táto vizualizácia podnikateľského modelu začína s predpokladom, že všetky významné podnikateľské modely majú vynikajúcu ponuku, schopnosť

monetizovať ponuku a schopnosť udržať ju. Osem blokov kolesa BMI sú uvedené ako logický tok v poradí klesajúcej dôležitosti (obr. 11):



Obr. 11. Koleso podnikateľského modelu od BMI[40]

1. Trhová atraktívnosť (správna kombinácia trhu, segmentu a zákazníka)
2. Ponuka unikátnej hodnoty (riešenie závažnej potreby zákazníka, ktorú zákazník nevie riešiť inak, viac hodnoty ako nákladov, neobsadený trh, prvý na trhu, dostupnosť podobnej ponuky)
3. Ziskový model (ako zarobiť, aký zisk za predaj produktov, nákladová výhoda, miera opakovateľnosti výnosov, vzťahy medzi produktmi ovplyvňujúce ziskovosť)
4. Model predaja (koľko sa predá, ako prilákať zákazníka, bude aj opakovaný predaj, reálnosť marketingového plánu)
5. Neustála (pretrvávajúca) konkurenčná výhoda (nákladová výhoda, diferenciácia, prístup k zdrojom, udržanie a rast výhody, vyjednávacia sila zákazníkov, vstup veľkých podnikov)
6. Inovačný faktor (potreba inovovať vs. schopnosť inovovať, inovačné tempo v porovnaní s konkurenciou)
7. Vyhýbanie sa nástrahám (možné a reálne ohrozenia inak dobre fungujúceho modelu)

8. Elegantný odchod (možnosť pre majiteľa MaSP premeniť roky ťažkej práce na hotovosť alebo pravidelný príjem – poskytnúť majiteľovi príjemné odlúčenie sa od podnikania).

Kvalitu modelu možno posúdiť skúmaním ponúkanej hodnoty, spôsobov speňažovania ponúkanej hodnoty a udržateľnosťou ponuky aj speňažovania.

Oliver Gassmann a spol. zostavili jednoduchú vizualizáciu, ktorá je vhodnejšia ako nástroj pre workshopy než na komplexnú systematizáciu. Pozostáva zo štyroch dimenzií, ktoré sú usporiadané do trojuholníka[41] (obr. 12):

1. Zákazník – Kto sú cieľoví zákazníci?

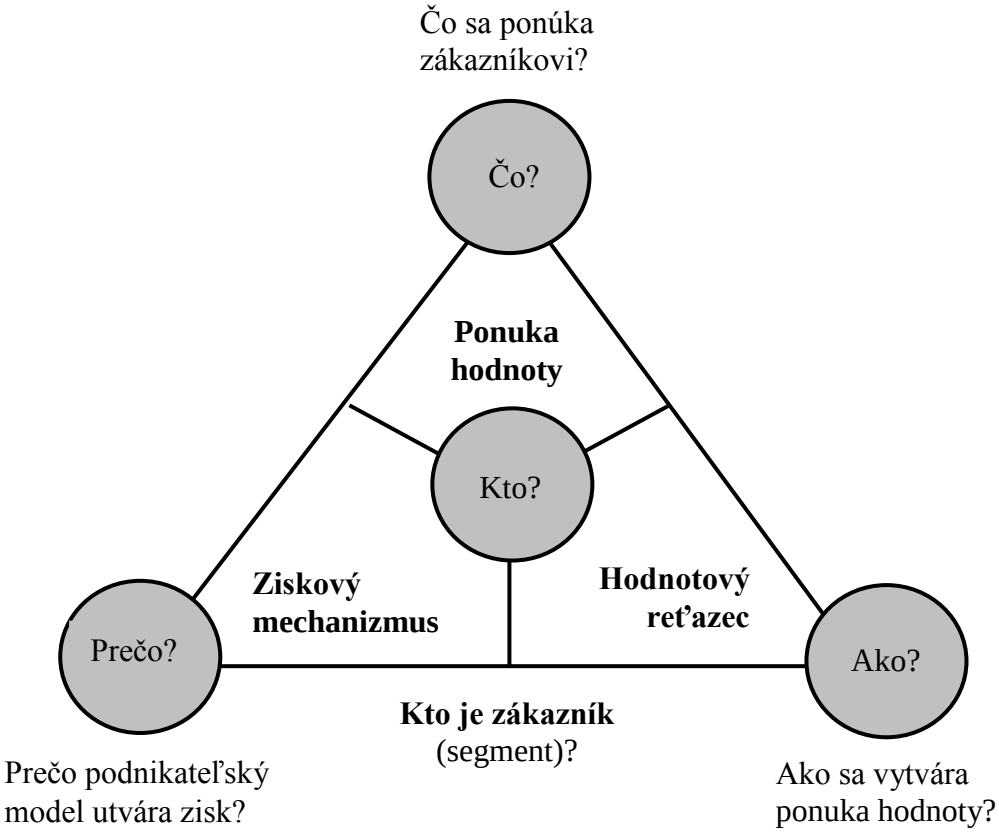
Presne pochopiť, ktoré segmenty sú relevantné a ktoré nebudú súčasťou podnikateľského modelu. Zákazníci sú skutočným srdcom podnikateľského modelu a to vždy a bez výnimky!

2. Hodnotová ponuka – Čo sa ponúka zákazníkom?

Definovanie ponuky (výrobkov a služieb) a spôsobu ako uspokoja potreby zákazníkov.

3. Hodnotový reťazec – Ako sa vyrába ponuka?

Procesy a činnosti v koordinovanej súčinnosti so zdrojmi a spôsobilosťami utvárajú podnikový hodnotový reťazec.



Obr. 12. Trojuholník podnikateľského modelu (Gassmann – Frankenberger – Csik**)**

4. Ziskový mechanizmus – Prečo sa generuje zisk?
Obsahuje nákladovú štruktúru a mechanizmy generujúce výnosy, objasňuje, čo spôsobuje finančnú životaschopnosť podnikateľského modelu. Poskytuje odpoveď na centrálnu otázku každého podniku: Ako sa utvára hodnota pre akcionárov a záujmové skupiny? Alebo jednoduchšie: Prečo podnikateľský model funguje komerčne?

Zmyslom schémy je urobiť si jasnú predstavu o segmentoch zákazníkov, ponuke hodnoty, hodnotovom reťazci a utváraní zisku a poskytnúť aj východisko pre budúce inovácie. Autori schému nazývajú aj magický trojuholník, pretože zmena v jednom vrchole automaticky vyžaduje úpravy v ďalších dvoch vrcholoch.

Najrozšírenejšou vizualizáciou podnikateľského modelu je koncept canvas od autorov A. Osterwaldera a Y. Pigneura[42]. Ich deväť blokový model je hojne citovaný a bol dostatočne opísaný a aplikovaný v predchádzajúcom výskume[43], a preto nebude detailne opisovaný a vysvetľovaný (obr. 13). V najnovšej publikácii A. Osterwalder a spol.[44] ponúkajú sedem otázok na hodnotenie návrhu podnikateľského modelu:
1. Náklady na prestup. Ako ľahko alebo ťažko zákazník prestúpi k inému podniku?
2. Opakujúce sa tržby. Vyžaduje každý predaj nové úsilie, alebo sú záruky opakovaného predaja?
3. Príjmy vs. výdavky. Predbiehajú výnosy náklady?
4. Nákladová štruktúra meniaca hru. Je nákladová štruktúra iná a lepšia ako u konkurentov?
5. Ostatní, ktorí sa podieľajú na práci. Koľko zákazníkov alebo tretích strán vytvára hodnotu pre podnik zadarmo.
6. Škálovateľnosť. Ako ľahko sa dá rásť bez prekážok (napr. infraštruktúra, podpora zákazníkov, nábor)?
7. Ochrana pred konkurenciou. Ako je podnikateľský model chránený pred konkurenciou?

<table>
<tr><td rowspan="2">Kľúčoví partneri</td><td>Kľúčové činnosti</td><td rowspan="2">Hodnota, ktorú podnik prináša pre zákazníkov</td><td>Vzťahy so zákazníkmi</td><td rowspan="2">Segmenty zákazníkov</td></tr>
<tr><td>Kľúčové zdroje</td><td>Distribučné kanály</td></tr>
<tr><td colspan="3">Štruktúra nákladov</td><td colspan="2">Toky príjmov</td></tr>
</table>

Obr. 13. Schéma vizualizácie podnikateľského modelu canvas

Zmyslom otázok je odhaliť potenciál na zdokonaľovanie podnikateľského modelu. V dobre fungujúcich modeloch by mala byť zabudovaná závažná hodnotová ponuka. Niektoré modely majú lepší dizajn ako iné, majú lepšie finančné výsledky, ťažšie sa kopírujú a prekonávajú konkurentov.

Opísané podnikateľské modely podnecujú k otázke, prečo, z akých dôvodov si vybrať nejakú vizualizáciu? Model A. Afuaha sa javí ako pomerne jednoduchý až zjednodušujúci, no sústava kritérií VARIM je aplikovateľná aj do iného, zložitejšieho modelu. Rámec (štruktúru) nového podnikania od P. Burnsa nemožno považovať za model, pretože zaradenie plánov do schémy je v protiklade s predstavou o modeli, ktorý plánom nie je. Na modeli od Jima Muehlhausena vadí jedna zásadná skutočnosť, že mu chýbajú bloky, ktoré by zachytili vnútorné fungovanie podniku. Vizualizácia od O. Gassmanna a spol. je dobrou voľbou na rýchly opis podnikateľského modelu v zásadných črtách, čo dokazuje množstvom aplikácií. Ak však je potrebný podobne výstižný model s väčšou, no limitovanou mierou podrobnosti, vizualizáciu canvas možno považovať za najlepšiu voľbu.

3.2 Koncepcia štíhleho startupu

Eric Ries[45] vymyslel pomenovanie *štíhly startup* pre nové podnikania, ktoré minimalizujú priebežný čas a investície do uvedenia nového produktu na trh. Nápad spočíva v tom, že produkt nie je uvedený v dokonalom stave, no skôr v minimálne životaschopnom stave. Spätná väzba od zákazníkov sa opakovane používa na ďalšie prispôsobovanie produktu konkrétnym požiadavkám zákazníkov. Tento proces Ries nazýva potvrdené (overené) poznávanie (učenie sa). Takto sa drahocenný čas a peniaze neinvestujú do navrhovania vlastností produktov, ktoré si zákazníci necenia. Tento prístup dáva podniku výhodu prvého na trhu a minimalizuje náklady a súčasne znižuje trhové riziká, keď sa produkt napokon dostane na väčší trh. Podstata tohto prístupu spočíva v tesných vzťahoch so zákazníkmi a rozvíjaní spätnej väzby s nimi.

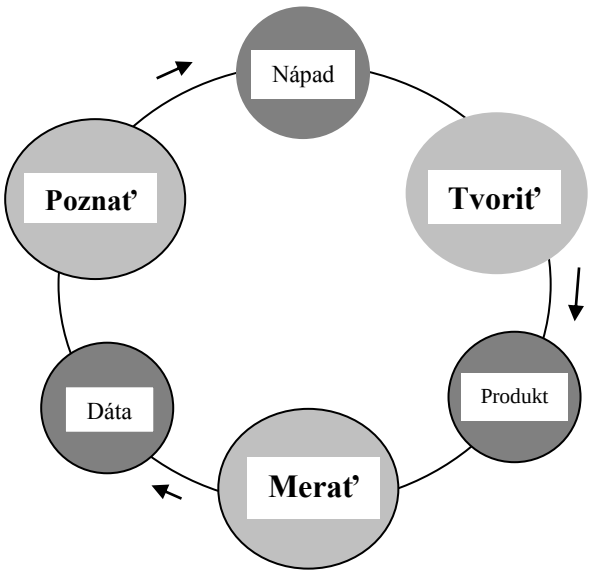
Nápad štíhleho startupu bol pôvodne rozvinutý pre podnikania so špičkovými technológiami, no získal všeobecnú popularitu. Vyjadruje model súbežného vývoja nového produktu, v ktorom vývoj produktu a jeho koncepčné a trhové testovanie sa dejú paralelne a osvojuje si prvky konceptu štíhlej výroby. Odzrkadľuje inkrementálny prístup podnikateľa k rozhodovaniu, ktorý postupne nadobúda poznatky a má limitované finančné zdroje.

Nápad vstupu na trh v obmedzenom rozsahu a skúšanie, ktoré má priniesť informácie pred uvedením úplného produktu na trh, nie je pre startup nový[46]. Ani nápad, že riziko sa viaže na čas do uvedenia produktu na trh. Príliš skoré uvedenie je zaťažené rizikom zle pripraveného produktu a následnou nechuťou zákazníkov, príliš neskoré uvedenie je strata výhody prvého[47].

Načasovanie uvedenia na trh je kritické. Ries odkazuje, že závisí od minimálne životaschopného produktu, takého, ktorý umožní tímu zozbierať maximum overených poznatkov o zákazníkoch s najmenším úsilím. To je však vec názoru. Ak produkt je tak nevyvinutý, že ho zákazník odmietne, tak aj obmedzené uvedenie na trh môže predznamenať neskoršiu katastrofu.

Koncept štíhleho startupu sa hodí pre niektoré produkty, napr. softvér, ktorého nové vlastnosti môžu byť vyskúšané na báze základného produktu. Ak základný produkt nefunguje, riskuje sa zákazníkovo odmietnutie. V prípade investične náročných, často rozvratných inovácií, produkt musí byť hotový správne na prvýkrát. Predstavme si otázku pre Apple, či by boli bývali radi uviedli na trh minimálne životaschopný iPhone.

Základnou činnosťou startupu je premeniť nápady na produkty, merať reakciu zákazníkov a poznať, či má nastať veľká zmena alebo zotrvať v začatom. Eric Ries to vyjadruje mantrou *Tvoriť-Merať-Poznať* (build-measure-learn)[48]. Vzápätí uvádza dve príčiny, prečo startupy zlyhávajú. Po prvé, nefunguje aplikácia plánov, pevných stratégií a dôkladného výskumu trhu, pretože startupy pracujú s príliš veľkou neistotou. Startup nepozná svojho zákazníka a nevie, aký by chcel produkt. Tradičné metódy manažmentu sú neúčinné. Po druhé, ak tradičné metódy manažmentu zlyhávajú, niektorí investori a podnikatelia rozhodia rukami a povedia: „Jednoducho to urob". Domnievajú sa, že ak je problémom manažment, odpoveďou je chaos. Takto to však nefunguje. Riešením je práve slučka spätnej väzby Tvoriť–Merať–Poznať, ktorá je jadrom modelu štíhleho startupu. Energia podnikateľa sa sústreďuje na minimalizáciu celkového času slučky spätnej väzby (obr. 14). Startup je katalyzátorom na transformáciu nápadov na produkty.



Obr. 14. Slučka spätnej väzby Tvoriť – Merať – Poznať[49]

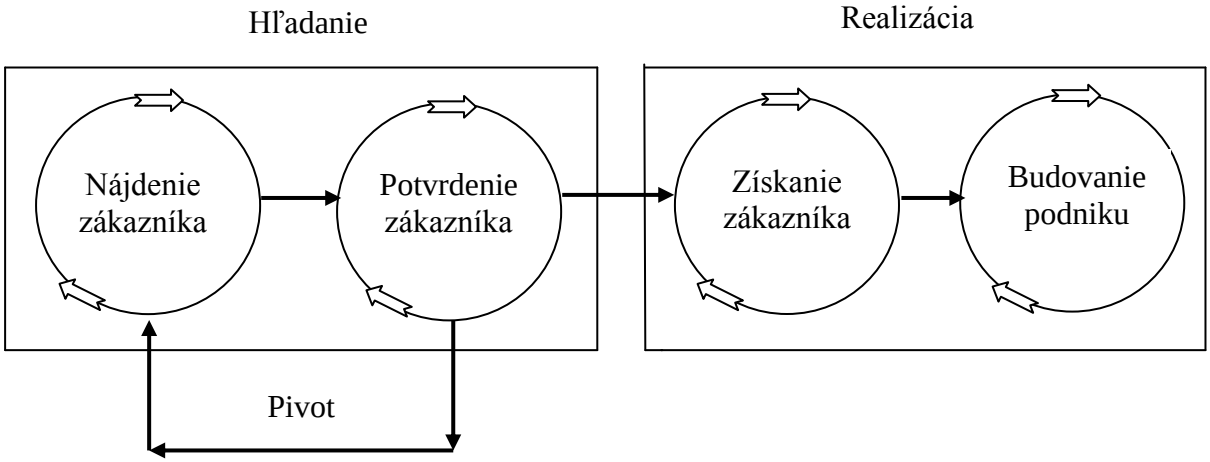
Kým existujúce podniky uskutočňujú podnikateľský model, tak startupy ho hľadajú. Tento rozdiel je podľa Steva Blanka jadrom štíhlej metódy, ktorá sa koncentruje do troch princípov[50]:

1. Namiesto mesiacov plánovania a prieskumov podnikatelia uznajú, že na začiatku majú len niekoľko neoverených hypotéz, skôr domnienok. Namiesto komplikovaného podnikateľského plánu zhrnú svoje hypotézy do konceptu

*podnikateľského modelu canva*s (obr. 13). Každá zložka vizualizácie canvas obsahuje sériu hypotéz na testovanie.

2. Podnikateľ vychádza do terénu, uskutočňuje *rozvoj zákazníka* a testuje hypotézy. Kladie otázky potenciálnym zákazníkom, nákupcom a partnerom, aby dostal spätnú väzbu o všetkých blokoch podnikateľského modelu. Dôraz je na svižnosť a rýchlosť, aby bol rýchlo zostavený minimálne životaschopný produkt a okamžite vyvolaná spätná väzba od zákazníka. Po zohľadnení pripomienok zákazníkov nasleduje revízia predpokladov, testovanie redizajnovanej ponuky a uskutočňovanie malých (iterácie) alebo podstatnejších prispôsobení (pivoty).

V priebehu procesu rozvoja zákazníka (obr. 15) startup hľadá podnikateľský model, ktorý funguje. Ak spätná väzba od zákazníka odhalí, že jeho podnikateľské hypotézy sú nesprávne, buď ich reviduje alebo zmení („pivotuje“) na nové hypotézy. Keď je model overený, startup začína uskutočňovať, budovať formálnu organizáciu. Každá fáza procesu rozvoja zákazníka je opakovaná (iteratívna). Startup pravdepodobne niekoľkokrát zlyhá, kým nájde správny prístup.



Obr. 15. Načúvanie zákazníkom (Proces rozvoja zákazníka)[51]

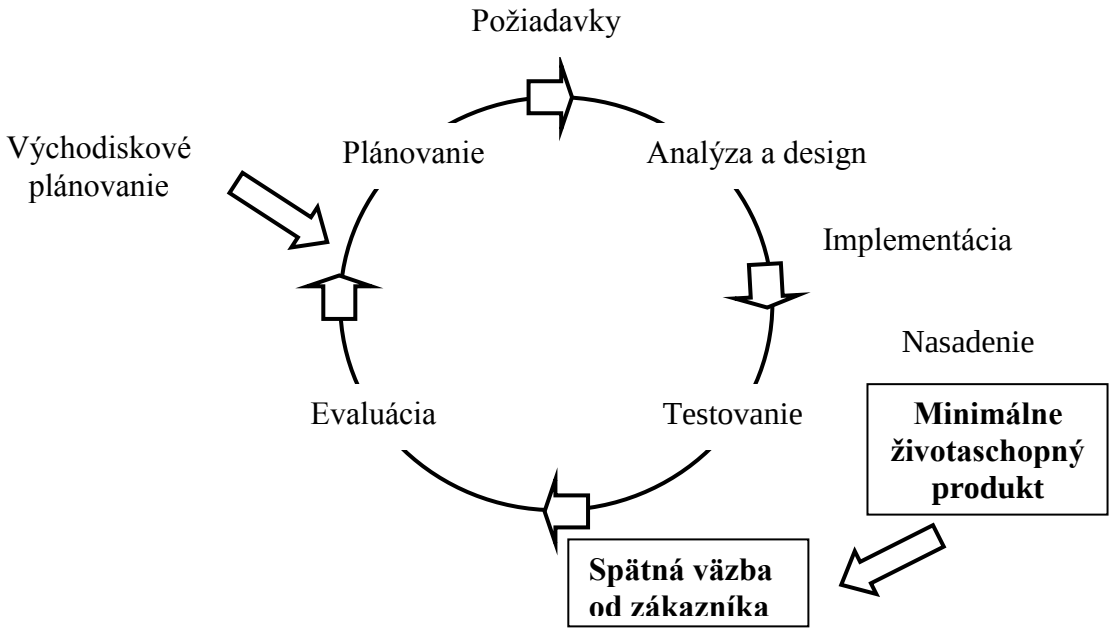
Nájdenie zákazníka: Zakladatelia premieňajú nápady na hypotézy o podnikateľskom modeli, testujú domnienky o potrebách zákazníkov a potom utvárajú „minimálne životaschopný produkt“ na vyskúšanie navrhovaného riešenia na zákazníkoch.

Potvrdenie zákazníka: Startup pokračuje s testovaním všetkých ostaných hypotéz a pokúša sa overiť záujme zákazníkov prostredníctvom prvotných objednávok alebo používania produktu. Ak nie je záujem, startup môže „pivotovať“ zmenou jednej alebo viacerých hypotéz.

Získanie zákazníka: Produkt je dostatočne uspôsobený na predaj. Na základe overených hypotéz startup rozvíja dopyt prostredníctvom rýchlo rastúcich výdavkov na marketing a predaj a rozširuje podnikanie.

Budovanie podniku: Prechod od startupového režimu, od tímu na rozvoj zákazníka, ktorý hľadá odpovede, k funkčným útvarom, ktoré uskutočňujú podnikateľský model.

3. Štíhly startup praktikuje *svižný rozvoj*, teda iteratívny a inkrementálny rozvoj produktu v súlade s rozvojom zákazníka. Na rozdiel od tradičného rozvoja produktu, v ktorom každá fáza sa vyskytuje v lineárnej postupnosti a trvá niekoľko mesiacov, svižný rozvoj formuje produkty v krátkych opakovaných cykloch. Startup utvára „minimálne životaschopný produkt", ktorý má len niekoľko hlavných vlastností a slúži na získavanie spätnej väzby od zákazníkov a potom opäť začína s revidovaným minimálne životaschopným produktom (obr. 16).



Obr. 16. Rýchly, vnímavý a pohotový rozvoj[52]

Motor rastu je mechanizmus, ktorý startup používa na dosiahnutie udržateľného rastu. Takýto rast sa charakterizuje jedným jednoduchým pravidlom: „Noví zákazníci pochádzajú z konania minulých zákazníkov"[53]. Základné spôsoby ako minulí zákazníci podnecujú udržateľný rast sú tieto:

1. Ústne podanie. Uspokojení a nadšení zákazníci rozprávajú o produkte priateľom a rodine.
2. Vedľajší účinok používania produktu. Móda alebo status produktu priťahuje pozornosť ďalších zákazníkov. To platí aj pre virálne produkty, napr. Facebook alebo PayPal, ich používatelia vystavujú svoje okolie ich vplyvu.
3. Reklama z vlastných zdrojov. Ak má byť rast udržateľný, zdroje na reklamu musia pochádzať z výnosov a nie z jednorazových zdrojov, ako sú investície
4. Opakovaný predaj alebo použitie.

Tieto zdroje udržateľného rastu poháňajú slučky spätnej väzby, ktoré sa nazývajú motormi rastu[54]:

Priľnavý (sticky) motor rastu. Funkciou motora je udržať získaných zákazníkov (retencia). Meradlom je fluktuácia zákazníkov. Ak miera akvizície nových zákazníkov prevýši mieru fluktuácie, produkt bude rásť. Rýchlosť rastu je determinovaná mierou nahromadenia, čo je miera prirodzeného rastu mínus miera fluktuácie.

Virálny motor rastu. Povedomie o produkte sa rýchlo šíri od osoby k osobe podobne ako vírus v priebehu epidémie. Tým sa odlišuje od ústneho podania. Rast sa deje automaticky ako vedľajší účinok od zákazníkov, ktorí používajú produkt. Vírusy si nemožno vyberať.

Platený motor rastu. Ak chce podnik zvýšiť mieru svojho rastu, môže to urobiť dvomi spôsobmi, a to zvýšiť tržby od každého zákazníka alebo znižovať náklady na akvizíciu nového zákazníka. Zvýšenie tržieb alebo zníženie nákladov na akvizíciu sa uskutočňuje najmä reklamou. Rast sa dosahuje platenou reklamou, pretože zákazníci platia za nákup produktov viac, než sú náklady na ich akvizíciu prostredníctvom reklamy. Platený motor rastu má však viac zdrojov pohonu, ako je len reklama.

Štíhle startupy znižujú vysoké náklady na získanie zákazníka a ešte vyššie náklady na nesprávne produkty a skracujú dlhé cykly vývoja technológie, pretože uvádzajú na trh výrobky, ktoré zákazníci naozaj chcú a to oveľa rýchlejšie a lacnejšie, než sa to darí tradičnými metódami. Zvyšuje sa aj počet ľudí ochotných riskovať, pretože štíhly startup je menej zaťažený rizikom. Zakladatelia štíhlych startupov nezačínajú s podnikateľským plánom, začínajú s hľadaním podnikateľského modelu. Až po niekoľkých rýchlych kolách experimentovania a spätnej väzby odhaľujú model, ktorý funguje a zakladatelia sa sústreďujú na jeho uskutočnenie. Odlišnosti štíhleho startupu a jeho porovnanie s tradičným konceptom startupu sú uvedené na obr. 17.

Štíhly startup je podnikateľský koncept, ktorý je v protiklade s tradičným ponímaním podniku. Všetko je zjednodušené a zrýchlené. Zlyhania sú prirodzenou súčasťou podnikateľskej aktivity. Úloha plánov je výrazne potlačená a startup sa rozvíja pozdĺž zvyšovania funkčnosti podnikateľského modelu. Produkt je funkčne minimalizovaný, možno až nedokonalý (nedokončený?), aby sa minimalizovalo riziko investície do rozvoja podniku/produktu. Miera funkčnosti produktu a veľkosť investície sa obmedzí len na to, aby sa produkt dostal k zákazníkovi a poskytol podnikateľovi spätnú väzbu o funkčnosti produktu. Celý proces je veľmi rýchly, sprevádzaný krátkou spätnou väzbou a adaptáciou na potreby zákazníka. Zákazník je v koncepte štíhleho startupu neustále prítomný, vystupuje v role spolutvorcu, až vznikajú pochybnosti, či je taká angažovanosť zákazníka reálna a správna.

Štíhly startup	Tradičný startup
Stratégia Založená na hypotéze o podnikateľskom modeli	Založená na implementácii podnikateľského plánu
Proces tvorby nového produktu Rozvoj zákazníka Práca v teréne a testovanie hypotéz	Produktový manažment Príprava trhovej ponuky podľa lineárneho, fázového plánu
Inžiniering Svižný rozvoj Postupné a prírastkové formovanie produktu	Svižný alebo vodopádový rozvoj Postupné formovanie produktu alebo úplná špecifikácia produktu ešte pred jeho dokončením
Organizácia Tímy orientované na zákazníka a svižný rozvoj, ktoré sú učenlivé, obratné a rýchle	Funkčné útvary so skúsenosťami a realizačnými schopnosťami
Finančné výkazníctvo Dôležité metriky: náklady na získanie zákazníka, lifetime customer value (celkové výnosy od zákazníka za celé obdobie jeho vzťahu s podnikom), churn (fluktuácia zákazníkov), viralness (nákazlivosť vírusom)	Účtovníctvo: výkaz ziskov a strát, súvaha, výkaz toku hotovosti
Zlyhanie Očakávané Náprava sa dosahuje novými nápadmi a zásadnými zmenami, ak niečo nefunguje	Výnimočné Náprava sa dosahuje výmenou vedúcich pracovníkov
Rýchlosť Vysoká Pracuje sa s približnými údajmi	Primeraná Pracuje sa s úplnými údajmi

Obr. 17. Čo robia štíhle startupy odlišne – štíhle vs. tradičné[55]

3.3 Hypotézy na zostavenie podnikateľského modelu

Zakladatelia startupov sú spravidla uchvátení podnikateľským nápadom v domnienke, že jeho originalita a atraktívnosť mu otvorí samovoľnú cestu k realizácii a úspechu, no k jeho podnikateľskej realizácii sa dostávajú intuitívnym spôsobom, sériou skúšok a omylov a sľubný začiatok sa často končí úplným zlyhaním. Peter Thiel píše, že nové každé podnikanie musí zodpovedať týchto sedem otázok[56]:

1. Inžinierska otázka: Viete vytvoriť prelomovú technológiu namiesto inkrementálnych zdokonalení?
2. Otázka času: Je teraz správny čas na začatie vášho konkrétneho podnikania?
3. Otázka monopolu: Začínate s veľkým podielom na malom trhu?
4. Otázka ľudí: Máte správny tím?
5. Otázka distribúcie: Máte spôsob, ako nielen vytvoriť ale aj dodať váš produkt?

6. Otázka trvácnosti: Bude vaša trhová pozícia odolná aj v budúcnosti o 10 až 20 rokov?
7. Otázka utajenia: Už ste identifikovali unikátnu príležitosť, ktorú iní nevidia?
Tieto otázky sú akousi prvou skúškou, či podnikanie má elementárne a zásadné predpoklady na existenciu. P. Thiel tvrdí, že aspoň päť alebo šesť správnych odpovedí je dobrý výsledok, no ani jedna pozitívna odpoveď začínajúceho podniku je čakanie na zázrak.

Tento tŕnistý proces je do značnej miery prirodzený, no možno ho včas zastaviť, zvrátiť a zefektívniť cieľavedomým použitím vizualizácie podnikateľského modelu a štruktúrovaným procesom na testovanie hypotéz, pretože „väčšine startupov takýto proces chýba“[57]. Jednotlivé zložky podnikateľského modelu, napr. segmenty zákazníkov, distribučné kanály, tržby (cenotvorba) by mali byť podrobené testovaniu, aby sa hypotézy (domnienky, predpoklady) o nich premenili na skutočnosť. Tradičný model zavedenia nového produktu ponúka spätnú väzbu od zákazníka až vo fáze beta, keď je príliš neskoro.

Vyhlásenie hypotéz a ich testovanie demonštrujú Steve Blank a Bob Dorf na pozadí *Procesu rozvoja zákazníka (Načúvanie zákazníkom)* na obr. 15. Podnikateľský model sa hľadá, spresňuje a formuluje prostredníctvom krokov, iterácií (opakovaní) a otočných (ústredných) bodov (pivots), ktorými sú nájdenie zákazníka (customer discovery), potvrdenie zákazníka (customer validation), získanie zákazníka (customer creation), budovanie podniku (company building). Celý postup je výrazne a zásadne podmienený účasťou a spoluprácou so zákazníkom, a preto Blank a Dorf sformulovali tento *Manifest rozvoja zákazníka*[58]:
1. Vnútri podniku nie sú žiadne fakty, choďte von.
2. Zlúčte rozvoj zákazníka so svižným rozvojom.
3. Zlyhanie je integrovanou súčasťou hľadania.
4. Uskutočňujte neustále iterácie a pivoty.
5. Žiaden podnikateľský plán neprežije prvý kontakt so zákazníkom, a preto použite podnikateľský model canvas.
6. Navrhujte experimenty a testujte, aby ste potvrdili vaše hypotézy.
7. Rozhodnite sa pre nejaký typ trhu. To zmení všetko.
8. Startupové metriky sa odlišujú od metrík existujúcich podnikov.
9. Rýchle rozhodovanie, čas cyklu, rýchlosť a tempo.
10. Všetko je o vášni.
11. Pracovné funkcie v startupe sú veľmi odlišné od veľkých podnikov.
12. Zadržiavajte všetku hotovosť pokiaľ sa dá, potom ju utraťte.
13. Komunikujte a spoločne poznávajte.
14. Úspech rozvoja zákazníka začína s nákupom.

Proces nachádzania (objavovania) zákazníka prostredníctvom stanovovania a overovania hypotéz je uvedený na obr. 18. Proces potvrdzovania zákazníka je znázornený na obr. 19. Tento proces slúži na vytvorenie

komplexnejšej predstavy o celom procese, no nebude predmetom ďalšej analýzy. Na opis procesu nachádzania zákazníka bude slúžiť vizualizácia podnikateľského modelu canvas ako hodnotiaca tabuľka. Do každej zložky modelu budú vkladané hypotézy, ktoré budú neskôr revidované na základe faktov a nových skutočností. Prvá verzia podnikateľského modelu je štartovacia čiara, na ktorej sa ukážu hypotézy, ktoré musia byť potvrdené v reálnom kontakte so zákazníkom. Ak zákazníci schvália diskusiu o hypotézach podnikateľského modelu, tak podnik to akceptuje alebo zásadne zmení (pivotuje) podnikateľský model, aby lepšie využil príležitosť. Po dokončení rozvoja hypotéz podnikateľský model canvas sa stane viacúčelový. Budú k dispozícii tri canvasy:
- hlavné bloky samotného podnikateľského modelu (ponúkaná hodnota, kanály, a pod.),
- hypotézy o každom bloku podnikateľského modelu, napr. „zákazníci chcú tieto parametre, alebo zákazníci kúpia produkt, pretože ...“,
- kľúčové testy, ktoré overia úspech alebo zlyhanie u zákazníkov a poskytnú spätnú väzbu na konverziu hypotéz na skutočnosť.

Vyhlásenie hypotéz

Veľkosť trhu → Hodnotová ponuka 1 (Produkt/Úžitky/MVP) → Zákazníci (Kto/Problém) → Kanály (Hmotné) → Hodnotová ponuka 2, Typ trhu → Vzťahy so zákazníkmi (Získať/Udržať/Rásť) → Kľúčové zdroje → Partneri → Tržby, Cenotvorba

Testovanie problému

Testy dizajnu → Kontakty so zákazníkmi → Pochopenie problému → Pochopenie zákazníkov → Poznatky o trhu

Testovanie riešenia

Aktualizácia podnikateľského modelu a tímu → Tvorba prezentácie riešenia → Testovanie riešenia so zákazníkmi → Opätovná aktualizácia podnikateľského modelu → Externé poradenstvo

Pivot alebo pokračovanie

Overovanie: Zhoda produkt/trh → Overovanie: Zákazníci a ako sa k nim dostať → Overovanie: Ako zarobiť peniaze? → Pivot alebo pokračovať?

Obr. 18. Prehľad procesu nachádzania (objavovania) zákazníka[59]

Ako je zrejmé z obr. 18 každá hypotéza sa podrobuje cyklickému spracovaniu. Vo fáze prvej *vyhlásenie hypotéz* sa rozčleňuje zakladateľov nápad do deviatich blokov canvasu. V druhej fáze podnikateľ formou experimentov *testuje hypotézy*, aby pochopil dôležitosť a veľkosť zákazníkovho problému. Cieľom je premeniť hypotézy na skutočnosti alebo ich odmietnuť, ak sú nesprávne a nahradiť ich novými hypotézami. Táto fáza slúži na hlbšie pochopenie potrieb zákazníka. V tretej fáze podnikateľ *testuje svoje riešenie,* prezentuje ponúkanú hodnotu (a iné bloky podnikateľského modelu) a minimálne životaschopný produkt zákazníkom a porovnáva ich reakcie s tými

z druhej fázy. Cieľom nie je produkt predať, ale overiť a potvrdiť, ako prenikavo podnikateľ pochopil problém v druhej fáze, keď načúval zákazníkom. Vo štvrtej fáze (*pivot alebo pokračovanie*) sa hodnotia výsledky experimentov a potvrdzuje sa, či nastalo úplné pochopenie problémov a potrieb zákazníka, či ponúkaná hodnota rieši zákazníkove problémy, či je dostatočné množstvo zákazníkov, koľko sú zákazníci ochotní za produkt zaplatiť a či výnosy postačia na zarobenie zisku. Len potom možno rozhodnúť, či sa produkt bude predávať niekoľkým vizionárskym zákazníkom alebo sa treba vrátiť späť a naučiť sa niečo viac.

Príprava na predaj

Zostavenie pozície → Príprava predaja → Nábor obchodníkov → Predajné kanály → Rozvoj predaja → Formalizácia poradcov

Von z podniku a predaj „skorým zvestovateľom“

Nájdenie skorých zvestovateľov → Von z podniku, Testovanie predaja → Zdokonaľovanie predaja → Testovanie predajných kanálov partnerov

Rozvoj umiestňovania (poziciovania)

Umiestňovanie (poziciovanie) produktu → Zosúladenie umiestnenia (poziciovania) s typom trhu → Umiestnenie (poziciovanie) podniku → Potvrdenie umiestnenia (poziciovania)

Pivot alebo pokračovanie

Zhromažďovanie dát → Potvrdenie podnikateľského modelu → Potvrdenie finančného modelu → Opätovné potvrdenie podnikateľského modelu → Pivot alebo pokračovanie?

Obr. 19. Prehľad procesu potvrdzovania zákazníka[60]

Ústrednou zložkou vizualizácie canvas je hodnota ponúkaná zákazníkovi. Od zákazníka a jeho potrieb začína podnikanie. Koncept štíhleho startupu nabáda k iteráciám a pivotom a všetko, či takmer všetko možno zmeniť, opraviť alebo napraviť, no dokonalé pochopenie ponúkanej hodnoty pre zákazníka je bázou pre všetky nasledujúce zmeny a hlboké pochopenie ponúkanej hodnoty vnáša do celého cyklu vývoja startupu najvzácnejší zdroj, ktorým je istota alebo aspoň zníženie neistoty. Dokazuje to aj dvojitý výskyt hodnotovej ponuky vo vyhlásení hypotéz (obr. 18).

Ponuka hodnoty pre zákazníka (úžitky, ktoré môže zákazník očakávať od výrobkov a služieb) má dve strany[61]. Prvou je *profil zákazníka*, ktorý vyjadruje postupné porozumenie potrebám zákazníka. Druhou je *hodnotová mapa*, ktorá opisuje, ako bude vytvorená hodnota pre tohto zákazníka. Medzi profilom a mapou vzniká zhoda, keď jedna strana uspokojuje druhú. **Profil zákazníka** sa skladá z požiadaviek (jobs), trápení (pains) a prínosov (gains). Požiadavky sú úlohy, ktoré sa zákazník snaží vykonať a dokončiť, problémy, ktoré sa snaží vyriešiť, alebo potreby, ktoré sa snaží uspokojiť. Dôležité je hľadisko a vnímanie zákazníka a nie podnikateľa. Tieto úlohy, problémy alebo potreby majú povahu funkčnú (pokosiť trávnik), sociálnu (dobre vyzerať),

personálne/emocionálnu (pocit bezpečia) a podpornú (dodávka tovaru, spolutvorba hodnoty, transfer hodnoty). Trápenia zákazníkov sú všetko, čo zákazníka obťažuje, alebo mu bráni uskutočniť úlohu, nežiaduce výsledky, prekážky a riziká. Prínosy pre zákazníka sú výsledky a úžitky, ktoré zákazník chce, požadované, očakávané, vytúžené, neočakávané, funkčné a sociálne úžitky, pozitívne emócie a nákladové úspory. **Hodnotová mapa** sa skladá z výrobkov a služieb, zmierňovania trápenia a tvorby prínosov. Výrobky a služby sú hmotné, nehmotné, digitálne a finančné, výsledný produkt alebo služba môže byť aj kombináciou produktov a služieb rôznej povahy. Úľava od trápenia je eliminácia alebo obmedzenie toho, čo zákazníka obťažuje. Tvorba prínosov explicitne ukazuje, ako sa zamýšľajú utvoriť výsledky a úžitky, ktoré zákazníci očakávajú alebo za nimi túžia, alebo budú nimi prekvapení vrátane funkčnosti, spoločenských prínosov, pozitívnych emócií a nákladových úspor. Zhoda medzi profilom a mapou, zhoda medzi ponukou a zákazníkom je zásadné kritérium úspešnosti ponuky hodnoty. Deje sa na troch úrovniach: 1. Zhoda medzi problémom a riešením. Poskytuje dôkaz o potrebách, ťažkostiach a očakávaniach zákazníka a o tom, že hodnotová ponuka oslovuje tieto potreby, ťažkosti a očakávania. 2. Zhoda medzi produktom a trhom. Poskytuje dôkaz, že produkt, služby, úľava od trápenia a prínosy tvoria hodnotovú ponuku. 3. Zhoda v podnikateľskom modeli. Poskytuje dôkaz že, ponúkaná hodnota môže byť vložená do ziskového a škálovateľného podnikateľského modelu

Je nesmierne užitočné ešte pred formulovaním podrobnejších hypotéz o podnikateľskom modeli položiť si koncepčné otázky a potom aj hypotézy, ktoré overujú a potvrdzujú elementárnu a zásadnú životaschopnosť podnikania, napr. podľa návrhu P. Thiela. Inak nie je vylúčené, že startup a jeho podnikateľský model bude úspešný len krátkodobo a zo stredno a dlhodobého hľadiska zlyhá. Výber vhodnej vizualizácie, ktorá je bázou na zostavovanie hypotéz, je druhým závažným krokom v úvahách o životaschopnosti a úspechu startupu. Frekvencia použitia vizualizácie canvas je zjavným dôkazom jej vhodnosti na daný účel. Tretím dôležitým krokom je formulovanie hypotéz. Možno sa domnievať, že formulovaniu hypotéz bude predchádzať kladenie otázok. Hypotézy môžu vznikať zrejme až po prvej iterácii, po kontakte s predpokladaným zákazníkom a podnikateľskou realitou. Hypotézy sú podstatnou súčasťou napredovania štíhleho startupu. Významný príspevkom k formulovaniu hypotéz je rozoznávanie a odlišovanie profilu zákazníka, ktorý spočíva v špecifikácii a členení potrieb zákazníka a hodnotovej mapy, ktorá reprezentuje špecifikáciu a členenie produktu, ktorý má potreby uspokojiť. Toto rozlíšenie je hlbokým prienikom do poznania potrieb a ich uspokojovania. Bez potrieb by neexistovalo podnikanie, bez dokonalého poznania potrieb nie je predpoklad na úspešné podnikanie.

4. Diskusia

Podnikateľstvo sa stáva formou sebarealizácie tvorivých a ambicióznych ľudí, ktorým tradičný zamestnanecký pomer neprináša osobné a profesionálne uspokojenie a vytúženú životnú úroveň. Takíto ľudia nielenže prispievajú svojím priekopníctvom k spoločenskému a hospodárskemu pokroku, ale aj vytvárajú pracovné miesta pre seba a svojich spolupracovníkov. Podnikateľstvo sa potom stáva odbornosťou a kvalifikáciou svojho druhu a jednou z jeho kľúčových tém je vznik a rozvíjanie podnikateľského nápadu. Miera poznateľnosti procesu vzniku a rozvíjania podnikateľského nápadu je však otázna. Je to tvorivý proces, ktorého nadmerná algoritmizácia by viedla k unifikácii výsledkov, a preto kontraproduktívnemu riešeniu. Výskum by sa mal viac zamerať na poznanie priaznivých podmienok, ktoré podnecujú k originálnym a nekonvenčným riešeniam a na rozoznávanie „signálu od šumu“[62], teda schopnosti zbadať zásadné trendy a neskĺznuť do banalít a falošných príležitostí. Pre podnikateľa je zásadné, aby nepodľahol očareniu z technickej a funkčnej dokonalosti svojho nápadu a dokázal rozoznať technickú pokrokovosť od možností komerčného uplatnenia. Predmetom výskumu by preto malo byť aj poznávanie, ako sa nachádza, upravuje, adaptuje technické riešenie pre potreby podnikateľského využitia a realizácie. Predpokladá sa, že by mohli byť identifikované parametre a kritériá, ktoré by merali podnikateľský potenciál nápadu a boli by prispôsobené konkrétnej vývojovej fáze nápadu a jej obsahu.

Skúmanie startupu začína jeho charakteristikou a odlíšením od bežného, tradičného podniku. Startup je podnikateľská forma vo veľkosti mikro alebo malého podniku, ktorá môže mať rôzne právne pozadie. Startup priťahuje pozornosť výskumu preto, že jeho prevádzka je poznačená tvorivosťou, nekonvenčným myslením, inováciami, spravidla vývojom a najmä aplikáciou špičkových technológií, niekedy až extrémnou neistotou, rastom a zväčšovaním (od určitej fázy sa očakáva rýchly rast, nie je to malý podnik natrvalo), rizikovým investovaním a obavami o existenciu, pretože startup má dlhodobo isté len náklady a značne neisté sú tržby a zisky. Neustále sa snaží získať záujem investorov, ktorí očakávajú výrazne vyšší výnos v porovnaní s bežným podnikom. Schopnosť identifikovať životaschopnosť a vysoký podnikateľský a zárobkový potenciál startupu je v záujme podporovateľov a investorov. Identifikátor tohto druhu by mal byť objektom výskumu.

Cyklus rozvoja podnikateľského nápadu a fázy rozvoja startupu možno pokladať za dva súbežné a identické procesy. Na základe predchádzajúceho štúdia literatúry možno dospieť k tomuto cyklu: nápad/koncept/výskum – vývoj produktu – prototyp produktu/testovanie – predaj (prvé príjmy) – rastúci predaj. Obsah týchto fáz nie je príliš známy, resp. známe poznatky pochádzajú z prostredia tradičných podnikov. Skúmanie kontaktov s trhom, komercializácie a monetizácie by prehĺbilo poznanie o podnikateľskom potenciáli jednotlivých

fáz uvedeného cyklu. Tretí súbežný proces je cyklus financovania startupu. Na základe štúdia literatúry možno odvodiť tento cyklus: predštartovací kapitál (anjelská fáza, myšlienka, žiadny produkt) – štartovací kapitál (seed fáza, práca na produkte, vyrobený/realizovaný prototyp, zisťovanie záujmu o produkt) – kapitál na začiatočný rozvoj a ďalší rast (series A/B fáza, 1., 2. kolo, investícia do podniku, ktorý už má zákazníkov, generuje tržby) – rozvojový kapitál (3. kolo, mezanínový kapitál) – IPO (verejný trh). Opätovne vzniká potreba poznania podnikateľského potenciálu (nákladov, výnosov, ziskov) startupu prostredníctvom kritérií na identifikovanie investičných príležitostí a najmä v prvých fázach cyklu prostredníctvom nefinančných metrík alebo metrík mimo štandardného účtovníctva.

Existenciu a rozvoj startupu nezachytávajú len cykly podnikateľského nápadu a investícií. Vhodným interpretačným prostriedkom je aj vizualizácia podnikateľského modelu. V každej fáze cyklu bude mať podnikateľský model zrejme viac alebo menej modifikovaný obsah a bude sa postupne konkretizovať a sfunkčňovať. Predpokladá sa nerovnomerný vývoj jednotlivých blokov modelu v jednotlivých fázach cyklu. Startup sa rýchlo vyvíja a mení, a preto je vhodný na štúdium vlastností podnikateľského modelu, súčasne výsledok startupu a jeho životaschopnosť sú podmienené funkčnosťou jeho podnikateľského modelu. Poznanie premien, spresňovania a finalizácie podnikateľského modelu bude podmienené aj podrobnosťou a funkčnosťou zobrazovacej metódy podnikateľského modelu.

Štíhly startup je nová a zatiaľ akceptovaná forma startupu, ktorá zaujala svojou svižnosťou, jednoduchosťou a spochybnením ustálenej praxe, ktorá preferuje plánovanie pri tvorbe stratégie podnikania. Štíhly startup dáva do popredia podnikateľský model ako nástroj rozvoja podnikania a zdôrazňuje svoje odlišnosti od tradičného podniku. Jeho vek, veľkosť a pracovné metódy vyžadujú iný druh riadenia a iné metriky výkonu ako bežný podnik. Charakteristickou súčasťou startupu je minimálne životaschopný produkt, ktorý môže byť niekedy otázny, pretože minimálna funkčnosť produktu môže byť pre zákazníka neprijateľnou a preto príčinou odmietnutia. Výraznou črtou štíhleho startupu je neustály, nepretržitý kontakt so zákazník v každej fáze jeho vývoja. Zákazník azda vystupuje až v úlohe spolutvorcu výsledku. To by malo znížiť pravdepodobnosť zlyhania startupu, no na druhej strane je toto začlenenie zákazníka veľmi náročné na koordináciu časovú a obsahovú, komunikáciu, empatiu, vzájomnú ústretovosť a rešpekt.

Predpokladá sa, že kľúčovou podmienkou úspešného startupu a jeho transformácie na podnik, ktorý zarába, je robustný (odolný) a životaschopný podnikateľský model. Podnikateľský model je v tomto prípade nástrojom a prostriedkom na podnikateľskú realizáciu nápadu. Objektom výskumu bude skúmanie, ako sa vyjasňuje, napĺňa a konkretizuje podnikateľský model v každej fáze cyklu napredovania startupu. Hlavnou výskumnou otázkou teda bude, ako sa rozvíja, aký má obsah podnikateľský model startupu v jednotlivých

fázach investičného cyklu a cyklu rozvoja podnikateľského nápadu. Model bude identifikovaný pomocou otázok, ktoré majú osvetliť obsah blokov vizualizácie canvas.
Kľúčoví partneri: Kto sú kľúčoví partneri? Kto sú kľúčoví dodávatelia? Aké kľúčové zdroje sú od partnerov nadobúdané? Aké kľúčové činnosti partneri uskutočňujú?
Kľúčové činnosti: Aké kľúčové činnosti vyžaduje ponúkaná hodnota?
Kľúčové zdroje: Aké kľúčové zdroje vyžaduje ponúkaná hodnota?
Ponúkaná hodnota: Aká hodnota je dodávaná zákazníkom? Ktorý z problémov zákazníkov sa pomáha riešiť? Aký súbor produktov a služieb sa ponúka každému segmentu? Aké potreby zákazníkov sa uspokojujú? Aký je minimálne životaschopný produkt?
Vzťahy so zákazníkmi: Ako sa pritiahnu, udržia a rozmnožia zákazníci? Aké vzťahy so zákazníkmi sú ustanovené? Ako sú integrované so zvyškom podnikateľského modelu? Ako sú nákladné?
Distribučné kanály: Akými kanálmi sa dá dostať k zákazníkom? Ako sa k nim teraz dostávajú iné podniky? Ktoré kanály fungujú najlepšie? Ktoré sú nákladovo najefektívnejšie? Ako sú integrované so zvyklosťami zákazníkov?
Segmenty zákazníkov: Pre koho je vytváraná hodnota? Kto sú najdôležitejší zákazníci? Kto sú typickí zákazníci?
Nákladová štruktúra: Ktoré náklady sú najdôležitejšie a podstatné pre podnikateľský model? Ktoré kľúčové zdroje sú najdrahšie? Ktoré kľúčové činnosti sú najdrahšie?
Toky výnosov: Za akú hodnotu sú zákazníci ochotní naozaj zaplatiť? Za čo v súčasnosti platia? Aký je model výnosov? Aké sú taktiky cenotvorby?

Praktickým výsledkom výskumu budú poznatky o metamorfózach podnikateľského modelu, ktoré budú koncentrované do zásad a návodov ako ho zostaviť tak, aby cesta k trhovej realizácii bola cieľavedomejšia a menej nákladná pre tie startupy, ktoré si odporúčané postupy osvoja a budú ich aj prakticky uplatňovať. Vedľajším výsledkom výskumu môže byť zachytenie inovácií podnikateľských modelov, hoci výskyt skutočne originálnych inovácií je mimoriadne zriedkavý.

Záver

Hodnotná odborná a vedecká literatúra o startupoch je zatiaľ obmedzená na zhruba tri desiatky kníh, pričom kľúčových publikácií zatiaľ nie je viac ako desať. To poskytuje komfortný prístup k zdrojom poznatkov a súčasne signalizuje, že vedecké spracovanie témy je na začiatku, prípadne na vzostupe. To znamená, že zostáva dostatočne veľký a atraktívny priestor na originálne bádanie a významný prínos k vedeckému poznaniu.

Zo štúdia literatúry vyplynulo niekoľko závažných poznatkov o povahe startupov:

- rastúca úloha startupov ako nositeľov podnikateľského a hospodárskeho rozvoja a tvorcov pracovných miest,
- centrálna úloha podnikateľa ako zdroja energie, nadšenia a nápadov, ako vodcu a člena tímu, ktorý chápe a riadi vlastné emócie a emócie spolupracovníkov,
- existencia situačných a psychologické dôvodov, ktoré sprevádzajú vznik a rozvoj podnikania,
- vnímanie podnikateľského nápadu ako výsledku vytvorenej alebo zbadanej príležitosti, kvalitného pozorovania alebo subjektívnej aktívnej tvorivosti,
- startup je dynamický podnikateľský subjekt pôsobiaci v zložitom až nepredvídateľnom prostredí, poskytuje podnetné, no neisté pracovné a podnikateľské vyhliadky a pritom sa snaží nájsť, vytvoriť a podnikateľsky realizovať konkrétne výsledky,
- cyklus rozvoja podnikateľského nápadu obsahuje inkubáciu/iluminácіu nápadu, overovanie, opätovnú inkubáciu, reformuláciu, overovanie, zvyšovanie účinnosti nápadu, škálovanie, proces je zavŕšený nákupom a upevňovaním vernosti zákazníka,
- investičný cyklus popri zdrojoch financovania veľmi dobre zobrazuje aj cyklus rozvoja podnikateľského nápadu/produktu/startupu,
- odolnosť, súdržnosť, prispôsobivosť, kooperatívnosť a tvorivosť tímu vyvažujú dočasnú a prirodzenú neprítomnosť iných výkonových kritérií, napr. trhových a finančných,
- ak je potrebná výstižná vizualizácia podnikateľského modelu s väčšou, no limitovanou mierou podrobnosti, tak vizualizáciu canvas možno považovať za najlepšiu voľbu spomedzi preskúmaných vizulizácií,
- štíhly startup je podnikateľský koncept, ktorý je v protiklade s tradičným ponímaním podniku, jeho procesy sú veľmi rýchle, sprevádzané krátkou spätnou väzbou a adaptáciou na potreby zákazníka, zlyhania sú prirodzenou súčasťou podnikateľskej aktivity, úloha plánov je výrazne potlačená a startup sa rozvíja pozdĺž zvyšovania funkčnosti podnikateľského modelu, produkt je funkčne minimalizovaný, aby sa minimalizovalo riziko investície do rozvoja podniku/produktu,
- štíhly startup sa rozvíja v slučke so spätnou väzbou: Tvoriť – Merať – Poznať a v procese načúvania zákazníkom (procese rozvoja zákazníka) Hľadanie: Nájdenie zákazníka – Potvrdenie zákazníka a Realizácia: Získanie zákazníka – Budovanie podniku,
- jednotlivé zložky podnikateľského modelu, napr. segmenty zákazníkov, distribučné kanály, tržby (cenotvorba) by mali byť podrobené testovaniu, aby sa hypotézy (domnienky, predpoklady) o nich premenili na skutočnosť,
- významný príspevkom k formulovaniu hypotéz je rozoznávanie a odlišovanie profilu zákazníka, ktorý spočíva v špecifikácii a členení potrieb zákazníka a hodnotovej mapy, ktorá reprezentuje špecifikáciu a členenie produktu, ktorý má potreby uspokojiť.

Okrem skúmania procesu rozvoja startupu na báze podnikateľského modelu je potrebné sa venovať aj startupovému prostrediu (startupovej scéne), investičnej podpore startupov, podnikateľskému prostrediu priaznivo naklonenému startupom, startupom ako malým sociálnym skupinám a v záverečnej fáze vývoja startupu aj jeho podnikateľskej stratégii. Poznatky získané štúdiom literatúry poslúžia na zostavenie dotazníka a schém pre štruktúrované rozhovory, ktoré budú nástrojom na skúmanie rozmýšľania a konania reálnych startupov.

Odkazy na literatúru a poznámky

[1] Start-up survey. Summary of the findings of KPMG's 2013 start-up survey. KPMG Slovensko, s. r. o. 2013
[2] Crainer, S.: The entrepreneurs. Business Strategy Review 1/2011
[3] Crainer, S.: The entrepreneurs. Business Strategy Review 1/2011
[4] Burns, P.: New venture creation. A framework for entrepreneurial start-ups. Palgrave MacMillan 2014, s. 10
[5] Burns, P.: New venture creation. A framework for entrepreneurial start-ups. Palgrave MacMillan 2014, s. 10
[6] Burns, P.: New venture creation. A framework for entrepreneurial start-ups. Palgrave MacMillan 2014, s. 52
[7] Burns, P.: New venture creation. A framework for entrepreneurial start-ups. Palgrave MacMillan 2014, s. 66
[8] Onyemah, V. – Rivera Pesquera, M. – Ali, A.: What etrepreneures get wrong. HBR, May 2013
[9] https://sk.wikipedia.org/wiki/Startup - upravené!
[10] Thiel, P: Zero to one. Notes on startups, or how to build the future. Crown Business, New York 2014, s. 10
[11] Thiel, P: Zero to one. Notes on startups, or how to build the future. Crown Business, New York 2014, s. 10, 11
[12] Blank, S. - Dorf, B.: The startup owner's manual. The step-by-step guide for building a great company. K&S Ranch Publishing Division, 2012, s. XVII
[13] Blank, S. - Dorf, B.: The startup owner's manual. The step-by-step guide for building a great company. K&S Ranch Publishing Division, 2012, s. XVIII
[14] Blank, S. - Dorf, B.: The startup owner's manual. The step-by-step guide for building a great company. K&S Ranch Publishing Division, 2012, s. XVIII, XIX
[15] Osterwalder, A. – Pigneur, Y. – Bernarda, G. – Smith, A.: Value proposition design. John Willey and sons, Hoboken, NJ 2014, s. XVIII
[16] Ries, E.: The lean startup. Crown Business, New York 2011, s. 27
[17] https://lt.justice.gov.sk/Attachment/Vlastn%C3%BD%20materi%C3%A1l_docx.pdf?instEID=-1&attEID=76576&docEID=417728&matEID=8085&langEID=1&tStamp=20150323092825917

KONCEPCIA PRE PODPORU STARTUPOV A ROZVOJ STARTUPOVÉHO EKOSYSTÉMU V SLOVENSKEJ REPUBLIKE, 22. 3. 2015

[18] http://www.startitup.sk/article/detail/ar1385-co-to-je-ten-startup

[19] http://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/

[20] Burns, P.: New venture creation. A framework for entrepreneurial start-ups. Palgrave MacMillan 2014, s. 65

[21] Blank, S. - Dorf, B.: The startup owner's manual. The step-by-step guide for building a great company. K&S Ranch Publishing Division, 2012, s. 3

[22] Blank, S. - Dorf, B.: The startup owner's manual. The step-by-step guide for building a great company. K&S Ranch Publishing Division, 2012, s. 5

[23] Osterwalder, A. – Pigneur, Y. – Bernarda, G. – Smith, A.: Value proposition design. John Willey and sons, Hoboken, NJ 2014, s. 78 - 79

[24] Blank, S. - Dorf, B.: The startup owner's manual. The step-by-step guide for building a great company. K&S Ranch Publishing Division, 2012, s. 8 - 18

[25] Max Marmer - Bjoern Lasse Herrmann - Ertan Dogrultan - Ron Berman: Startup Genome Report. A new framework for understanding why startups succeed. Report version 1.1 (edite March 2012) Copyright 2011
Zdroj: log.startupcompass.co, http://www.startitup.sk/article/detail/ar140-startup-genome-report-sest-faz-vyvoja-startupu. Výsledky tejto správy sú platné len pre internetové startupy.

[26] Burns, P.: New venture creation. A framework for entrepreneurial start-ups. Palgrave MacMillan 2014, s. 137

[27] http://www.startupfreak.com/what-does-series-a-series-b-series-c-funding-mean-in-startups/

[28] http://www.startitup.sk/article/detail/ar137-ako-vlastne-funguje-financovanie-startupu

[29] upravené, podľa http://www.startitup.sk/article/detail/ar137-ako-vlastne-funguje-financovanie-startupu

[30] Freňáková, M.: Venture capital a rozvojový kapitál pre váš biznis. Vydavateľstvo Trend 2011, s. 25

[31] Freňáková, M.: Venture capital a rozvojový kapitál pre váš biznis. Vydavateľstvo Trend 2011, s. 25 – 29, spracované podľa Dvořáka – Procházku,1998, s. 20 - 24,

[32] https://medium.com/cee-startups-venture-capital/the-startup-investment-cycle-7e3c4fd75b2f

[33] Freňáková, M.: Venture capital a rozvojový kapitál pre váš biznis. Vydavateľstvo Trend 2011, s. 29

[34] Freňáková, M.: Venture capital a rozvojový kapitál pre váš biznis. Vydavateľstvo Trend 2011, s. 30, spracované podľa Cardulla (1999). Zdroj: OECD (2006, s. 119)

[35] Afuah, A.: Business model innovation. Routledge. New York and London, 2014, s. 5

[36] Afuah, A.: Business model innovation. Routledge. New York and London, 2014, s. 25
[37] Burns, P.: New venture creation. A framework for entrepreneurial start-ups. Palgrave MacMillan 2014, s. 13
[38] Burns, P.: New venture creation. A framework for entrepreneurial start-ups. Palgrave MacMillan 2014, s. 87
[39] Muehlhausen, J.: Business Models for Dummies. John Wiley and Sons, Hoboken, NJ 2013, s. 61
[40] Muehlhausen, J.: Business Models for Dummies. John Wiley and Sons, Hoboken, NJ 2013, s. 64
[41] Gassmann, O. – Frankenberger, K. – Csik, M.: The business model navigator. Pearson 2014, s. 7
[42] Osterwalder, A. – Pigneur, Y.: Business Model Generation. Self Published, 2009, s. 15 - 44
[43] Slávik, Š. a kol.: Podnikateľské modely. Vydavateľstvo EKONÓM, Bratislava 2014
[44] Osterwalder, A. – Pigneur, Y. – Bernarda, G. – Smith, A.: Value proposition design. John Willey and sons, Hoboken, NJ 2014, s. 156
[45] Ries, E.: The lean startup. Crown Business, New York 2011
[46] Chaston, I.: Entrepreneurial Marketing: Competing by Challenging Convention. Palgrave Macmillan, Basingstoke 2000
[47] Burns, P.: Corporate Entrepreneurship: Building an Entrepreneurial Organization. Palgrave Macmillan, Basingstoke 2005
[48] Ries, E.: The lean startup. Crown Business, New York 2011, s. 9
[49] Ries, E.: The lean startup. Crown Business, New York 2011, s. 75
[50] Blank, S.: Why the lean start-up change everything. HBR may 2013
[51] Blank, S.: Why the lean start-up change everything. HBR may 2013
Blank, S. - Dorf, B.: The startup owner's manual. The step-by-step guide for building a great company. K&S Ranch Publishing Division, 2012, s. 23
[52] Blank, S.: Why the lean start-up change everything. HBR May 2013
[53] Ries, E.: The lean startup. Crown Business, New York 2011, s. 207
[54] Ries, E.: The lean startup. Crown Business, New York 2011, s. 209 - 219
[55] Blank, S.: Why the lean start-up change everything. HBR may 2013
[56] Thiel, P: Zero to one. Crown Business, New York 2014, s. 153
[57] Blank, S. - Dorf, B.: The startup owner's manual. The step-by-step guide for building a great company. K&S Ranch Publishing Division, 2012, s. 21
[58] Blank, S. - Dorf, B.: The startup owner's manual. The step-by-step guide for building a great company. K&S Ranch Publishing Division, 2012, s. 31 - 49
[59] Blank, S. - Dorf, B.: The startup owner's manual. The step-by-step guide for building a great company. K&S Ranch Publishing Division, 2012, s. 52
[60] Blank, S. - Dorf, B.: The startup owner's manual. The step-by-step guide for building a great company. K&S Ranch Publishing Division, 2012, s. 276

[61] Osterwalder, A. – Pigneur, Y. – Bernarda, G. – Smith, A.: Value proposition design. John Willey and sons, Hoboken, NJ 2014, s. 8
[62] Silver, N.: Signál a šum. Nakladatelství Paseka, Praha - Litomyšl, 2014

Kontakt
prof. Štefan Slávik
Katedra manažmentu
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
stefan.slavik@euba.sk

FINANCOVANIE STARTUPU V RÔZNYCH FÁZACH VÝVOJA
STARTUP FINANCING IN VARIOUS STAGE OF DEVELOPMENT

Richard Bednár

Abstrakt
Startup je začínajúci inovatívny podnik, ktorý má pri etablovaní na trhu vyššie podnikateľské riziko, avšak po úspešnom začiatku je pravdepodobný jeho rýchly rast. Jedným zo základných predpokladov na vytvorenie produktu a podnikateľského modelu je zabezpečenie financovania. V prvých fázach ide o hľadanie externých zdrojov, ktoré sú potrebné, kým firma začne generovať dostatok finančných prostriedkov na zabezpečenie plynulého chodu. Cieľom práce je vytvorenie prehľadu spôsobov financovania v rôznych fázach vývoja startupu, poskytnutie kritického pohľadu na vhodnosť ich použitia a definovanie chýbajúcich znalostí v odbornej literatúre.

Kľúčové slová
startup, rizikový kapitál, rozvojový kapitál, podnikateľský anjel, crowdfunding, Neulogy, KPMG

Abstract
Startup is an young innovative company that has a higher business risk in the establishment of the market and after a successful start is expected its rapid growth. One of the preconditions for the creation of product and business model is to find funding. In the early stages startup has to ask for external resources as far as the company begins to generate profit to ensure the fluent running startup. The aim of the work is to create a full picture of funding at different stages of startup development and give critical view of its using.

Key words
startup, venture capital, private equity, business angel, crowdfunding, Neulogy, KPMG,

Úvod

Jedným z kľúčových faktorov úspechu startupu je nájdenie dostatočného množstva finančných zdrojov na jeho rozvoj a to najmä vo fázach, kedy ešte nevytvára príjem, Podľa Európskej obchodnej asociácie podnikateľských anjelov [1] (EBAN), momentálne vo svete pôsobí okolo 300 miliónov zakladateľov rozbiehajúcich 150 miliónov firiem. Každý rok je spustených približne 50 miliónov nových projektov (137 000 za deň). Výskum[2] spoločnosti CB Insight, ktorá analyzovala príčiny zlyhania 101 startupov ukázal, že druhým

najčastejším problémom (29 %) je nedostatok prvotných investícií. Práve z tohto dôvodu startupy musia už pri nastavení podnikateľského modelu dbať na hľadanie finančných zdrojov z externého prostredia – rodina, priatelia, banky, rizikový kapitál, štátna podpora, alebo crowdfunding. Cieľom práce je vytvorenie prehľadu zdrojov financovania a to v rôznych fázach vývoja startupu, ako aj poskytnutie kritického pohľadu, pozitív a negatív každého z nich a následne definovanie chýbajúcich znalostí v odbornej literatúre.

1. Fázy hľadania financovania projektu

Pri hľadaní externých finančných zdrojov si startupy musia definovať[3] objem finančných prostriedkov na rozbehnutie startupu, účel použitia, časový plán a zároveň musia preukázať schopnosť zabezpečiť návratnosť investícií. Potreba financovania môže plynúť z viacerých podnikateľských požiadaviek, pričom každá z nich má svoje vlastné charakteristické vlastnosti a mala by sa posudzovať samostatne: zabezpečenie stabilného prílevu kapitálu, uhrádzanie kapitálových výdavkov, financovanie rozširovania prevádzky, uhrádzanie prevádzkových nákladov (na pracovníkov, kancelárie, infraštruktúru a pod.) a bežných výdavkov (financovanie pohľadávok a zásob). Z hľadiska potrieb a zdrojov financovania, rozlišujeme štyri základné fázy[4]:

a) Financovanie v počiatočnej fáze (seed round). V tejto prvej fáze startupy hľadajú kapitál na zaplatenie miezd celému tímu, prieskum a analýzu trhu, výskum a vývoj produktu alebo služby, ako aj na testovanie a rozvoj prototypu. Väčšinou investujú vlastné peniaze (bootstrap - svojpomoc), alebo sú podporení najmä rodinou, priateľmi, bláznami (3F financovanie) a podnikateľskými anjelmi. Motívy a hodnotenie firmy sú v tejto fáze subjektívne, sprevádzané pocitmi z dobre vykonanej práce a vidinou svetlej budúcnosti. Produkt a tímy v tejto fáze rastú rýchlo, kapitál je však limitovaný názormi 3F a podnikateľských anjelov. Hlavným cieľom tejto fázy je vytvoriť silný tím, ktorý sa dokáže prispôsobiť zmenám a potrebám trhu. Ak v tejto fáze startup uspeje, môže prilákať investorov pre ďalšie kolá financovania.

b) Séria A. Séria A je prvým kolom inštitucionálneho financovania a je tvorená jedným alebo viacerými investormi rizikového kapitálu. Do tejto série sa už väčšinou 3F nezapája, výnimkou sú niektorí podnikateľskí anjeli. Hodnotenia a veľkosť kapitálu je v tomto kole závislá od dosiahnutého pokroku, kvality tímu a kvalitatívnych odhadov. Všeobecne platí, že v sérii A investori kupujú 50% majetkového podielu podniku. Medzi základné míľniky patrí vytvorenie pridanej hodnoty, rozvoj produktu, overenie výrobku na trhu a prilákanie ďalších investorov.

c) Séria B. Druhé kolo inštitucionálneho financovania je zvyčajne väčšie ako v sérii A a zdroje sa získavajú z rizikového a rozvojového kapitálu. V tomto okamihu je vývoj na určitý čas ukončený, technologické riziká sú odstránené

a podnik začína vytvárať prvé príjmy. Hodnotenie je tvorené zmiešaním subjektívnych a objektívnych faktorov – ľudský kapitál, technologické nástroje, intelektuálne vlastníctvo, dosiahnuté míľniky a racionálne odhady príjmov. Cieľom série B je rozvoj celej prevádzky, škálovateľnosť, ďalší vývoj produktu, trakcia príjmov a tvorba pridanej hodnoty pre ďalšie kolo financovania.

d) Séria C. Vo štvrtej fáze je investovanie nasmerované na posilnenie finančnej sily spoločnosti, zvýšenie prevádzkového kapitálu na dosiahnutie vyššej rentability, financovanie akvizície, vytvorenie ďalšieho produktu, alebo pripravenie spoločnosti na IPO (Initial Public Offering). Je to moment, kedy nastane prvý predaj akcií startupu verejnosti. Pre firmu je kľúčovým, pretože sa preukáže jej reálna hodnota na trhu. Najväčším problémom je prvý deň obchodovania, pretože startup si subjektívne veľmi ťažko určí cenu, za ktorú má akcie predávať.

2. Formy financovania

Formy financovania závisia v prvom rade od fázy rozvoja, v ktorom sa startup a jeho produkt nachádza. Na začiatku by mal hľadať zdroje vo svojom najbližšom okolí (zakladateľ, rodina, priatelia, blázni). Ich úspešné získanie je dobrým signálom a často zároveň podmienkou pre neskoršie získanie investícií od podnikateľských anjelov alebo od podnikov, ktoré ponúkajú rizikový a rozvojový kapitál.

2.1 3F (rodina, priatelia, blázni)

Pri hľadaní investora má zakladateľ startupu niekoľko možností. Najčastejšie preferovanou je financovanie 3F (family, friends, fools), teda finančné zdroje získané od rodiny, priateľov alebo nadšencov (doslova bláznov), ktorým sa projekt páči a ktorí chcú podporiť zakladateľa. Tento typ financovania je aj určitou zárukou pre väčších investorov, že zakladateľ silne verí danému projektu a má podporu ľudí, ktorí poznajú jeho silné a slabé stránky.

Výskum[5] uskutočnený v roku 2010 ukázal, že priatelia a rodina ročne investujú takmer trikrát viac ako tradiční investori rizikového kapitálu. V USA sa ročne týmto spôsobom investuje kapitál v hodnote 60 miliárd $, zatiaľ čo tradičné fondy rizikového a rozvojového kapitálu, štátnych fondov a anjelských investorov investujú 21 miliárd $.

Existuje niekoľko dôvodov, prečo zakladatelia startupov chcú získať na začiatku financie od 3F. Po prvé, je oveľa ľahšie získať peniaze od ľudí, ktorých poznajú, pretože s nimi už majú vytvorený vzťah a zároveň je medzi nimi určitý stupeň dôvery. Po druhé, pre ďalších investorov a podnikateľských anjelov sú práve investície od rodiny a priateľov dôležité, pretože ukazujú na kvalitu vzťahov, dôveru a potenciál.

Na druhej strane existuje viac dôvodov, keď financovanie 3F nie je

vhodné. Pravdepodobne nastanú situácie, kedy rodina začne kritizovať zakladateľa, najmä keď sa mu nebude dariť a to vo chvíľach, kedy by mala plniť úlohu podporovateľa. Zároveň väčšina 3F nie sú profesionáli a neuvedomujú si riziká tejto podpory, ako aj možné straty. Budú očakávať návratnosť investícií rýchlo a neočakávane, väčšinou s neprimeraným zvýšením. Ak sa ich predstavy nenaplnia, vzťahy sa zhoršia. Väčšina z nich totiž nedisponuje potrebnými znalosťami a skúsenosťami. Zároveň rodina a priatelia budú mať záujem preniknúť do podnikových informácií, ktoré by im zakladateľ inak neukázal. Ak sa startup rozhodne prijímať peniaze z tohto finančného zdroja, mal by donorom vysvetliť, že viac než 90 % startupov zlyhá. Zakladateľ sa musí naučiť hneď od začiatku otvorenosti a transparentnosti a pravidelne informovať o vývoji produktu, podniku a jeho stratégií. Medzi výhody[6] tohto financovania patrí minimum byrokracie, rýchly prísun peňazí, sloboda prijímateľa stanoviť cieľ investícií a následne aj vyššie sebavedomie pri získavaní dodatočných zdrojov. Medzi nevýhody patrí, že zakladateľ dostane peniaze bez mentoringu, bude musieť čeliť silnej a emocionálnej kritike a v prípade zlého scenára je pravdepodobné zhoršenie vzťahov až strata priateľov a členov rodiny.

2.3 Rizikový a rozvojový kapitál

Rizikový (venture capital[7]) a rozvojový (private equity) kapitál je podielový kapitál poskytnutý na podporu inovatívnych firiem, ktorých akcie nie sú obchodovateľné na burze. Tieto pojmy sú často zamieňané a zlučované. ,,V Európe je financovanie rizikového kapitálu jednou z foriem private equity a prioritne smeruje do raných štádií rozvoja podniku. V USA ide o dve rôzne formy financovania.“[8] Na Slovensku sa udomácnila klasifikácia, ktorá sa prikláňa k Európskej definícii a pod termínom ,,venture (rizikový) kapitál rozumie len financovanie spájané s investovaním do podnikov v raných štádiách ich rozvoja (seed, startup, early stage development) a financovanie inovácií a inovačných aktivít. Termín private equity (rozvojový kapitál) zahŕňa rizikový kapitál, ako aj rozvojový kapitál v neskorších fázach životného cyklu podniku (expanzia, záchranný kapitál, náhradný kapitál, akvizície).“[9] Podľa Národnej agentúry pre rozvoj malého a stredného podnikania, rizikový kapitál je určený na ,,financovanie začatia (seed capital, startup capital) a rozšírenia činnosti (other early stage, development, expansion) a rozvojový kapitál na sanáciu podniku (restructuring capital), zmeny vlastníctva (management buy-in, management buy-out), prefinancovanie dlhov (dept replacement capital) a financovanie akvizícií (acquistion capital).“[10] Podľa bývalej riaditeľky Slovenskej asociácie rizikového kapitálu Ivety Griačovej je medzi oboma pojmami veľmi tenká čiara a ,,slovenský preklad rizikového a rozvojového kapitálu nie je najvhodnejší. Podľa nej je lepšie používať anglické výrazy. Podnik je financovaný rizikovým kapitálom v čase, keď ešte nemá pozitívny cash-flow. Financovanie typu rozvojový kapitál nastupuje v období, keď podnik

sám vytvára príjmy."[11] Podľa časopisu Forbes private equity[12] sú investície do už fungujúcich podnikov a to najmä v prípade, keď vykazujú záporný peňažný tok a dlhodobo nie sú ziskové. Podľa nášho názoru investovanie rizikového kapitálu sa deje za iných podmienok a má odlišné motívy ako rozvojový kapitál, a preto ani jeden z uvedených typov nie je nadradený druhému, ale sú to dve rôzne formy investovania. Celkový prehľad je zobrazený v tabuľke 1.

	RIZIKOVÝ KAPITÁL	**ROZVOJOVÝ KAPITÁL**
anglický názov	venture capital	private equity
charakter podniku	začínajúci startup, prvotné financovanie (seed, startup)	zrelá firma, spoločnosť dlhodobo dosahujúca tržby
dôvod kúpy	predpokladá sa vysoký rastový potenciál	a) potenciál fungujúcej spoločnosti je väčší b) spoločnosť je v červených číslach a je potreba reštrukturalizácie
odvetvie	technológie, biotechnológie	všetky
nákup podielu	20-50 %	100 %
výška investície	1-10 miliónov €	10 a viac miliónov €
očakávaná návratnosť	4-7 rokov	6-10 rokov
použité financie	len vlastný majetok	vlastný majetok + dlhové financovanie

Tab. 1. Charakteristika rizikového a rozvojového kapitálu

Zo 100 podaných žiadostí investorské podniky analyzujú 10 uchádzačov a väčšinou len jeden dostane investíciu. Najčastejším motívom private equity investorov je reštrukturalizovať podnik, zmeniť nastavenie procesov s cieľom zvýšiť príjmy a následne ho predať za vyššiu cenu. Hlavným motívom rizikového kapitálu je investícia do začínajúcich podnikov s vysokým rastovým potenciálom. Z hľadiska získaného podielu ide v prípade private equity o nákup 100% majetku podniku, do ktorého investor vstupuje. Investori rizikového kapitálu investujú do viacerých podnikov, aby diverzifikovali riziko a získali 20-50 % ich obchodného podielu. Z hľadiska objemu pri private equity investície siahajú do výšky 100 mil. € a to len do jedného podniku, ktorému venujú všetok svoj čas, pretože šanca na stratu je minimálna. Pri rizikovom kapitáli investície siahajú maximálne do výšky 10 mil. €. Z hľadiska odvetvia private equity nakupujú podniky vo všetkých odvetviach, zatiaľ čo investori rizikového kapitálu investujú len do startupov v odvetviach technológií a biotechnológií.

Podľa Národnej asociácie rizikového kapitálu [13] v USA v roku 2014 pôsobilo 803 investičných podnikov, v roku 2014 investovali 29,9 miliárd dolárov a 1206 fondov, v roku 2014 investovali 116,4 miliárd dolárov. Najviac investovali do softvérových riešení (41%), biotechnológií (12%), médií a zábavy (12%) a lekárskych zariadení (5%).

Podľa Európskej asociácie pre rizikový a rozvojový kapitál [14] v Európe v roku 2014 pôsobilo 656 investičných podnikov (v roku 2014 investovali 3,6 miliárd eur) a 1010 fondov (v roku 2014 investovali 0,5 miliardy eur). Najviac sa investovalo do life science (31%), komunikačných služieb (21%) a počítačových riešení (20%).

Účel Investovania	**Začatie činnosti**		**Rozšírenie, rozvoj**		**Prežitie**	**Zmeny vlastníctva**
Vývojová fáza životného cyklu podniku	Predštar-tovacia	Štartovacia	Začiatočný rozvoj	Expanzia	Dospelosť, zrelosť	
Typ investície rizikového a rozvojového kapitálu	Predštar-tovacie, financo-vanie (seed capital)	Štartovacie financova-nie (startup capital)	Financova-nie začiatočné-ho rozvoja (early stage develop-ment capital)	Rozvojové financova-nie (later stage develop-ment - expansion capital	Záchranné financova-nie (rescue capital), často v spojení s náhradným financova-ním (dept replacement capital)	Financova-nie akvizícií (acquisition capital), manažérske odkupy
Doba trvania v rokoch	7-12	5-10	4-7	2-5	N/A	2-4
Investorom požadovaná návratnosť (% p. a.)	80-100%	35-60% resp. 40-70%	30-40%	25-30%	N/A	20-25%
Podiel podnikov ponúkajúcich daný typ financovania	1-2%	5%	10%	50%	N/A	100%
Stupeň rizika	veľmi vysoký	skôr vysoký	stredný	obmedzený	N/A	veľmi obmedzený

Tab. 2. Vývojové fázy podniku a charakteristika investície[15]

Investovanie rizikového kapitálu do startupov má presne stanovené fázy,

na základe ktorých investori uvoľňujú peniaze po splnení presných požiadaviek.[16] Celkový prehľad poskytuje tabuľka 2.

I. Financovanie v počiatočnej fáze

Táto fáza financovania sa skladá z troch postupných častí:

I.I Prvotné financovanie (seed financing). V tejto fáze investori poskytujú financie na investovanie do prieskumu trhu, budovanie efektívneho a kompetentného manažérskeho tímu a dobrého podnikateľského modelu.

I.II Financovanie startupu (startup financing). V tejto fáze investori financujú startupy mladšie ako jeden rok s potrebou finančných prostriedkov na spustenie predaja produktu alebo služby na trh.

I.III Prvá etapa financovania (first stage financing). Investori poskytujú kapitál na expanziu podniku do zahraničia.

II. Financovanie expanzie

II.I Druhá etapa financovania (second stage financing). Investori v tejto fáze poskytujú kapitál podniku, ktorý je plne etablovaná na trhu, ale nevykazuje žiaden zisk.

II.II Tretia etapa financovania (third stage financing). Financie sú určené pre startupy, ktoré už generujú zisk a chcú rozšíriť produkciu a expandovať do ďalších krajín.

II.III Preklenovacie financovanie (bridge financing). Je určené pre podniky, ktorých podnikateľský nápad sa plne nerozvinul a nerástol dostatočne. Investícia je poskytnutá na reštrukturalizáciu.

III. Financovanie akvizície

Je to poskytnutie kapitálu na kúpenie iných startupov bez ohľadu na ich fázu rastu.

Na Slovensku pôsobí Národný holdingový fond, s. r. o. (NHF, s. r. o.), ktorého zakladateľom je Slovak Business Agency (do 28. februára 2014 Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania). „Za obdobie svojej existencie poskytla finančné prostriedky viac než 140 firmám v celkovej hodnote 10 mil. € a investíciami pomohla vytvoriť viac než 1 000 pracovných miest. V súčasnosti spravuje tri fondy rizikového kapitálu bez právnej subjektivity (Fond štartovacieho kapitálu, Regionálny fond štartovacieho kapitálu a Fond SISME) a štyri fondy rizikového kapitálu so samostatnou právnou subjektivitou (Fond Seed Capital, k. s., Slovenský Rozvojový Fond, a. s. a Slovenský rastový kapitálový fond, a. s., Fond inovácií a technológií, a.s.). Portfólio spravovaných fondov dotvára Mikropôžičkový fond, ktorého prostriedky sa poskytujú formou úverov malým a stredným podnikateľom.“[17] Spoločnosť NHF, s.r.o. je jedným zo zakladajúcich členov SLOVCA (Slovenská asociácia rizikového kapitálu)[18]. Ide o záujmové združenie právnických osôb. Každoročne organizuje odbornú konferenciu a je partnerom podnikateľskej súťaže Podnikateľský nápad roka. Je členom Európskej asociácie rizikového a rozvojového kapitálu (EVCA).

Neulogy Venture[19] je ďalším slovenským podnikom spravujúcim fondy

rizikového kapitálu, ktorá podlieha regulácii na finančnom trhu v Luxembursku. Jeho cieľom je poskytnúť rozbehový kapitál a podporiť mladých začínajúcich podnikateľov zo Slovenska s ambíciou uspieť na svetových trhoch. V rámci iniciatívy JEREMIE spravuje peniaze [20] zo štrukturálnych fondov a 33 súkromných investorov, v celkovej výške približne 23 mil €[21]. Investuje najmä do komunikačných technológií, energetiky a medicínskej diagnostiky. Výška investícií sa pohybuje od 50 do 200 tis. €. V neskorších fázach poskytuje rozbehový kapitál od 300 tis. do 1,5 mil. €. Momentálne má v portfóliu 15 podnikov (Doučma.sk, Staffino, Streamstar, ixworx, Vectary, Orderlord, InHiro, Mentegram, Piano Media, PROFIFOX, CropTech, Ingen.io, Eyerim, Shortlist a SEAK).

Credo Ventures [22] so sídlom v Prahe sa zameriava na startupy v začiatočných fázach rozvoja v strednej a východnej Európe najmä v odvetví informačných technológií, internetu, mobilných služieb a zdravotníctva. V prvej fáze Credo vytvoril a investoval 18 mil. €, v druhej fáze v apríli 2015 34 mil. €.

Genesis Capital od svojho vzniku v roku 1999 spravoval tri fondy rozvojového kapitálu s celkovým objemom takmer 100 mil. €. Prevažne investuje do rozvojového kapitálu, ale aj do startupov. Iným známym fondom s pôsobnosťou na Slovensku je Limerock Fund Manager.[23] Má k dispozícii 12 mil. €[24] a je zameraný najmä na podporu podnikov mimo Bratislavského kraja.

Na Slovensku ešte existuje súkromný investičný klub G4, ktorý je strešnou organizáciou pre investorov, ktorí hľadajú priestor pre ďalšie investície. „Tie sa realizujú primárne prostredníctvom vstupov do základného imania podnikov, mezanínového financovania, formou pôžičiek alebo projektového financovania.“ [25] Jadro tejto organizácie tvoria majitelia internetového portálu Azet.sk. „V roku 2014 G4 investoval do startupov 10 miliónov € a spravoval investície v 30 projektoch v hodntoe 20 miliónov €.“[26]

V roku 2014 vznikla sa Slovensku unikátna equity crowdfunding platforma Crowdberry [27] , ktorá spája privátny investorský klub s podnikateľskými nápadmi. Fyzické osoby tak majú možnosť stať sa spolumajiteľom inovatívnej firmy a možnosť diverzifikovať investičné riziko medzi viaceré podniky. Minimálny vklad je 10 000 € pri každom startupe. Investor si sám určuje a vytvára portfólio svojich investícií, má možnosť sa osobne stretnúť so zakladateľmi a zúčastniť sa podujatí organizovaných iba pre členov investičného klubu. Na druhej strane startupy môžu získať investíciu vo výške od 100 tis. do 5 mil. € a zároveň dostanú na mieru šité konzultačné služby, pomoc s investičnou kampaňou a mentoring priamo od investorov. Crowdberry si účtuje 8% zo sprostredkovaného kapitálu, investor však dostane podiel vo výške 100% svojho vkladu, pričom poplatok je nákladom startupu. Podmienkou je mať detailne vypracovaný podnikateľský plán s finančnými predikciami, stabilný a profesionálny tím so skúsenosťami v danom odbore a poznatkami o trhu a MVP (Minimum Viable Product), teda funkčný prototyp. Celý proces registrácie je online. Záujemca o investíciu si vytvorí profil na

portáli a zaregistruje svoj podnik, spolu s dokumentáciou (názov, IČO, objem požadovaného kapitálu a ponúkaného obchodného podielu, trvanie kampane, podnikateľský zámer, podnikateľský plán a iné). Potom prebehne právny a ekonomický audit prostredníctvom Crowdberry a v prípade odporúčania sa vytvorí nová spoločenská zmluva pripravená na podpis s novým investorom. Následne je ponuka zobrazená na webstránke Crowdberry a v prípade, že sa akumuluje investičný kapitál vo výške minimálne 80%, prebehne štandardný proces nadobudnutia podielov, prípadne zvýšenia základného imania podniku.

2.4 Podnikateľskí anjeli

Pojem ,,podnikateľskí anjeli (v anglickom originái business angels) alebo jeho synonymá ako súkromní investori (private investors) alebo neformálni investori (informal investors) bol prvýkrát použitý na prelome 19. a 20. storočia v USA. Za počiatky obchodných anjelov a pojmu „business angels" ako takého sa považuje sektor zábavného priemyslu (konkrétne ulica Broadway), kde bohatí jednotlivci v USA so záľubou v hudbe začali finančne podporovať mladých a nádejných umelcov."[28] V roku 1978 William Wetzel, profesor na University of New Hampshire a zakladateľ Centra pre výskum rizikového kapitálu začal ako prvý[29] používať slovo anjel na opis investorov, ktorí podporovali kultúru.

Sú to najmä fyzické osoby, ktoré okrem financií do podnikania prinášajú aj vlastné skúsenosti, rady a drahocenné kontakty. Ich motívom môže byť vidina ziskov v budúcnosti, čistá filantropia alebo skúsenosť s pomocou s ich vlastným startupom. Na rozdiel od iných foriem financovania (rizikový kapitál, banky), anjeli investujú vlastné peniaze a to v rozmedzí 10 000 a 250 000 €[30]. Okrem morálneho uspokojenia požadujú návratnosť vo výške 20-30% ročne a celkovú návratnosť investícií do 5 rokov. Ako záruku získavajú podiel v podniku od 5 do 30%. Najčastejšie investujú práve do začínajúcich podnikov, ktorých akcie nie sú obchodované na burze a sú v rukách súkromného vlastníka, ideálne zakladateľa.

Podľa štúdie [31] Cheryl Mitteness, Richarda Sudeka a Milissi Cardon najpresvedčivejším argumentom pre anjelov je vášeň a nadšenie zakladateľa pre daný nápad a jeho realizáciu. Štúdia zároveň ukazuje na súvislosť, čím je anjel starší, tým viac je naklonený investovať, ak vidí potenciál a vášeň v srdci zakladateľa. Okrem vášne pre podnikanie, medzi ďalšie motívy podnikateľských anjelov patria daňové stimuly. Napríklad vo Veľkej Británii štát ponúka rad daňových úľav, akými je napríklad Investičná podnikateľská schéma[32] (EIS), ktorá bola vytvorená v roku 1994 s cieľom zosilniť obchodnú expanziu domácich firiem a je určená na podporu malých firiem nekótovaných na burze. Pomocou týchto schém môžu podnikateľskí anjeli znížiť svoje daňové zaťaženie až do výšky 300 000 € počas jediného roka.

Podnikateľský anjel [33] väčšinou investuje do lokálnych firiem s potenciálom rastu, vzdialených približne 150 km od jeho domova. Štúdia

Marka van Osnabrugga ďalej vysvetľuje, že čím skúsenejší investor, tým je ochotnejší investovať aj do firiem vzdialených mimo svojej krajiny. Zároveň títo podnikateľský anjeli investujú len do firiem, ktoré sú schopné preukázať rastový potenciál vyšší než 20%. Najviac analyzujú myšlienku, tím a predchádzajúcich investorov a investície.

Newscastle Business School[34] analyzovala motívy 71 podnikateľských anjelov a zistila, že pre viac než dve tretiny bola najdôležitejšia návratnosť peňazí. Na druhom mieste to bola radosť z podpory a odovzdávania skúseností začínajúcemu podnikateľovi. Problém v startupoch nastal, ak sa anjeli rozhodli sami zamestnať v startupe a stať sa súčasťou manažmentu. Nedokázali mať tak odstup, čo vo väčšine zapríčinilo zhoršenie ekonomických výsledkov podniku.

Podľa výskumov EBAN ide ,,zväčša o osobu, ktorá má podľa nasledovné charakteristiky:

- vo väčšine ide o muža s vekom od 35 do 65 rokov, ktorý má za sebou úspešnú kariéru podnikateľa alebo manažéra,
- časové kapacity tohto neformálneho investora umožňujú venovať sa podnikateľovi aspoň jeden deň v týždni,
- investície týchto individuálnych investorov sa pohybujú v rozmedzí od 25 000 € do 250 000 €, pričom kumulatívne nepresahujú viac ako 25% celkového majetku investora,
- okrem finančných prostriedkov je investor s podnikateľom ochotný zdieľať svoje manažérske skúsenosti, špeciálne know-how a svoju sieť kontaktov;
- investori zväčša nemajú zvláštne odvetvové preferencie;
- často však preferujú investície v regióne svojho bydliska;
- okrem ziskového motívu často investujú aj kvôli pocitu osobného uspokojenia a pocitu dobrodružstva, ktorý sprevádza začiatky inovatívneho podnikania;
- zväčša nadobúdajú minoritný majetkový podiel v podniku, čo znamená, že podnikateľ nad svojím podnikom nestráca kontrolu.“[35]

V Európe v roku 2013 pôsobilo[36] 271 000 podnikateľských investorov, ktorí investovali do 33 430 začínajúcich projektov približne 7,5 miliardy € (z toho 5,5 miliardy € podnikateľskí anjeli a 2 miliardy € investori rizikového kapitálu) a vytvorili 184 170 pracovných miest. V tomto roku bolo v Európe registrovaných 468 asociácií podnikateľských anjelov. Tento počet ročne narastá približne o 10-15%. Najviac anjelov je vo Veľkej Británii (4350), Francúzsku (4320), Španielsku (2520), Nemecku (1510) a najmenej v Srbsku (25) a Chorvátsku (25). Podľa tejto analýzy z každých 100 prijatých žiadostí bolo hodnotených len 23 a finálne sa investovalo len do 6.

Výskum spoločností EBAN a Gust[37] z roku 2014 ďalej ukázal, že najviac investícií podnikateľských anjelov v Európe smerovalo do internetových služieb (25,7%), do softvérových riešení (10,8%), zábavy (10,4%), technológií (7,1%), produktov a služieb pre konečných spotrebiteľov (6,7%), energetiky (5,6%), zdravia (5,5%), firemných produktov a služieb (4,5%), životného štýlu (3,8%) a infraštruktúry (2,7%). Vzhľadom na rozvoj startupov, najviac sa investovalo

do firiem s hotovým produktom (45,2%), do rozvoja produktu (37,5%), do rozvoja príjmového modelu (7,3%) a do rozvoja nápadu (4,1%). Medzi krajiny s najväčším investovaným kapitálom patrí Francúzsko (24,7%), Veľká Británia (15,4%), Nemecko (8,3%) a Fínsko (7,8%). Slovensko sa radí na siedme miesto (7,1%).

Podnikateľskí anjeli sa rozdeľujú na šesť rôznych typov[38]:

a) panenský – anjel, ktorý ešte neinvestoval,
b) latentný – neinvestoval v posledných troch rokoch,
c) maximalizujúci finančnú kondíciu – skúsený podnikateľ investujúci len do finančne zaistených startupov s minimálnym rizikom,
d) podnikateľský – investície do startupov považuje len ako alternatívu k investovaniu na burze, často investuje do startupov len zo sympatie,
e) hľadajúci príjem – investor hľadajúci realizáciu,
f) podnikový – firma, ktorá pravidelne investuje a skupuje väčšinové podiely.

Podnikateľskí anjeli investujú do startupov sami, alebo sa zhlukujú v asociáciách. Vo Veľkej Británii je to napríklad UK Business Angles Association, ktorá každý rok investuje do projektov takmer jednu miliardu libier[39]. Platforma Angel Investment Network vytvára priestor pre investorov fyzické osoby, ktoré disponujú s balíkom peňazí, ktoré by chceli investovať. AIN prezentuje viaceré projekty a hľadá investorov, ktorým ponúka podiel v začínajúcich firmách za určitý vopred stanovený vklad.[40] Ide o určitý typ crodwfundingu, kde za vklad získa investor podiel vo firme.

Na Slovensku pôsobí Klub podnikateľských anjelov Slovenska[41] (KPAS), ktorý je neformálnou iniciatívou Združenia mladých podnikateľov Slovenska, Slovak Business Agency a Slovak venture capital association (SLOVCA). Klub vznikol v roku 2011[42] ako prvá sieť podnikateľských anjelov na Slovensku. Združuje viac ako 25 slovenských podnikateľov a manažérov, ktorí majú záujem investovať svoje skúsenosti, čas a peniaze do startupov. Jej cieľom je podporovať začínajúcich podnikateľov a zvyšovať šancu na ich úspech. Pôsobí v celej SR, v Žiline a Bratislave má regionálne pobočky. Za štyri roky svojej existencie (od 17.3.2011 do 31.12.2014) sa naň obrátilo 828 záujemcov o kapitál. Z nich 97 prešlo kvalitatívnym filtrom a prezentovalo svoj projekt investorom združeným v Klube, či už individuálne alebo prostredníctvom investičných fór. Klub počas svojej existencie spoluorganizoval dva ročníky súťaže Vyhrajte investora, tri ročníky Stredoeurópskeho fóra podnikateľských anjelov a tri ročníky konferencie Od nápadu k profitu - financovanie inovácií a rastu (resp. Investície PrE ViaC biznisu). Od roku 2015 došlo k spojeniu týchto podujatí do jedného rozvojového kapitálového fóra s názvom Slovak venture capital forum.

Začínajúce podniky môžu požiadať o spoluprácu tiež organizáciu 42angels[43]. Je to združenie skúsených českých a slovenských podnikateľských anjelov s vášňou pre startupy, ktoré poskytuje seed (predštartovacie/zárodočné) financovanie s pridanou hodnotou. Ich poslaním je pomôcť začínajúcemu

podniku, aby jeho idea prerástla do ziskového obchodu práve cez mentoring.[44] Pre združenie 42Angels sú kľúčovými talent, vášeň a vízia potenciálneho podnikateľa (resp. tímu), nápad, ktorý je skutočne nový a jedinečný, produkty či riešenia vo fáze nápadu (alfa fáza). Členovia 42angels[45] sú John Vanhara (Shipito.com), Martin Kasa (zakladateľ KASA.cz), Michal Štencl (Sygic.com), Jan Všianský (Lingea.cz), David Formánek (SILCOM Multimedia) a Juraj Ďuriš (FINVIZ.com).

Štatisticky sa potvrdzuje, že úspešná je približne každá desiata investícia od anjela, ale zhodnotenie je často viac než 100 násobné. „Napríklad podnik Zynga (online hry pre Facebook) zhodnotil kapitálovú investíciu 100 000 dolárov 858-násobne, podnik Groupon (zľavový portál) investíciu 1 000 000 dolárov 410-násobne a podnik DropBox (ukladanie dokumentov online) investíciu 100 000 dolárov 155-násobne.“[46]

2.2 Úvery bánk, štátnych a európskych inštitúcií

Ďalšou možnosťou financovania startupu sú pôžičky z bánk. Na Slovensku je možnosť získať viacero foriem podnikateľských úverov. Medzi najbežnejšie formy[47] patrí spotrebný úver (zvyčajne na 3 až 5 rokov), kontokorent (krátkodobý revolvingový úver vhodný na pracovný kapitál), lízing (krátkodobý revolvingový úver vhodný na pracovný kapitál) alebo krátkodobé financovanie pohľadávok a zásob. Podmienkou je „firma so sídlom v SR, aktívne podnikanie viac než 12 mesiacov, ročný obrat minimálne 10 000 € a existencia firmy bez súdnych sporov a záväzkov po lehote splatnosti voči štátnym a finančným inštitúciám.“[48] Jedným z poskytovateľov je ČSOB, ktorá má vytvorený špecializovaný produkt pre startupy, podporený zárukou vydanou rámcovým programom Európskej únie pre konkurencieschopnosť a inovácie (CIP).[49] Banka ponúka pre malých a stredných podnikateľov mikroúvery do 25 000 €, s podmienkou obratu do 2 mil. € a počtom zamestnancov do 10. Pri väčších úveroch do 165 000 € je podmienkou obrat do 50 mil. € a počtom zamestnancov do 250. Z hľadiska účelu môže ísť o investičný úver, ktorý je zabezpečený zmenkou alebo záložným právom na nehnuteľnosť s dobou splatnosti 1 do 10 rokov a prevádzkový úver zabezpečený zmenkou s maximálnou dobou splatnosti 5 rokov. VÚB banka[50] poskytuje úvery za podobných podmienok až do výšky 200 000 €. Tatra banka okrem štandardných úverov do výšky 135 000 eur poskytuje BusinessÚver Garant, ktorého výška je od 1000 do 800 000 €, splatnosť sa pohybuje od 1 do 10 rokov.[51]

Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania poskytuje mikropôžičky v minimálnej výške 2 500 €. „Maximálna výška pôžičky je 50 tisíc €. Čas splatnosti je od 6 mesiacov do 4 rokov s možnosťou odloženia splátky istiny maximálne o 6 mesiacov. Úroková sadzba sa odvíja od základnej sadzby ECB a od marže stanovenej na základe ratingu a je fixná počas celej doby splácania úveru. V súčasnosti predstavuje rozhranie od 1,26 percenta do

9,16 percenta.“[52]

Slovenská sporiteľňa momentálne pripravuje úverový program, ktorý by mohol pomôcť startupom. K úveru do 50 tisíc € sa podnikatelia budú môcť dostať po preverení ich schopností, ale aj životaschopnosti ich projektu. „Už pred financovaním prejde podnikateľ e-learningom na otestovanie nápadu, ktorý by mu mal dať reálnejší pohľad na trhový potenciál. Aj keď banka si za požičané peniaze nezoberie podiel vo firme ako investor, má tiež ambíciu učiť lepšiemu podnikaniu cez bezplatné školenia a mentoring po celom Slovensku. Podnikateľ dostane peniaze, podobne ako pri dohode s investorom, zhruba do troch týždňov. Úrok na tieto podnikateľské pôžičky sa je od štyroch do trinástich percent, pričom k najnižšej hranici sa blížia najprepracovanejšie projekty so zabezpečením úveru, napríklad nehnuteľnosťou.“ [53] Výhodou tohto typu financovania je v prvom rade fakt[54], že zakladateľovi zostáva celé vlastníctvo podniku, úroky zaplatí len za obdobie vypožičaných peňazí a kedykoľvek môže financie vrátiť. Medzi nevýhody patrí konzervatívnosť bánk a ich nedôvera k startupom, ktoré musia ručiť nehnuteľnosťou a v prípade veľkého množstva dlhov sa zhoršuje likvidita, čo je nepriaznivým signálom pre investorov. Celkové porovnanie rizikového a rozvojového kapitálu s bankovými úvermi je zobrazené v tabuľke 3.

2.5 Crowdfunding

Jednou zo staronových foriem financovania, ktorá sa vďaka internetu stáva veľmi populárnou, je crowdfunding. Je to kolektívne financovanie, v ktorom drobní darcovia prispievajú na konkrétny projekt väčšinou ľubovoľnou sumou. V minulosti sa takto stavali kostoly, divadlá, ale aj rodinné firmy s dobrou myšlienkou. Vďaka internetu sa crowdfunding stáva globálnym, a preto startupy z lokálneho prostredia sa môžu uchádzať o peniaze z celého sveta. Väčšinou ide o nenávratný dar na podporu občianskeho združenia, umelcov, alebo mladých podnikateľov. Tento zdroj financovania je založený na šiestich[55] rôznych modelových formách:

a) **Darcovská báza. T**ento model umožňuje charitatívnym, neziskovým organizáciám získať peniaze na sociálne a charitatívne projekty. Ľudia prispievajú na konkrétny projekt s tým, že odmenou im je dobrý pocit z toho, že prispeli k dobrej veci.

b) **Odmeňovanie. V** tomto modeli získa prispievateľ výmenou za financie určitý tovar alebo službu. Model sa variuje aj tak, že ak dostane autor diela väčšiu sumu, pošle prispievateľovi výstupnú inováciu aj s autogramom.

c) **Predpredaj produktov.** Vlastník projektu zbiera finančné prostriedky na vývoj a produkciu budúceho výrobku a prispievatelia si ho svojim príspevkom vopred objednávajú. Len čo je produkt pripravený, vlastník projektu ho odošle jednotlivým prispievateľom.

ÚVERY	RIZIKOVÝ A ROZVOJOVÝ KAPITÁL
vplyv na finančnú štruktúru	
(-) úvery vystupujú ako cudzí zdroj financovania	(+) rizikový kapitál a rozvojový kapitál posilňuje vlastný kapitál podniku
vplyv na vlastnícku štruktúru	
(+) poskytnutie úveru nemení vlastnícku štruktúru	(-) poskytnutie rizikového a rozvojového kapitálu mení vlastnícku štruktúru, poskytovateľ (investor) sa stáva spoluvlastníkom podniku
vplyv na peňažné toky podniku	
(-) za poskytnutie úveru sa platia úroky podľa stanovenej sadzby, ktoré môžu v prvých rokoch negatívne ovplyvňovať rozvojový program podniku (+) úvery sa splácajú podľa vopred dohodnutého splátkového, resp. umorovacieho plánu	(+) investor realizuje zisk spravidla až po odpredaju svojho podielu
účasť na strategickom riadení podniku	
(-/+) poskytovateľ úveru spravidla nezasahuje do strategického riadenia podniku	(-/+) investor je spoluvlastníkom podniku, čo mu dáva právo podielať sa na jeho strategickom riadení
prínosy poskytovateľa	
(-) poskytovateľ úveru obvykle neprináša do podniku okrem financií ďalší prínos	(+) investor môže do podniku vnášať cenné skúsenosti, kontakty a informácie, môže napomôcť k získaniu úveru pre financovanie ďalších fáz rozvoja podniku
požiadavka zaistenia aktívami podniku	
(-) úvery spravidla vyžadujú zaistenie aktívami podniku, prípadne osobné ručenie alebo garanciu tretieho subjektu	(+) rizikový a rozvojový kapitál spravidla nevyžaduje zaistenie aktívami podniku
dĺžka trvania kontraktu	
(+) môžu byť krátkodobé, strednodobé a dlhodobé (-) dlhodobé úvery sa získavajú najťažšie	(-/+) dĺžka trvania investície zodpovedá dlhodobým, prípadne strednodobým úverom

Tab. 3. Porovnanie znakov úverového financovania a financovania rizikového a rozvojového kapitálu

d) **Podiel na zisku. N**iektoré projekty financované na báze crowdfundingu ponúkajú podiel na budúcich ziskov zo svojho podnikania alebo z honorárov a autorských odmien.

e) **Pôžičkový model. P**riame pôžičky (tzv. peer-to-peer) sú finančným

crowdfundingovým modelom, v ktorom vlastníci kampane zaujmú pozíciu dlžníkov a prispievatelia vystupujú ako ich veritelia. Dlžníkmi môžu byť podniky alebo súkromné osoby a ich projekty sa pohybujú od sociálnych projektov k podnikaniu.

f) **Cenné papiere. C**rowdfunding má podobu investícií do cenných papierov. Tento model patrí k najpomalšie sa rozvíjajúcim, nakoľko tu existuje najviac bariér. Podniky sa musia vzdať časti kapitálu, je riziko pre investorov, že stratia všetky svoje peniaze, existujú regulačné obmedzenia, musí sa spravovať veľký počet akcionárov.

Jednou z najznámejších crowfundingových platforiem je americký projekt Kickstarter, ktorý od svojho vzniku do septembra 2015 vyzbieral takmer 2 miliardy $ a podporil 93 515 projektov[56]. Celkový prehľad všetkých platforiem poskytuje tabuľka č.4.

Názov	Obrat r. 2014	Poplatok
Gofundme	470 mil. $	5%
Kickstarter	444 mil. $	5%
Indiegogo	-	5%
Teespring	-	10%
Patreon	-	5%
YouCaring	-	5%
Crowdrise	-	5%
DonorsChoose.org	-	15%
Kiva	-	15%
Giveforward	-	5%

Tab. 4. Prehľad crowdfundingových portálov[57]

Na Slovensku a v Česku je spustených viacero projektov, ktoré podporujú lokálne nápady. Najmladším z nich je Marmeláda[58]. Projekt vznikol vo februári 2015 so snahou umožniť predovšetkým slovenským tvorcom nápadov získavať financie na svoje projekty. Cieľom platformy je čo najskôr dostať crowdfunding do povedomia aj na Slovensku a vytvoriť adekvátny virtuálny priestor pre kreatívnych ľudí s nápadmi. Projekt v prvom rade podporuje originálne projekty, ktoré nikdy v minulosti neboli v prezentovanej forme vytvorené. Z hľadiska žánrového zaradenia môže ísť o všetky sféry kultúry, teda literatúru, divadlo, tanec, hudbu, filmovú produkciu, fotografiu a iné druhy umení. Projektom môže byť aj mobilná aplikácia, hra alebo technologická novinka.

Možné je realizovať aj originálny projekt v móde či dizajne, ale aj ďalších odvetví. Projekt môže založiť každý, kto dovŕšil 18 rokov. Projekt dostane financie až vtedy, keď sa vyzbiera 100 % z cieľovej sumy.

Projekt Ideastarter bol „prvým slovenský crowdfundingovým portálom spusteným v roku 2013. Je to jediný portál (SK/CZ) ponúkajúci flexibilné financovanie projektov, pri ktorých sa nemusí vyzbierať celá cieľová suma a získané financie sa aj tak dostanú k autorovi projektu. Momentálne projekt prebieha reštrukturalizáciou.“ [59] K ostatným platformám patrí Nakopmni.mě, Hithit a startovač. Celkový prehľad v tabuľke č.5.

	Startovač	**HitHit**	**Nakopni mě**	**Ideastar-ter**	**Marmelá-da**
začiatok	2013	2012	2011	2013	2015
mena	CZK/EUR	CZK/EUR	CZK	CZK/EUR	EUR
poplatky *1	5-9%	9%	3%	10%	8%
typ financovania	fixný	fixný	fixný	fixný/ flexibilný	fixný
počet všetkých projektov	300	523	360	21	3
počet úspešných projektov	129 (43%)	218 (42%)	138 (38%)	1 (6%)	ešte prebiehajú
najvyššie financovaný projekt	2 000 706 Kč	1 735 216 Kč	232 200 Kč	1 582 €	252 €
počet prispievateľov	14556 (od začiatku)	15947 (za rok 2014)	.	116	.
priemerný príspevok	720 Kč (26 €)	790 Kč (29 €)	.	27 €	-
Najúspešnejšie kategórie	Knihy a komiks, Film, Hudba, Hry	Hudba, Umenie, Komunita	Umenie	Technológia	-

Tab. 5. Prehľad SK/CZ crowdfundingových portálov[60]

Jednou z najúspešných firiem[61] v získavaní crowdfundingu na Slovensku je Culcharge, ktorú založili Jozef Žemla a Viktor Eviliak. Stretli sa na štúdiách

manažmentu a skončili ho s titulom MBA. Definovali najčastejší problém užívateľov smartfónov, ktorým je slabá výdrž batérie (asi 1-2 dni). Počas štúdia začali podnikať a momentálne pracujú v mestečku Quanland v Číne, kde kontrolujú výrobu najmenších nabíjacích káblov na mobilné telefóny CulCharge. Ide o inovatívny produkt, ktorý vytvára alternatívne riešenie celosvetového problému. Culcharge je najmenší nabíjací kábel na svete pre iPhone a Androidy. Rozmery CulCharge-u (60 mm x 12 mm x 4 mm) umožňujú užívateľovi mať ho neustále pri sebe na kľúčoch, v peňaženke, vo vrecku, pod krytom telefónu a v prípade potreby si telefón dobiť z takmer akéhokoľvek USB portu. Vďaka crowfdfudingovej platforme Indigo.com sa im podarilo vyzbierať viac než 94 000 USD od viac ako 3 000 ľudí z celého sveta, čím sa zaradili medzi top 111 najúspešnejších nápadov z viac než 40 000 prihlásených a sú prvou úspešnou crowdfundingovou kampaňou na Slovensku.

2.7 Iné formy financovania

Štát okrem finančných prostriedkov poskytuje aj dotácie na výskum a vývoj cez Agentúru na podporu výskumu a vývoja (APVV), Slovak Business Agency a rôzne zábezpeky prostredníctvom Slovenského záručného a rozvojového fondu, s.r.o. Startupy začínajú byť zaujímavé aj pre veľké podniky. Spoločnosť SAP organizuje technologickú konferenciu Startup Forum, kde chce osloviť startupy, prípadne ich neskôr implementovať do svojho vlastného inkubátora. Len v septembri 2013 organizuje 17 konferencií po celom svete, napr. Anglicko, India, USA, Turecko, Taliansko, Slovensko a iné. [62] Gigant Microsoft vytvoril program Microsoft Ventures, ktorý vytvára partnerstvá so startupmi, v ktorých vidí potenciál. [63] Cez projekt BizSpark je partnerom akcelerátorov a inkubátorov vo viac než 100 krajinách a pomáha približne 50000 firmám formou poskytovania softvérov, ktoré startupom pomáhajú uspieť. [64]

3. Diskusia

Plánovanie financovania startupov je rovnako dôležitou súčasťou rozvoja startupu ako analýza trhu, budovanie prototypu a definovanie podnikateľského modelu. Bez dostatočného finančného zázemia zakladateľ a jeho tím nedokážu vybudovať podnik schopný realizovať podnikateľský nápad. K základným formám financovania patrí 3F financovanie, ktoré však závisí od dôvery a osobného prístupu. Zakladateľ a jeho tím musia presvedčiť svojich najbližších. Tento osobný prístup však môže byť v neskorších fázach rozvoja podniku problematický, ak podnik dlhodobo negeneruje príjem. Na druhej strane, bez týchto investícií startupy nie sú hodnoverné pre podnikateľských anjelov, investorov rizikového a neskôr rozvojového kapitálu. Ak sa startupu podarí

získať prvotné investície, musí preukázať, že produkt má potenciál. Podnikateľskí anjeli a investori ďalšie investície podmieňujú konkrétnymi a merateľnými výsledkami. Po ich splnení startup dostane ďalšie investície, aby zabezpečil plynulé financovanie založené na výsledkoch.

Z hľadiska fáz a spôsobov financovania existuje veľa užitočnej literatúry, ktorá poskytuje kvalitný a kvalifikovaný prehľad možností, kde a za akých okolností získať externé zdroje financovania. V odbornej literatúre sa však nachádza málo informácií o tom, ako presne sa pripraviť a čo očakávať od konkrétnej fázy a zároveň, akým spôsobom oslovovať investorov, alebo potenciálnych akcionárov. Európsky startupový ekosystém si začína zvykať na fázu IPO. V USA je bežné, že po dosiahnutí určitého predaja startupy hľadajú zdroje v emitovaní akcií na burze. Zároveň vidíme deficit v nízkom počte odborne spracovaných prípadových štúdií, ktoré opisujú procesy a konkrétne prípady získaných investícií.

V ďalšom výskume sa chceme zamerať na vypracovanie metodiky získavania investícií od základnej fázy financovania (3F), cez rizikový a rozvojový kapitál, bankové úvery, IPO financovanie, až po alternatívne možnosti ako crowdfunding, granty a dotácie. Zároveň chceme vypracovať prípadové štúdie úspešných a neúspešných investícií s analýzou postupu a chýb, ktoré by mali slúžiť ako metodický materiál pre začínajúceho podnikateľa.

Záver

Hlavným cieľom vytvorenia startupu je objavovanie nových trhových priestorov a vytváranie produktov s vysokou pridanou hodnotou. Na začiatku sú to nízko nákladové projekty vytvorené programátormi a dizajnérmi, ktorí si od startupu sľubujú vysokú finančnú návratnosť. Avšak vo viac než 90 % prípadov zlyhávajú, pretože nevedia dobre odhadnúť trhový potenciál, zákazníci o produkt nemajú záujem, nevedia produkt predať, alebo minú peniaze od investorov skôr, než produkt dokončia. Práve preto hľadanie, plánovanie a efektívne využívanie externých zdrojov financovania je jedným z kľúčových pri budovaní podnikateľského modelu startupu.

Odkazy na literatúru a poznámky

[1] Early stage investing explained. [online]. [cit. 2015-09-13]. Dostupné na internete: http://www.eban.org/about-angel-investment/early-stage-investing-explained/

[2] The Top 20 Reasons Startups Fail. [online]. [cit. 2015-09-03]. Dostupné na internete: https://www.cbinsights.com/research-reports/The-20-Reasons-Startups-Fail.pdf

[3] KPMG: Vymyslite. Začinte. Expandujte. [online]. [cit. 2015-09-14]. Dostupné na internete: http://www.kpmg.com/SK/sk/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/startups_kpmg_SVK_screen.pdf
[4] Rounds of financing. [online]. [cit. 2015-09-13]. Dostupné na internete: https://www.macabacus.com/venture-capital/rounds
[5] [online]. [cit. 2015-09-13]. Dostupné na internete: http://www.businessinsider.com/if-you-try-to-launch-a-startup-without-a-tech-co-founder-youre-effed-2010-8
[6] Hoeksema. A.: Friends And Families Give 3X More Funding Than VCs. [online]. [cit. 2015-09-22]. Dostupné na internete: http://passionforstartups.com/2013/09/05/fff/
[7] prekl. riziko, dobrodružstvo
[8] FREŇÁKOVÁ, M.: *Venture kapitál a rozvojový kapitál pre váš biznis*. 2011. Bratislava, Trend, 2011, s. 19. ISBN 978-80-89357-06-2.
[9] FREŇÁKOVÁ, M.: *Venture kapitál a rozvojový kapitál pre váš biznis*. 2011. Bratislava, Trend, 2011, s. 20. ISBN 978-80-89357-06-2.
[10] FREŇÁKOVÁ, M.: *Venture kapitál a rozvojový kapitál pre váš biznis*. 2011. Bratislava, Trend, 2011, s. 20. ISBN 978-80-89357-06-2.
[11] FREŇÁKOVÁ, M.: *Venture kapitál a rozvojový kapitál pre váš biznis*. 2011. Bratislava, Trend, 2011, s. 20. ISBN 978-80-89357-06-2.
[12] HWANG. W.V.: Private Equity And Venture Capital? [online]. [cit. 2015-10-13]. Dostupné na internete: http://www.forbes.com/sites/victorhwang/2012/10/01/presidential-debate-primer-whats-the-difference-between-private-equity-and-venture-capital/
[13] Stats and studies. [online]. [cit. 2015-09-13]. Dostupné na internete: http://nvca.org/research/stats-studies/
[14] 2014 European Private Equity Activity. [online]. [cit. 2015-09-02]. Dostupné na internete: http://www.investeurope.eu/media/385581/2014-european-private-equity-activity-final-v2.pdf
[15] FREŇÁKOVÁ, M.: *Venture kapitál a rozvojový kapitál pre váš biznis*. 2011. Bratislava, Trend, 2011, s. 29. ISBN 978-80-89357-06-2.
[16] Venture Capital Investors. [online]. [cit. 2015-09-13]. Dostupné na internete: http://www.investment-funding.co.uk/venture-capital-investors.php
[17] História a poslanie spoločnosti. [online]. [cit. 2015-09-04]. Dostupné na internete: http://www.nhfond.sk/o-nas/historia-a-poslanie-spolocnosti/
[18] Vznik a vývoj Slovenskej asociácie private equity a rozvojového kapitálu. [online]. [cit. 2015-09-13]. Dostupné na internete: http://www.slovca.sk/about-us/slovca/
[19] Podnikatelia pre podnikateľov. [online]. [cit. 2015-10-13]. Dostupné na internete: http://www.neulogy.vc/sk/principy

[20] MIKULA, A.: *Neulogy Ventures ohlasuje prvé dve investície do slovenských startupov.* [online]. [cit. 2015-09-13]. Dostupné na internete: http://www.startupers.sk/neulogy-ventures-ohlasuje-prve-dve-investicie-do-slovenskych-startupov/
[21] Seed a Venture Capital – Investície do slovenských startupov a firiem. [online]. [cit. 2015-09-17]. Dostupné na internete: http://szrf.sk/_img/Contents/PR%20for%20VC%20-%2029%20April%20SVK.pdf
[22] About Credo Ventures. [online]. [cit. 2015-09-22]. Dostupné na internete: http://www.credoventures.com/credo/company
[23] O nás. [online]. [cit. 2015-09-13]. Dostupné na internete: http://www.limerockfund.com/sk/o-nas.php
[24] Seed a Venture Capital – Investície do slovenských startupov a firiem. [online]. [cit. 2015-09-13]. Dostupné na internete: http://www.szrf.sk/sk/detail-novinky/_PR_VC
[25] Kto sme. [online]. [cit. 2013-09-24]. Dostupné na internete: http://www.g4.sk/kto-sme
[26] Kto sme. [online]. [cit. 2013-09-13]. Dostupné na internete: http://www.g4.sk/kto-sme
[27] Crowdberry – Spájame kapitál s peniazmi. [online]. [cit. 2015-09-30]. Dostupné na internete: https://www.crowdberry.sk
[28] FREŇÁKOVÁ, M. – ŠOLTYS, S.: *Obchodní anjeli ako investori venture kapitálu.* [online]. [cit. 2015-09-13]. Dostupné na internete: http://www.fek.zcu.cz/tvp/doc/akt/80_TVP_2011-2_Frenakova%20Soltys.pdf
[29] Angel Investor. [online]. [cit. 2015-09-25]. Dostupné na internete: https://en.wikipedia.org/wiki/Angel_investor
[30] RILEY, J.: *Source of Finance: Business Angels.* [online]. [cit. 2015-09-13]. Dostupné na internete: http://beta.tutor2u.net/business/reference/sources-of-finance-business-angels
[31] MITTENESS, CH. – SUDEK, R. – CARDON, M.S.: *Angel investor characteristics that determine whether perceived passion leads to higher evaluations of funding potential*. [online]. [cit. 2015-09-13]. Dostupné na internete: http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902611001091
[32] Enterprise Investment Scheme. [online]. [cit. 2015-09-13]. Dostupné na internete: https://en.wikipedia.org/wiki/Enterprise_Investment_Scheme
[33] Who do business angels invest in? [online]. [cit. 2015-09-17]. Dostupné na internete: http://startups.co.uk/who-do-business-angels-invest-in/
[34] Business angels offer more than money. [online]. [cit. 2015-09-13]. Dostupné na internete: http://startups.co.uk/business-angels-offer-more-than-money/

[35] Podnikateľskí anjeli a siete podnikateľských anjelov. [online]. [cit. 2015-10-13]. Dostupné na internete: https://www.podnikajte.sk/financie/c/395/category/investor/article/podnikatelski-anejli-a-ich-siete.xhtml

[36] EBAN 2014: Statistics Compendium. [online]. [cit. 2015-09-13]. Dostupné na internete: http://www.eban.org/wp-content/uploads/2014/09/13.-Statistics-Compendium-2014.pdf

[37] EBAN: European Startup Funding Trends. [online]. [cit. 2015-09-13]. Dostupné na internete: http://www.eban.org/knowledge-center/

[38] Why are business angels and what can they offer? [online]. [cit. 2015-10-13]. Dostupné na internete: http://startups.co.uk/what-are-business-angels-and-what-can-they-offer/

[39] About UK Business Angels Association. [online]. [cit. 2015-09-13]. Dostupné na internete: http://www.ukbusinessangelsassociation.org.uk/about

[40] ANGEL INVESTMENT NETWORK: *Connecting UK Entrepreneurs and Angel Investors.* [online]. [cit. 2015-09-13]. Dostupné na internete: https://www.angelinvestmentnetwork.co.uk

[41] Business angels. [online]. [cit. 2015-09-17]. Dostupné na internete: https://zmps.sk/nase-aktivity/business-angels.html

[42] Business angels. [online]. [cit. 2015-09-13]. Dostupné na internete: http://businessangels.sk

[43] 42 angels.[online]. [cit. 2015-09-13]. Dostupné na internete: http://42angels.com

[44] Analýza spolupráce verejných a súkromných fondov v SR. [online]. [cit. 2015-09-16]. Dostupné na internete: http://www.sbagency.sk/sites/default/files/analyza_spoluprace.pdf

[45] TRUBAN, M.: *Investori, ktorí vám chcú dať peniaze, kontakty a skúsenosti.* [online]. [cit. 2015-09-13]. Dostupné na internete: http://www.websupport.sk/blog/2011/04/investori-ktori-vam-chcu-dat-peniaze-kontakty-a-skusenosti/

[46] BADIDA, P.: *Obchodný anjel.* [online]. [cit. 2015-09-30]. Dostupné na internete: http://is.vos.cz/testy2/sbornik/pdf/sekce_1/badida.pdf

[47] KPMG: Vymyslite. Začnite. Expandujte. [online]. [cit. 2015-09-13]. Dostupné na internete: http://www.kpmg.com/SK/sk/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/startups_kpmg_SVK_screen.pdf

[48] ČSOB: *Úvery s podporou Európskej únie*. [online]. [cit. 2015-09-19]. Dostupné na internete: https://www.csob.sk/podnikatelia-firmy/podnikatelia-male-firmy/uvery/uvery-s-podporou-eu/ako-ziskat-uver

[49] ČSOB: *Úvery s podporou Európskej únie*. [online]. [cit. 2015-09-11]. Dostupné na internete: https://www.csob.sk/podnikatelia-firmy/podnikatelia-male-firmy/uvery/uvery-s-podporou-eu/o-produkte
[50] CHODELKA, P.: *Pôžičky pre živnostníkov a podnikateľov: Kto Vám ich poskytne*. [online]. [cit. 2015-09-17]. Dostupné na internete: http://www.pozicka.sr/pozicky-pre-zivnostnikov-a-podnikatelov-kto-vam-ich-poskytne/
[51] CHODELKA, P.: *Pôžičky pre živnostníkov a podnikateľov: Kto Vám ich poskytne*. [online]. [cit. 2015-09-13]. Dostupné na internete: http://www.pozicka.sr/pozicky-pre-zivnostnikov-a-podnikatelov-kto-vam-ich-poskytne/
[52] KVARDA, F.: *Máte skvelý nápad na biznis? Vieme, kto vám zaplatí*. [online]. [cit. 2015-09-13]. Dostupné na internete: http://hnporadna.hnonline.sk/moja-kariera-157/mate-skvely-napad-na-biznis-vieme-kto-vam-ho-zaplati-546348
[53] ORFÁNUS, D.: *Zastať znamená pre startupy smrť*. [online]. [cit. 2015-09-03]. Dostupné na internete: http://www.zacinamepodnikat.sk/detail-novinky?id=zastat-znamena-pre-start-upy-smrt
[54] SHAWWA, N.: *Funding Your Startup*. [online]. [cit. 2015-09-13]. Dostupné na internete: http://thinkdobusiness.com/funding-your-startup-10-options-with-pros-and-cons/
[55] LOUČANOVÁ, E.: *Inovatívne formy financovania v projektovom a inovačnom manažmente.* [online]. [cit. 2015-09-13]. Dostupné na internete: http://www.posterus.sk/?p=17919
[56]Stats. [online]. [cit. 2015-09-13]. Dostupné na internete: https://www.kickstarter.com/help/stats?ref=about_subnav
[57] Crowdfunding. [online]. [cit. 2015-09-13]. Dostupné na internete: http://www.crowdfunding.com
[58] Ako funguje marmeláda? [online]. [cit. 2015-10-10]. Dostupné na internete: http://www.marmelada.sk/ako-funguje-marmelada
[59] Kde zohnať prachy na projekt? [online]. [cit. 2015-09-22]. Dostupné na internete: http://spaceunicorn.sk/blog/kde-zohnat-prachy-na-projekt-slovensky-cesky-crowdfunding-v-skratke-indiekicks-special/
[60] Kde zohnať prachy na projekt? [online]. [cit. 2015-09-12]. Dostupné na internete: http://spaceunicorn.sk/blog/kde-zohnat-prachy-na-projekt-slovensky-cesky-crowdfunding-v-skratke-indiekicks-special/
[61] CulCharge – Podnikateľský nápad roka 2013 pre investora. Združenie mladých podnikateľov. [online]. [cit. 2015-09-13]. Dostupné na internete: http://www.youtube.com/watch?v=4IF_ndwwG9Q
[62] Pitch perfect. [online]. [cit. 2015-09-13]. Dostupné na internete: http://www.saphana.com/community/learn/startups/forums

[63] Microsoft ventures. [online]. [cit. 2015-09-13]. Dostupné na internete: http://www.microsoftventures.com
[64] Bizspark. [online]. [cit. 2015-09-13]. Dostupné na internete: http://www.microsoft.com/bizspark/

Kontakt

Ing. Richard Bednár, PhD.
Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu
Katedra manažmentu
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
richard.bednar@euba.sk

ÚLOHA VODCOV A TÍMOV V STARTUPOCH
THE ROLE OF LEADERS AND TEAMS IN STARTUPS

Ivana Ljudvigová

Abstrakt
Príspevok opisuje vertikálne a tímové vodcovstvo a ich uplatňovanie v startupoch. Transformačné vodcovstvo a tímové vodcovstvo sa stali dvomi najpopulárnejšími a najrýchlejšie sa rozvíjajúcimi teóriami a témami výskumu vodcovstva. Transformačné vodcovstvo sa spája s procesom, v ktorom vodcovia inšpirujú nasledovníkov k dosiahnutiu veľkých cieľov. Tento prístup zdôrazňuje, že vodcovia potrebujú porozumieť a prispôsobiť sa potrebám a motívom nasledovníkov. Tímy sú organizačné skupiny zložené z členov, ktorí sú vzájomne závislí, ktorí sa podieľajú na spoločných cieľoch a ktorí musia koordinovať svoje aktivity, aby tieto ciele dosiahli. Efektívne vodcovstvo je rozhodujúcim faktorom tímového úspechu. Naopak, neefektívne vodcovstvo je často považované za primárny dôvod tímového zlyhania. Pre zabezpečenie tímového úspechu je potrebné sa sústrediť a pochopiť nevyhnutné funkcie vodcovstva. Je dôležité poznamenať, že tieto funkcie môžu byť vykonávané formálnym tímovým lídrom a/alebo sú spoločne uskutočňované členmi tímu. Nedávny výskum ukazuje, že tímy s tímovým vodcovstvom majú isté výhody oproti tímom s jedným formálnym vodcom.

Kľúčové slová
líder, tím, startup, transformačné vodcovstvo, tímové vodcovstvo, nasledovníci, tímová efektívnosť

Abstract
Paper explores vertical and team leadership and their application in startups. Transformational leadership and team leadership have become two of the most popular and rapidly growing areas of leadership theory and research. Transformational leadership is concerned with the process of how certain leaders are able to inspire followers to accomplish great things. This approach stresses that leaders need to understand and adapt to the needs and motives of followers. Teams are organizational groups composed of members who are interdependent, who share common goals, and who must coordinate their activities to accomplish these goals. Effective leadership processes are the most critical factor in team success. Conversely, ineffective leadership often is seen as the primary reason teams fail. To ensure team success, we need to focus on and understand the necessary functions of leadership. It is important to note that these functions can be performed by the formal team leader and / or shared by team members. Recent research indicates that teams with such shared leadership have certain advantages over single leader teams.

Keywords
leader, team, startup, transformational leadership, team leadership, followers, team effectiveness

Úvod

Jednou z najcitovanejších definícií vodcovstva je definícia od Garyho Yukla, ktorý opisuje vodcovstvo ako „proces ovplyvňovania ostatných, uľahčovania individuálneho a kolektívneho úsilia, aby sa čo najefektívnejšie dosiahli spoločné ciele“[1]. Z uvedenej definície vyplýva, že pre fungovanie každej organizácie je nevyhnutná individuálna aj kolektívna (tímová) práca. Následne v podnikoch existujú dva základné druhy vodcovstva. **Vertikálne vodcovstvo** (z angl. vertical leadership) je založené na menovanom, formálnom vodcovi (napr. CEO, výkonný riaditeľ). Ide o vodcovstvo vykonávané v organizácii lídrom v smere hierarchie zhora nadol. Charakterizovanie tohto prístupu jednoznačne dominuje v literatúre venujúcej sa vodcovstvu. Vertikálne vodcovstvo najpresnejšie zodpovedá všeobecnej predstave o vodcovstve (líder rozhoduje, zamestnanci realizujú lídrove rozhodnutia). Väčšina spôsobov premýšľania o vodcovstve pripomína jednonohý stolček, pretože za lídrov organizácie zväčša označujeme „tých hore“ (riaditeľ, vedúci). Tento „jednonohý rámec“[2] je založený výlučne na postavení a názve pracovnej pozície. Ale v organizáciách existuje ešte ďalší typ lídrov.

V posledných rokoch je vertikálne vodcovstvo často predmetom kritiky. Stále viac odborníkov sa domnieva, že vodcovstvo v podnikoch nie je založené len na výnimočných jednotlivcoch (štýl „osamelého hrdinu“). Napríklad Senge v rámci svojho výskumu zistil, že „spoločnosti, ktoré sú po dlhé roky schopné neustálych zmien, tak robia len s veľmi malou účasťou vrcholových lídrov“[3]. Aj keď potreba **tímového vodcovstva** bola opísané už pred desaťročiami (napríklad Follett v r. 1924[4]), až donedávna sa nepodarilo tomuto konceptu získať dôstojné miesto v literatúre o vodcovstve. V súčasnosti narastá dôležitosť zapojenia podriadených do rozhodovacích procesov. Ukazuje sa, že zamestnancom je možné zveriť aj náročnejšie úlohy a povinnosti, ktoré by v minulosti boli vykonávané len vrcholovým vedením podniku. Manz a Sims upozorňujú, že „tímy s vysokou výkonnosťou nemajú štruktúru formálneho vedenia. Vodcovstvo je v týchto tímoch rozložené tak, že pracovníci s príslušnými znalosťami a zručnosťami poskytujú svoje názory v rámci špecifických situácií, ktoré rieši tím ako celok“.[5] To znamená, že v danej situácii nerozhoduje líder tímu, ale člen tímu, ktorý ma najviac relevantných vedomostí či skúseností s daným problémom alebo príležitosťou. Pearce definuje tímové vodcovstvo ako „súčasné, pretrvávajúce a vzájomné ovplyvňovanie ľudí a procesov v rámci tímu, ktoré je charakteristické sériovým vznikom oficiálnych i neoficiálnych lídrov“[6]. Gronn opisuje tento prístup ako „distribuované“ vodcovstvo, Pearce

a Conger hovoria o „spoločnom“ vodcovstve, Senge a Covey o „rozloženom“[7] vedení.

Zatiaľ, čo vertikálne vodcovstvo závisí od múdrosti jednotlivca (lídra), tímové vodcovstvo čerpá z nápadov a znalostí celého tímu. Ide o vodcovstvo pochádzajúce zvnútra tímu, čo znamená, že vodcovstvo je tímový proces, ktorý je vykonávaný tímom ako celkom a nie vopred určeným jednotlivcom. Tímové vodcovstvo je teda založené na spolupráci kolektívu. Pearce a Sims zistili, že „uplatňovanie tímového vodcovstva umožňuje podnikom dosiahnuť lepšie výsledky v porovnaní s vertikálnym vodcovstvom, a to najmä v riadení zmien a vo virtuálnych tímoch“[8].

Sústredenie pozornosti odborníkov na koncept tímového vodcovstvo však neznamená, že vertikálne vodcovstvo sa v súčasnosti v podnikoch či tímoch viac nevyužíva. Odborníci sa zhodujú, že „vertikálne vodcovstvo je napríklad veľmi účinné pri riadení dramatických zmien v organizáciách“[9], čo potvrdili mnohé výskumy. Reálne vodcovstvo v organizáciách však zahŕňa aspekty vertikálneho aj tímového vedenia. Oba typy vodcovstva sú odborníkmi považované za významné predpoklady úspechu nových podnikov – startupov a zároveň sú startupy považované za ideálny kontext na študovanie oboch smerov vodcovstva. Súvisí to s tým, že startupy predstavujú rýchlo rastúce podniky, ktoré v súčasnom turbulentnom prostredí konkurujú prostredníctvom vytvárania nových, originálnych podnikateľských modelov, resp. ich inovujú v závislosti od zmien vo vonkajšom prostredí.

1. Cieľ a metódy výskumu

Výskum startupov sa musí zamerať nielen na skúmanie dôvodov ich vytvárania, financovania či podpory, ale aj na ľudí, ktorí stoja pri zrode originálnych nových podnikov, resp. zabezpečujú ich fungovanie v reálnom ekonomickom prostredí. **Cieľom príspevku je opísať význam vertikálneho a tímového vodcovstva v startupoch a zhodnotiť uvedené typy vedenia z pohľadu vhodnosti ich aplikácie v podmienkach startupov.** Pri napĺňaní hlavného cieľa bolo potrebné odpovedať na nasledovné otázky:

- Je úspešnejší startup s vertikálnym alebo tímovým vedením?
- Závisí využívanie vhodného typu vodcovstva od štádia vývoja startupu?
- Potrebuje startup schopného a charizmatického lídra (zakladateľa), aby bol úspešný?
- Funguje transformačné vodcovstvo rovnako dobre v startupoch ako vo veľkých a zabehnutých podnikoch?
- Možno poznatky získané prostredníctvom štúdia vodcovstva vo veľkých, zabehnutých organizáciách aplikovať aj v startupoch?
- Je vhodné tímové vodcovstvo uplatňovať v startupoch?

Odpovede na stanovené otázky poskytlo štúdium zhromaždenej literatúry o vodcovstve. Išlo predovšetkým o knižné a časopisecké zdroje amerických

autorov o vertikálnom (transformačnom) a tímovom vodcovstve. Analýza, syntéza a komparácia poznatkov a výsledkov výskumov z významných zahraničných literárnych zdrojov umožnili zhodnotiť efektívnosť vertikálneho a tímového vodcovstva v startupoch.

2. Transformačné vodcovstvo

Jedným z najaktuálnejších a najpopulárnejších prístupov k vodcovstvu, ktorý vzbudzuje pozornosť mnohých odborníkov od začiatku 80. rokov 20. storočia, je transformačný prístup. Obsahová analýza článkov publikovaných na tému vodcovstva ukázala, že každý tretí zo všetkých výskumov bol zameraný práve na transformačné alebo charizmatické vodcovstvo.[10] Transformačné vodcovstvo je súčasťou „nového vodcovstva“ (new leadership), ktoré venuje viac pozornosti charizme a emocionálnym elementom vodcovstva. Ústredným pojmom sa stáva charizma, sila osobnosti vodcu, ktorý dokáže strhnúť ostatných pre svoju víziu. Popularita transformačného vodcovstva súvisí najmä s jeho dôrazom na vnútornú motiváciu a rozvíjanie nasledovníkov. Taktiež sa prispôsobuje potrebám všadeprítomnej tímovej práce a tímov, ktoré je potrebné viesť a inšpirovať tak, aby uspeli v dnešných neistých a turbulentných časoch.

2.1 Teoretické východiská transakčného a transformačného vodcovstva

Pojem „transformačné vodcovstvo“ použil prvý krát v roku 1973 Downton, ktorý sa snažil o vysvetlenie rozdielov medzi revolucionárskymi, rebelujúcimi, reformujúcimi a priemernými vodcami.[11] Začiatky skúmania transformačného vodcovstva ako dôležitého konceptu vodcovstva sa však začali prácou politického sociológa Jamesa McGregora Burnsa nazvanou „Leadership“ v roku 1978.[12] V tejto práci sa Burns pokúsil opísať typy vodcovstva a nasledovníctva. Burns rozlišuje výnimočných lídrov, ktorí sú schopní zmeniť jednotlivcov, skupiny, organizácie, či národy (transformačné vodcovstvo) od bežných lídrov, ktorí len udržujú status quo v organizácii (transakčné vodcovstvo). Transakčné a transformačné vodcovstvo považuje Burns za krajné póly kontinua vodcovstva.[13]

Bernard, Bass, Bruce a Avolio ďalej rozvíjali Burnsove myšlienky a čoskoro empirické výskumy ukázali, že spomínané dve teórie by mali byť vnímané a skúmané nezávisle ako dve samostatné dimenzie. Bass uvádza, že päťdesiat rokov boli výskum aj teória vodcovstva takmer výhradne zamerané na otázky týkajúce sa autokratického vs. demokratického vedenia, direktívneho vs. participatívneho rozhodovania, úlohového vs. vzťahového zamerania.[14] To sa však v 80. rokoch 20. storočia zmenilo. Bol vykonaný intenzívny výskum transakčného aj transformačného vodcovstva v teréne, konkrétne s riadiacimi pracovníkmi a ich tímami etablujúcimi sa z prostredia priemyslu, armády a neziskových organizácií, a to vo viacerých krajinách po celom svete.[15] Podľa

Judga a Piccola teória transakčného a transformačného vodcovstva dominuje súčasnému spôsobu uvažovania v rámci výskumu vodcovstva a prevažná väčšina publikovaných štúdií vodcovstva sa týka práve tohto prístupu.[16]

2.2 Transakčné vodcovstvo

Transakčné vodcovstvo je založené na legitímnej autorite v rámci byrokratickej štruktúry organizácie. Dôraz sa kladie na ujasnenie cieľov, pracovných úloh a výstupov a tiež organizačných odmien a trestov. Dôležitý v transakčnom vodcovstve je vzťah vzájomnej závislosti a výmenný proces typu „dám vám toto, keď vy urobíte toto“, teda vodca poskytuje odmeny zámenou za zamestnanecký výkon. Transakčné vedenie sa ďalej vyznačuje smerovaním nasledovníkov k dosiahnutiu cieľov prostredníctvom definovania ich rolí a úloh. Efektívne správanie vodcu závisí od potrieb jeho skupiny, takže vodca musí najskôr diagnostikovať, aká miera jeho podpory je požadovaná a následne musí poskytovať žiaduce množstvo takého správania. Gilmor v tejto súvislosti uvádza, že „obľúbencom (insiderom) môže vodca poskytovať kvalitatívne rozdielny vzťah než podriadeným v pozícii vzťahových outsiderov“[17]. Rámec transakčného vodcovstva je primárne tvorený osobnými záujmami vodcu, ktoré môžu, ale nemusia byť v súlade so záujmami príslušnej organizácie.

Výsledky použitia transakčného vodcovstva v praxi úzko súvisia s mocou vodcu podporovať podriadených, aby úspešne dokončili dohodnutú úlohu. Forma podpory lídra môže byť rôzna, a to materiálna alebo symbolická, okamžitá alebo následná, čiastočná alebo celková, implicitná alebo explicitná, v podobe odmien alebo zdrojov.[18] Vychádzajúc z toho rozlišujeme tieto typy transakčného vodcovstva:

- **Pasívny manažment výnimkou.** Pre túto formu transakčného štýlu správania je príznačné, že nadriadený zasiahne až v prípade negatívnych odchýlok od plánu, respektíve pri výskyte chýb zo strany zamestnanca a realizuje nápravné opatrenia. V opačnom prípade nezasahuje a nevenuje podriadeným pozornosť.
- **Aktívny manažment výnimkou.** Líder veľmi starostlivo monitoruje pracovnú výkonnosť s cieľom spozorovať chyby a vyriešiť hroziace problémy skôr než sa skutočne udejú, teda nadriadený aktívne hľadá to, čo nie je urobené správne. Ide síce o efektívnejšie a aktívnejšie transakčné vedenie než v prípade pasívneho manažmentu výnimkou, ale vplyv na podriadených je približne rovnaký. Základnou motiváciou ľudí je totiž strach, ktorý môže potlačiť ich kreativitu a inovácie. Líder sa správa k zamestnancom ako k deťom, ktorým sa nedá dôverovať a je potrebné ich neustále kontrolovať, aby sa prispôsobili požadovaným štandardom. Výsledkom je enormná snaha podriadených zachovať status quo prameniaca zo strachu z trestu od nadriadeného.

- **Podmienená odmena.** Tento konštruktívnejší spôsob transakčného správania lídra sa opiera o dobre definované roly a s nimi spojené očakávania za účelom dosiahnutia žiaduceho výkonového stupňa. Nadriadený používa explicitne vymedzené ciele, objasňuje očakávania, vymieňa sľuby, odmeny a zdroje za svoju podporu u podriadených, zjednáva s podriadenými vzájomný uspokojujúci súhlas, poskytuje odporučenia a pochvalu s cieľom dosiahnuť požadovaný úspešný výkon u podriadených. Typické je používanie motivačnej techniky „cukru a biča“ zo strany lídra, aby formoval správanie podriadených. Zamestnanci si uvedomujú, že ak sa správajú v súlade s požiadavkami lídra, dostanú odmenu. Takáto vonkajšia motivácia môže byť účinná napríklad v organizáciách primárne zameraných na predaj. Avšak niektorí podriadení môžu takýto spôsob správania zo strany lídra vnímať ako manipuláciu.

2.3 Transformačné vodcovstvo

Transformačné vodcovstvo je na rozdiel od transakčného procesom podpory vyššej úrovne motivácie a angažovanosti u podriadených. Dôraz sa kladie na vytvorenie vízie podniku a na schopnosti lídra odvolávať sa na vyššie ideály a hodnoty podriadených a vytvoriť tak pocit spravodlivosti, oddanosti a dôvery. Kreitner a Kinicki definujú transformačné vodcovstvo takto: „Transformačné vodcovstvo môže mať za následok zodpovedajúce organizačné zmeny a výsledky, pretože transformuje zamestnancov, ktorí potom sledujú ciele organizácie namiesto sledovania vlastných záujmov.“[19]

Transformačný štýl vodcovstva je založený na uspokojovaní vyšších potrieb pracovníkov. Vodca rozvíja svojich nasledovníkov k seba aktualizácii, seba regulácii a sebakontrole.[20] Transformačné vodcovstvo sa podľa Northousa opiera o proces zmeny a transformácie ľudí. Ide predovšetkým o premenu emócií, hodnôt, etiky, štandardov a dlhodobých cieľov. Zahŕňa tiež zmenu motívov pracovníkov, uspokojenie potrieb nasledovníkov a zaobchádzanie s nimi ako s „úplnými ľudskými bytosťami“. Súčasťou transformačného vodcovstva je výnimočný spôsob ovplyvňovania, ktorý vedie nasledovníkov k tomu, že sú ochotní vydať zo seba viac než to, čo sa od nich zvyčajne očakáva.[21] Tento proces zmeny a transformácie je úzko prepojený s charizmatickým a vizionárskym vodcovstvom.

Transformačný vodca má určitú predstavu a používa ju na transformovanie členov organizácie. Inšpiruje ich, tvorí nové postoje a oni začnú veriť v dôležitosť a hodnotu svojej práce. Používa pritom nástroje ako charizma, inšpirujúce motivovanie, intelektuálna stimulácia alebo individuálne hodnotenie. Transformačný vodca ovplyvňuje vo všetkých smeroch – smerom nadol k podriadeným, vertikálne smerom ku kolegom, vzostupne smerom k svojim nadriadeným a navonok ku klientom a zákazníkom. Podľa Suntingerovej takýto vodca je schopný zmeniť kultúru daného podniku.[22]

Na základe množstva štúdií uskutočnených v rokoch 1985 až 1996 Bass a Avolio identifikovali niekoľko rôznych ciest, ktorými transformačný vodca dosahuje pozitívne výsledky:[23]

- Nadriadený používajúci transformačné prvky vodcovstva sa stáva zdrojom inšpirácie pre ostatných členov skupiny. Vykazuje integritu medzi svojimi osobnými presvedčeniami a hodnotami, každodenným správaním a organizačnými cieľmi. U podriadených nastáva identifikácia s určitým cieľom či misiou, čo je posilňované poskytovanou podporou od lídra.
- Transformačný vodca diagnostikuje potreby a záujmy podriadených, vychádza im v ústrety, presadzuje vzájomný rešpekt a povzbudzuje ich k dosahovaniu vyšších sebarealizačných úrovní, pričom berie ohľad na individualitu každého jednotlivca. Berie do úvahy celú osobnosť podriadeného, inšpiratívne podporuje realizáciu zmien a schopnosť adaptability jednotlivcov, posilňuje ich zrelosť, znalosti a vedomie vlastnej hodnoty, čoho výsledkom je výkon za hranicou očakávaní daného jednotlivca i celej skupiny. Transformačný vodca podporuje neustály rast každého člena skupiny a podporuje etické hodnoty.
- Transformačný líder stimuluje podriadených k tomu, aby videli svet, problémy a možnosti z nových perspektív. Spochybňuje aj tie najúspešnejšie stratégie, aby ich bolo možné v budúcnosti nahradiť. Učí podriadených klásť otázky, ktoré môžu byť zacielené aj na jeho vlastné rozhodnutia, názory a postoje s cieľom odstrániť ich mechanické preberanie.
- Podriadení svojmu transformačnému vodcovi dôverujú pri prekonávaní akýchkoľvek prekážok, pretože vnímajú jeho ochotu k obetovaniu svojich osobných záujmov a registrujú jeho predchádzajúci úspech a pracovné nasadenie pre dobro celého tímu.

Bass predpokladá, že „transformační vodcovia sa objavujú častejšie v období organizačného či celospoločenského rastu, zmeny alebo krízy. To neznamená, že nie sú prítomní v stabilných časoch byrokracie, ale sú schopní pracovať oveľa tvrdšie v podmienkach podnecujúcich zdokonaľovanie, zmeny a rast.[24] Transakčný vodca pracuje v existujúcej organizačnej kultúre, transformačný vodca ju mení.

Medzi najdôležitejšie nástroje transformačného vodcovstva zaraďujeme nasledovné:

- **Idealizovaný vplyv** (týkajúci sa vlastností aj správania vodcu). Zamestnanci vnímajú transformačného vodcu idealizovaným spôsobom, preto má na svojich podriadených veľmi silný vplyv. Transformačný vodca kladie dôraz na dôveru, zdôrazňuje etické dôsledky jednotlivých rozhodnutí, inšpiruje svojou víziou, podporuje špecifickú autonómiu a rozvoj jedinečného potenciálu každého zamestnanca. Takýto vodca je obdivovaný a rešpektovaný ako postava znázorňujúca hrdosť, lojalitu, sebadôveru a vytvára okolo seba zdieľanie významov, účelu a zmyslu.

- **Inšpirujúca motivácia**. Vodca formuluje apelujúcu víziu budúcnosti, vyzýva podriadených k dosahovaniu vysokých štandardov, hovorí optimisticky s entuziazmom, posilňuje význam tohto, čo má byť zrealizované, čo je správne a dôležité, povzbudzuje k dosahovaniu týchto cieľov, posilňuje pozitívne očakávania budúcnosti u podriadených.
- **Intelektuálna stimulácia**. Transformačný líder kladie podnetné otázky, stimuluje u podriadených hľadanie nových perspektív a riešení úloh, cieľov, praktických činností, ale aj vzťahov. Spochybňuje existujúci status quo, rozvíja u podriadených schopnosť riešiť samostatne, inovatívne a kreatívne budúce problémy. Kľúčovým ukazovateľom vodcovej efektivity riadenia je schopnosť podriadených pracovať úspešne bez jeho osobnej prítomnosti.
- **Zameranie na individualitu**. Vodca zaobchádza s podriadenými ako s individualitami, zohľadňuje ich jedinečné osobné potreby, schopnosti a ašpirácie. Tieto potreby identifikuje nielen v ich existujúcej podobe, ale napomáha k ich zmene a posunu na vyššiu úroveň, aby bol dosiahnutý celkový potenciál jednotlivca. Transformačný vodca pozorne načúva, radí, učí a koučuje.

Výsledkom uplatňovania nástrojov transformačného vodcovstva je rast vnútornej motivácie zamestnancov. Sú viac identifikovaní s nadriadeným a jeho víziou, pociťujú vodcom poskytovanú sociálnu podporu a na základe toho vykonajú viac, než je vyslovene požadované a očakávané podľa popisu ich pracovných povinností. V skupinách vedených prevažne týmto spôsobom je viditeľná vyššia miera vzájomnej dôvery, morálky a súdržnosti.[25] Procházková a Remeňová uvádzajú, že „transformačné vodcovstvo je predovšetkým zamerané na ľudí. Nepotláča ich individualitu, dáva im priestor na realizáciu, podporuje kreativitu a tímovú prácu.“[26]

Transakční aj transformační vodcovia môžu priviesť podnik k vynikajúcim výsledkom. Vzniká teda otázka, či v praxi nie je úplne irelevantné skúmať skutočnosť, že vzťahy lídrov sú založené buď na dôvere alebo na záväzkoch. Rozdiel medzi transakčným a transformačným vedením vysvetľuje Dourado takto: „Stále sa ľudí pýtam: Chceli by ste byť v práci výnimoční alebo radšej priemerní? Každý stále povie, že chce byť výnimočný. Nikto nikdy nepovie, že chce byť priemerný. A predsa, stretávame sa v práci bežne s výnimočným správaním? Nestretávame. Myslím, že je to tým, ako líder zaobchádza so svojimi zamestnancami. Čisto transakčný líder dojednáva výkon za materiálnu odmenu. Ale takýmto spôsobom priemerných ľudí k mimoriadnym výkonom zrejme nepodnieti.“[27]

Tí najlepší ľudia, ktorí pracujú v organizácii, pripomínajú dobrovoľníkov. Aj keď by mohli získať dobrú prácu v iných podnikoch, rozhodli sa pre určitý podnik z dôvodov menej hmatateľných, než sú plat alebo postavenie. Pracujú, pretože vidia v práci zmysel. Takíto pracovníci nepotrebujú záväzky, ale dôveru. Vzťahy založené na dôvere ich neparalyzujú, ale prinášajú im slobodu.

Takéto vzťahy sú založené na spoločných hodnotách, potrebách a cieľoch a vedú k tomu, že práca má zmysel a prináša človeku uspokojenie.

Vzhľadom na to, že definícia transformačného vodcovstva stanovená Burnsom v roku 1978 zahŕňa zvyšovanie úrovne morálky u nasledovníkov, je ťažké použiť tento termín pri opísaní lídrov typu Adolf Hitler alebo Saddám Hussein, ktorí síce dokážu zmeniť správanie ľudí, ale negatívnym smerom. Na prekonanie tejto dilemy Bass vytvoril termín **„pseudotransformačné vodcovstvo“**. Tento pojem sa vzťahuje na lídrov, ktorí sú zahľadení do seba, sú manipulatívni, využívajú moc a majú prekrútené morálne hodnoty. Takíto lídri sa málokedy zaujímajú o požiadavky a potreby svojich podriadených, dôležité sú ich vlastné záujmy. Transformační lídri sa naopak vzdávajú vlastných záujmov so zameraním na kolektívne dobro. Skutočné vodcovstvo je totiž procesom práce s nasledovníkmi, ktoré vedie k dosahovaniu spoločných cieľov. Bass upozorňuje, že zámery pseudotransformačných vodcov sú zásadne odlišné a majú charakter skôr vykorisťovateľský a manipulačný než posilňujúci a povznášajúci (autentickí transformační vodcovia).[28] Skutočný líder musí vedieť ovládnuť svoje ego. Stephen Covey sa vo svojom vystúpení na Európskej konferencii o riadení vzťahov so zákazníkmi, ktorá sa konala v Londýne v roku 2002, vyjadril takto: „Oblasť, ktorú musia lídri rozvíjať, aby sa stali veľkými lídrami, je svedomie – ovládnutie sa. To si vyžaduje veľkú silu. Tak Hitler ako aj Gándhí boli ľuďmi vízie, disciplíny a vášne. Rozdiel spočíva vo svedomí.“[29]

Úspešní transformační vodcovia sa spravidla vyznačujú tým, že majú silnú víziu a zmysel pre poslanie a od svojich podriadených vyžadujú silné emócie a zmysel pre identifikáciu s lídrom. Vo vzťahu k nasledovníkom prejavujú dôveru, presvedčenie a optimizmus, na základe čoho sú príkladom a vzorom. Najefektívnejší vodcovia pridávajú prvky transformačného správania k transakčnému štýlu podmienenej odmeny, pretože oba štýly u nich vykazujú v dotazníkoch MLQ (Multi-factor Leadership Questionnaire – multifaktorový dotazník vodcovstva) vysoké skóre, pričom skóre transformačného vodcovstva pozitívne koreluje so skóre transakčného štýlu podmienenej odmeny. Výzvou do budúcnosti sú „renesanční lídri“[30], ktorí spájajú do jedného celku prvky transakčného i transformačného správania. Takýto prístup k vodcovstvu by zároveň eliminoval negatívne stránky charizmatického pôsobenia lídrov, ktoré súvisí s príliš veľkým egom alebo dokonca manipuláciou nasledovníkov.

2.4 Transformačné (vertikálne) vodcovstvo v startupoch

Startupy fungujú v rámci jedinečného kontextu, ktorý sa podľa Zächa a Baldeggera vyznačuje „novosťou, malosťou a neistotou“[31]. Novosť sa prejavuje v začínajúcich podnikoch najmä nedostatkom skúseností všetkých pracovníkov (vedenie i zamestnanci), vysokým stupňom pružnosti a dynamickosti. Malosť znamená v novovytvorenom podnikaní obmedzený základ finančných a ľudských zdrojov. Startupy disponujú zväčša plochou organizačnou štruktúrou

s nízkym stupňom hierarchie. Vo väčšine začínajúcich podnikov existuje len jedna manažérska úroveň v podobe zakladateľa a výkonného riaditeľa v jednej osobe. Tretím faktorom, ktorý je príznačný pre startupy, je neistota. Neistota vo vnútri začínajúceho podniku je spôsobená krátkou podnikovou tradíciou, chýbajúcimi skúsenosťami a nízkou úrovňou rozvinutia rutín a procesov. Neistota sa však spája aj s vonkajším prostredím, v ktorom startup pôsobí a je daná predovšetkým špecifickými podmienkami prostredia, komplexnosťou a dynamickosťou trhu.

V startupoch sa uplatňuje vertikálne aj tímové vodcovstvo. Vertikálne vodcovstvo je zreteľné v startupe predovšetkým v počiatočných fázach životného cyklu. Je to zvyčajne jednotlivec s vodcovskými alebo vizionárskymi schopnosťami, ktorý identifikuje príležitosť pre podnikanie vo vonkajšom prostredí a následne založí nový podnik. Líder v začiatkoch podnikania startupu naformuluje víziu, stanoví počiatočné ciele, získava potrebné zdroje (finančné, nefinančné a ľudské), ovplyvňuje investorov, partnerov, dodávateľov či zákazníkov. Baum, Locke a Kirkpatrick uvádzajú, že je „úlohou lídra ako zakladateľa startupu vytvoriť víziu nového podniku a ovplyvniť ostatných (investori, zamestnanci, partneri, dodávatelia a zákazníci), aby si „kúpili jeho sny“[32]. Na rozdiel od zabehnutých podnikov, v startupoch neexistujú štandardizované operačné postupy, štruktúry alebo procesy. Správanie vodcov (zakladateľov) má preto väčší a priamy dopad na výkon startupu v porovnaní s ostatnými (väčšími a zabehnutými) podnikmi. Potvrdzujú to Kets De Vries a Miller, podľa ktorých „individuálne vlastnosti a správanie týchto lídrov ovplyvňujú vývoj a dlhodobú udržateľnosť startupu“[33]. Rovnako podľa Hambricka a Masona sú „startupy často vnímané ako odraz svojho top manažmentu“[34]. Rôzne pramene výskumu podporujú argument, že správanie zakladateľov sa odráža vo vývoji a dlhodobej udržateľnosti startupu.

V tejto súvislosti sa v odbornej literatúre zvýrazňuje dôležitosť transformačného štýlu vodcovstva zakladateľov startupov. V podnikateľskej literatúre je dnes populárny názor, že transformačné vodcovské správanie zakladateľov je nevyhnutné pre úspešné vedenie nových podnikov. Podľa Bryanta to vyplýva zo skutočnosti, že „vodcovia v začínajúcich podnikoch musia získať mimoriadny záväzok a zapojenie od svojich pracovníkov, aby startup uspel pri realizácii inovatívneho a značne neprebádaného podnikateľského zámeru a súčasne konkuroval už zabehnutým konkurenčným podnikom“[35]. Baum, Locke a Kirkpatrick zistili, že „inšpirácia a vízia zakladateľa sú hnacou silou startupu, čo zvýrazňuje dôležitosť transformačného vodcovského správania v startupoch“[36]. Ensley, Hmieleski a Pearce uvádzajú, že „transformačné správanie lídra má najväčší efekt na výkon podniku v dynamických a turbulentných podmienkach“[37]. Keďže pre startupy je príznačné, že pôsobia v rýchlo sa meniacom prostredí, transformačný štýl vodcovstva zakladateľa pozitívne ovplyvňuje rast a úspech novovytvoreného podniku.

Mnoho empirických štúdií potvrdilo pozitívny vzťah medzi transformačným vodcovstvom a rôznymi ukazovateľmi výkonu podnikov, nezávisle od toho, či boli objektom výskumu startupy alebo už dlhšie etablované podniky. Zvlášť významná sa ukázala korelácia medzi transformačným správaním lídra a ukazovateľmi výkonu jednotlivcov na individuálnej úrovni (zamestnancov), napr. pracovná motivácia, spokojnosť s vykonávanou prácou alebo organizačné vzťahy. Zäch a Baldegger skúmali vzorku 102 startupov a ich zakladateľov, vrátane spätnej väzby od zamestnancov, ktorí hodnotili vodcovské správanie ich lídra. Výsledky ukázali, že „transformačný štýl vodcovstva má významný pozitívny efekt na výkon startupu“[38]. Rovnako na tímovej úrovni výskumy ukázali významný vzťah medzi transformačným vodcovstvom a tímovou výkonnosťou.

Ensley, Hmieleski a Pearce však priniesli kontroverzné výsledky z výskumu transformačného vodcovstva. Autori skúmali význam vertikálneho a tímového vodcovstva v top manažérskych startupových tímoch a ich vplyv (účinok) na výkon startupu z hľadiska rastu tržieb i počtu zamestnancov. Zistili, že „vertikálne transformačné vodcovstvo nemá pozitívny vplyv na výkon startupu“[39]. Toto zistenie bolo prekvapujúce, pretože bolo v rozpore s väčšinou poznatkov o transformačnom vodcovstve. Autori tento fakt pripísali jedinečnému charakteru startupov, ktoré fungujú inak ako veľké, zabehnuté podniky. Členovia startupových tímov sú zvyčajne dostatočne vnútorne motivovaní a snahy lídra inšpirovať a motivovať ich prostredníctvom transformačného štýlu vedenia môžu byť nielen zbytočné, ale členovia tímu ich dokonca môžu vnímať ako zjavný pokus o psychologickú manipuláciu. Pre začínajúce podniky je tiež podľa autorov príznačné extrémne zameranie na konkrétne ciele. V súvislosti s touto skutočnosťou, môže vertikálne transformačné vodcovstvo rozptýliť sústredenie tímu na výsledky a vytvoriť zbytočné pochybnosti o smerovaní a fungovaní startupu.

3. Tímové vodcovstvo

Vodcovstvo v organizačných skupinách alebo tímoch sa stalo jednou z najpopulárnejších a zároveň veľmi rýchlo sa rozvíjajúcich oblastí v rámci teórie a výskumu vodcovstva. Tímy sú organizačné skupiny zložené z členov, ktorí sú vzájomne závislí, ktorí sa podieľajú na spoločných cieľoch a ktorí musia koordinovať svoje aktivity, aby tieto ciele dosiahli. Efektívne vodcovstvo je rozhodujúcim faktorom tímového úspechu. Naopak, neefektívne líderstvo je často považované za primárny dôvod tímového zlyhania. Pre zabezpečenie tímového úspechu je potrebné sa sústrediť a pochopiť nevyhnutné funkcie vodcovstva. Je dôležité poznamenať, že tieto funkcie môžu byť vykonávané formálnym tímovým lídrom a/alebo sú spoločne uskutočňované členmi tímu. Nedávne výskumy ukazujú, že tímy so spoločným vodcovstvom majú isté výhody oproti tímom s jedným formálnym vodcom.

Rastúcim trendom v podnikoch je prenechanie väčšej zodpovednosti za dôležité aktivity tímom. Vo veľkých organizáciách sa väčšina úloh realizuje v tímoch, pretože požiadavky zákazníkov ako aj organizácie sú príliš komplexné na to, aby jedna osoba dokázala plniť všetky potreby.[40] V mnohých prípadoch sú tímy oprávnené robiť rozhodnutia, ktoré boli kedysi uskutočňované individuálnymi manažérmi. S rastúcim využitím tímov sa zvyšuje aj množstvo výskumov vodcovstva v tímoch. Výskum efektívnosti organizačných tímov prišiel k záverom, že používanie tímov vedie k vyššej produktivite, efektívnejšiemu využívaniu zdrojov, lepším rozhodnutiam a efektívnejšiemu riešeniu problémov, ku kvalitnejším produktom a službám, k významnejším inováciám a kreativite.[41] Podniky sú schopné rýchlejšie reagovať, pretože ich plochejšie organizačné štruktúry, ktoré sa spoliehajú na tímy a nové technológie umožňujú komunikáciu naprieč časom a priestorom. Tímová organizačná štruktúra je cestou ako zostať konkurencieschopným, a to prostredníctvom rýchlych reakcií a trvalého prispôsobovania sa prudkým zmenám. Výhody tímov zahŕňajú aj väčšiu spokojnosť, zaangažovanosť a produktívnosť zamestnancov. Prirodzene, benefity, ktoré prináša tímová práca sa nevyskytujú automaticky. Úspešná implementácia tímov v podniku závisí od rôznych okolností, vrátane kvality tímového vodcovstva. Štúdie dokazujú, že vodcovstvo je rozhodujúcim faktorom, ktorý determinuje úspech tímu alebo jeho zlyhanie.

3.1 Charakteristika a význam tímového vodcovstva v súčasných podnikateľských podmienkach

Pohľad na historické korene výskumu pracovných skupín alebo tímov poukazuje veľmi jasne na odlišnosť ich skúmania v priebehu času. Podľa McGratha, Arrowa a Berdahla sa „skúmanie tímov začalo v 20. a 30. rokoch 20. storočia so zameraním na vývoj ľudských vzťahov pri spoločnom úsilí v práci, ako určitý protiklad k individuálnej práci, ktorá bola v tom čase obhajovaná vedeckými manažérskymi teoretikmi. V 40. rokoch 20. storočia sa zameranie výskumu posunulo na skúmanie skupinovej dynamiky. V 50. rokoch sa výskum začal sústreďovať na úlohu vodcovstva v tímoch. Mnoho z týchto výskumov bolo založených na laboratórnych skúmaniach experimentálnych skupín alebo išlo o terénny výskum reálnych skupín v krátkych obdobiach, pričom sa ale často ignoroval kontext, v akom boli skupiny založené“.[42] Porter a Beyerlein uvádzajú, že „v 60. a 70. rokoch vo výskume tímu dominovali otázky efektívnosti, rozvíjania a zdokonaľovania tímu prostredníctvom vodcovských zásahov do práce tímu. V 80. rokoch silnejúca konkurencia predovšetkým japonských podnikov upriamila pozornosť na krúžky kvality, benchmarking a kontinuálne zdokonaľovanie. V 90. rokoch výskum tímov získava globálnu perspektívu so zameraním na organizačné stratégie pre udržanie konkurenčnej výhody“.[43]

Súčasný výskum tímov je komplexnejší, zameraný na viac tímových premenných a nielen na výstupy tímového výkonu, čo bolo výlučné zameranie preferované v minulosti. Súčasný výskum sa tiež zameriava na úlohu emocionálnych behaviorálnych a kognitívnych procesov pre úspech a životaschopnosť tímov. Predmetom skúmania podľa Northousa je ďalej „vplyv iných faktorov (procesov) ako dôvera, súdržnosť, plánovanie, prispôsobenie, štruktúrovanie a vzdelávanie na tímový výkon“.[44]

Existujú rôzne názory na tímovú prácu. Niektorí vidia koncept tímu ako sprofanovaný a málo užitočný. Iní ako všeliek, ktorý realizuje túžbu manažmentu dosiahnuť to najlepšie. Ďalší chápu efektivitu tímov, ale tiež varujú pred nebezpečenstvom potenciálneho využívania pracovníkov, k vyvíjaniu tlaku, zvyšovaniu stresu a kontroly.[45] Northouse tím definuje ako organizačnú skupinu zloženú z členov, ktorí sú vzájomne závislí, majú spoločné ciele a musia koordinovať svoje aktivity, aby tieto ciele dosiahli.[46] Podľa Evangelu skutočne efektívny tím združuje pracovníkov, ktorých osobnostné predpoklady sa dopĺňajú a tiež disponujú schopnosťami, ktoré sú komplementárne.[47] Príkladom takýchto skupín sú projektové manažérske tímy, pracovné skupiny, pracovné jednotky, stále výbory, krúžky kvality alebo zlepšovateľské tímy.

Medzi základné procesy vodcovstva v tímoch patria podľa Yukla „stanovenie jasných cieľov, budovanie silných vzťahov založených na dôvere a spolupráci, riadenie rolí, identifikovanie efektívnych výkonnostných stratégií a tímových aktivít, získavanie potrebných zdrojov a neustále učenie sa“.[48] Uvedené vodcovské funkcie sú nevyhnutné pre zabezpečenie tímového úspechu. Tieto funkcie môžu byť vykonávané formálnym tímovým lídrom a/alebo spoločne vykonávané členmi tímu.

3.2 Dva pohľady na tímové vodcovstvo (tradičné vs. spoločné tímové vodcovstvo)

Odborníci sa spravidla zhodujú v tom, že pre efektívne fungovanie tímu sú potrebné opatrenia orientované na úlohy, rovnako ako opatrenia zamerané na skupinovú súdržnosť, ale nezhodujú sa v tom, kto by mal vykonávať tieto funkcie. Predmetom diskusie je otázka, či by mali lídri vykonávať oba typy funkcií (úlohy, starostlivosť o vzťahy) samostatne alebo by mali zapojiť členov skupiny, aby aj oni niesli zodpovednosť za ich vykonávanie. Tabuľka 1 zobrazuje tieto dva pohľady na tímové vodcovstvo.

Tradičný pohľad na tímové vodcovstvo je ten, že formálny líder by mal riadiť, usmerňovať a kontrolovať aktivity tímu. Tento **pohľad sústredený na lídra** hovorí, že líder by mal udržiavať a podporovať diskusiu zameranú na úlohy, vylúčiť vyjadrovanie akýchkoľvek emócií, udržať kontrolu nad konečným rozhodnutím a chrániť svoju autoritu v skupine. Podľa Bradforda „tento druh tímového vodcovstva produkuje síce určité priaznivé výsledky, ale za neprijateľnú cenu“.[49] Stretnutia členov tímu sú prikázané, členovia sa stávajú

apatickými, čo vedie k strate potenciálnych prírastkov a k zníženiu kvality rozhodnutí. Členovia tiež môžu pociťovať určitú manipuláciu alebo neschopnosť významne ovplyvniť rozhodovanie.

Hľadiská pre porovnávanie	**Tradičné tímové vodcovstvo (pohľad sústredený na lídra)**	**Spoločné tímové vodcovstvo (pohľad sústredený na tím)**
1. Zodpovednosť v tíme	zodpovedný je líder	zdieľaná lídrom a tímom
2. Konečné rozhodnutie	vykonáva líder	zverené skupine
3. Lídrova pozícia v tíme	zdôraznená a strážená pozícia moci	nezdôrazňovaná
4. Vnímanie tímu lídrom	ako skupina jednotlivcov	ako kolektívna entita
5. Funkcia orientovaná na úlohy	vykonávaná lídrom	zdieľaná lídrom a tímom
6. Funkcia orientovaná na súdržnosť	nevykonávaná systematicky	zdôrazňovaná, zdieľaná tímom
7. Sociálno-emocionálne procesy	zväčša ignorované lídrom	pozorne sledované lídrom
8. Vyjadrovanie pocitov/potrieb	zamietnuté (odradenie členov)	povzbudenie a diskusia

Tab. 1. Dva pohľady na tímové vodcovstvo[50]

Druhý pohľad vníma rolu lídra v tíme skôr ako poradcu, konzultanta a učiteľa, než ako riaditeľa alebo manažéra. Funkcia budovania súdržnosti v tíme je považovaná za rovnako dôležitú ako úlohovo orientovaná funkcia, pretože emócie a vzájomné pôsobenie členov tímu ovplyvňujú vo významnej miere riešenie problémov a prijímanie rozhodnutí v skupine. Zodpovednosť za obe funkcie je vykonávaná spoločne členmi tímu, pretože jedna osoba nemôže vnímať všetky problémy a potreby tímu. Líder by mal podporovať vyjadrovanie emócií a myšlienok, mal by byť vzorom pre vhodné vodcovské správanie a podporovať členov, aby sa naučili sami vykonávať potrebné tímové opatrenia. Spoločné tímové vodcovstvo je založené na predpoklade, že spoločná zodpovednosť za vodcovské funkcie zlepší kvalitu rozhodnutí a zvýši spokojnosť členov tímu.

Je dôležité uviesť, že s **implementáciou spoločného tímového vodcovstva** sú spojené určité ťažkosti. Podľa Yukla „tento druh vodcovstva vyžaduje značné interpersonálne schopnosti, zrelosť a obojstrannú dôveru. Niektorí lídri sa boja riskovať spoločnú kontrolu s členmi tímu. Títo lídri môžu byť znepokojení tým, že nový prístup ich ukáže ako slabých alebo neschopných. Rovnako, niektorí členovia môžu preferovať vyhýbanie sa väčšej zodpovednosti za funkcie vodcovstva v tíme. Mnohé rozhodnutia v tíme majú len krátkodobý charakter. Nevzťahujú sa na dostatočne dlhé časové obdobie, aby sa rozvinula nevyhnutne potrebná dôvera, schopnosti a oddanosť členov. Niektoré tímy majú členov, ktorí uprednostňujú čo najzriedkavejšie stretávanie sa a preberanie čo

najmenšej zodpovednosti za spoločné aktivity. Tradičný prístup je často zosilnený rituálmi a zavedenými procedúrami, ktoré predstavujú ďalšie prekážky pre zavádzanie spoločného tímového vodcovstva“.[51]

3.3 Úloha lídra pri vytváraní a rozvíjaní tímu

Každý tím je jedinečný a žiadne jednoznačné kritériá na jeho správne vytvorenie neexistujú. Zostaviť kvalitne fungujúci pracovný tím z rôznych typov ľudí nie je pre žiadneho lídra jednoduché. Dôležitá pri budovaní tímu je podľa Voštenákovej „zrelosť a úroveň kompetencií lídra, nadväznosť jednotlivých krokov pri výbere vhodných ľudí do tímu, definovanie nasledujúcich čiastkových úloh a individualita každého pracovníka“.[52]

Ideálny tím je zložený z členov, ktorí sa vzájomne dopĺňajú v oblasti osobnostnej aj odbornej. Voštenáková uvádza, že „vhodná voľba členov tímu ešte vo fáze plánovania je veľmi dôležitý faktor úspechu celého podniku“.[53] Členov do tímu si líder vyberá podľa špecializovaných schopností, zručností a osobnostných kvalít. Základom pri zostavovaní tímu je vedieť, na čo má slúžiť a podľa toho vyberať vhodných ľudí do tímu. Ak ide o výrobný alebo realizačný tím, mal by byť zložený zo špecializovaných jednotlivcov, ktorí plnia odborné úlohy. Ale ak ide napríklad o tím na riešenie marketingového plánu podniku, vtedy je potrebných viac kreatívnych pracovníkov, ale aj analytikov, ktorí budú vedieť navrhovať množstvo riešení, ale zároveň zhodnotiť ich reálnosť a realizovateľnosť. Odporúčanými metódami pre výber vhodných členov do tímu sú assessment centrá, psychotesty alebo tréningové hry.

Najnovšie poznatky z oblasti výskumu tímov uvádzajú, že jedným zo základných faktorov zostavenia kvalitného tímu je **zrelosť lídra**, ktorý si svoj tím vyberá.[54] Úroveň kompetencií lídra v oblasti vedenia ľudí a emocionálnej inteligencie značne ovplyvňuje kvalitu výberu jednotlivých členov tímu. Takýto líder si vie vybrať a následne správnym smerom motivovať každého člena tímu tak, aby spoločne dosiahli tie výsledky práce, ktoré od nich podnik očakáva. Ak líder pri výbere používa svoju empatiu a emocionálnu inteligenciu v spojení s racionálnym úsudkom opierajúc sa o zadefinované kompetencie pre danú pozíciu, vyberie do svojho tímu ľudí, ktorých potrebuje a pravdepodobnosť neúspešného výberu je minimálna.

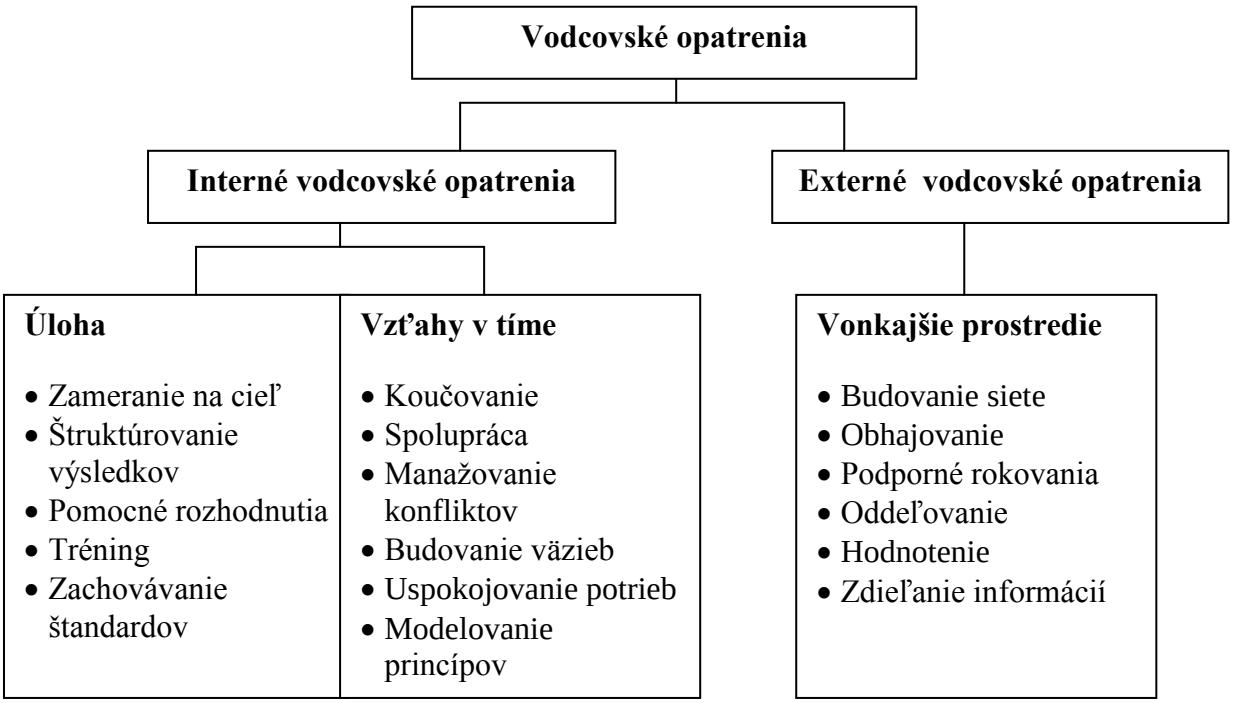
Zloženie tímov je jeden pilier úspechu tímovej práce. Druhým pilierom je líder tímu. Jeden aspekt bez druhého nefunguje a nemôžu sa vzájomne oddeliť ani nahradiť.[55] Problémom slovenských podnikov je, že v praxi sa viac o tímovej práci hovorí a deklaruje frázami, ako robí. Jednou z príčin takéhoto stavu je malá tradícia tímovej práce v našej kultúre. Kultúra slovenských podnikov ešte stále stojí na individuálnom výkone a hodnotení úspechu. Preto lídri považujú svoj pracovný tím skôr za nástroj svojho kariérneho postupu než ako súčasť svojej každodennej práce. Túto skutočnosť možno jasne vidieť napríklad pri stanovovaní spoločných cieľov tímu. Existuje veľmi málo slovenských

podnikov, kde sa ciele tímov definujú spoločne. Líder a tím sa dohodnú na ich znení a stotožnia sa s nimi. Bežnou realitou v našich podnikoch je, že ciele sa direktívne nadiktujú.

Rovnako dôležité ako správne zložiť tím je pre lídra správne **vedenie tímu**. Aj dobre zložený tím sa dá znefunkčniť. Mnohí lídri to dokážu za veľmi krátky čas. Tímové vodcovstvo sa nedá komplexne naučiť alebo natrénovať. Rozhodujúci je talent manažéra a podmienky zo strany podniku. Pri skúmaní tímov a tímovej organizácie je veľmi dôležité zaoberať sa úlohou vodcovstva vo vnútri tímu. Efektívne vodcovstvo je rozhodujúcim faktorom pre zabezpečenie tímového úspechu. Naopak, neefektívne vodcovstvo je často považované za primárny dôvod tímového zlyhania. Prostriedkom na pochopenie veľmi komplikovaného a komplexného fenoménu tímového vedenia je model tímového vodcovstva.

3.4 Model tímového vodcovstva

Model tímového vodcovstva opisuje vodcovstvo z pohľadu tímovej efektívnosti. Podľa Northousa „model poskytuje myšlienkovú mapu, ktorá má pomôcť vodcovi diagnostikovať tímové problémy a vykonať náležité opatrenia na korektúru týchto problémov“.[56] Vychádza sa pritom z predpokladu, že prácou lídra je priebežne sledovať činnosť tímu a v prípade potreby podniknúť určitú činnosť, ktorá je nevyhnutná na zabezpečenie tímovej efektívnosti. Model zároveň ukazuje, ako lídri môžu zlepšiť efektívnosť tímu.



Obr. 1. Hillov model tímového vodcovstva[57]

Model zobrazuje nielen jednotlivé prvky problémov, ktorým môže čeliť tím, ale tiež enviromentálne a organizačné prvky, ktoré ovplyvňujú tímovú prácu. Modelové zobrazenie tímového vodcovstva ponúka obrázok 1.

Model bol vytvorený na zjednodušenie a objasnenie komplikovanej podstaty tímového vodcovstva ako jednoduchý nástroj na podporu riešenia problémov pri vedení. Líder pozorne sleduje fungovanie tímu, pričom analyzuje internú a externú situáciu. Aby mohol náležite reagovať na problémy súvisiace s tímovou prácou, jeho správanie musí byť flexibilné a musí disponovať širokým repertoárom komunikačných a iných schopností. Ich použitie pri riešení problému v tíme sa bude líšiť od situačných charakteristík. Zdatní lídri majú schopnosť rozlíšiť, aké vodcovské opatrenia sú potrebné, a či vôbec sú potrebné pri riešení tímových problémov.

Model tímového vodcovstva pozostáva z viacerých elementov, ktoré je potrebné bližšie charakterizovať pre hlbšie pochopenie problematiky vedenia tímov. Northouse tieto komponenty opisuje nasledovne:[58]

Vodcovské rozhodnutia realizuje líder s cieľom zlepšiť tímové fungovanie. Líder sa rozhoduje, či pokračovať v pozorovaní a monitorovaní tímu alebo či zasiahnuť do tímových aktivít a podniknúť vhodné opatrenie. Ďalej líder rozhoduje či zadá tímu úlohu alebo je potrebný jeho zásah, pretože tím potrebuje pomoc pri vykonávaní úloh alebo v oblasti vzťahov. Prvé dve rozhodnutia lídra podmieňujú nielen situačné premenné, ale aj psychologická a pracovná zrelosť tímu. Posledné rozhodnutie spočíva v tom, či sa vodcovské rozhodnutia budú týkať samotného tímu alebo budú zamerané na vonkajšie prostredie, v ktorom tím pôsobí.

Vodcovské opatrenia predstavujú opatrenia, ktorými líder reaguje na danú situáciu vo vnútri tímu alebo v jeho okolí. Efektívny líder analyzuje situáciu, diagnostikuje problém a snaží sa o najlepšie rozhodnutie pre dobro tímu. Vodcovské opatrenia je možné rozdeliť na interné a externé. Keď je problém diagnostikovaný ako problém tímového rastu (teda vo vnútri tímu), líder rozhoduje o vhodnom internom opatrení. **Interné vodcovské opatrenia** môžu byť zamerané na úlohu alebo na vzťahy v tíme. **Vodcovské rozhodnutia zamerané na úlohu** zahŕňajú schopnosti alebo rozhodnutia, ktoré líder vykonáva na zlepšenie plnenia úloh. Zaraďujeme sem predovšetkým objasnenie cieľa a rolí v tíme, informovanie a koordinovanie, vzdelávanie a rozvoj členov tímu, hodnotenie tímového výkonu. **Vodcovské opatrenia zamerané na vzťahy** v tíme predstavujú druhú skupinu interných vodcovských opatrení a líder ich využíva k zlepšeniu tímových vzťahov. Ide o nasledujúce opatrenia: koučovanie členov tímu v oblasti medziľudských vzťahov, manažovanie konfliktov, budovanie väzieb a pocitu solidarity. **Externé vodcovské opatrenia** slúžia na zdokonalenie prepojenia medzi vonkajším prostredím a tímom. Reálne tímy totiž neexistujú v laboratóriu, ale ide o subsystémy väčšieho organizačného a spoločenského kontextu. Keď vonkajšie monitorovanie predpokladá vodcovský zákrok, potom líder buduje siete alebo formuje aliancie vo

vonkajšom prostredí, rokuje, podporuje, reprezentuje vo vzťahu k vonkajšiemu okoliu a vyhodnocuje vonkajšie ukazovatele tímovej efektívnosti.

3.5 Tímová efektívnosť

Tímová efektívnosť je najčastejšie požadovaným výsledkom tímovej práce. Základnými funkciami efektívneho tímu sú výkon a vývoj. Výkon tímu znamená kvalitu rozhodovania, schopnosť realizovať rozhodnutia a úspešne vyriešiť problémy. Vývoj tímu predstavuje súdržnosť tímu, schopnosť členov tímu uspokojiť svoje vlastné potreby a zároveň efektívne pracovať s ostatnými v tíme.[59] Odborníci systematicky skúmali prácu tímov a rozvinuli štandardy účinnosti alebo kritériá kvality, ktoré možno použiť k posúdeniu „zdravia“ tímu. Hackman a Walton navrhli kritériá pre účinnosť výkonných tímov v podnikoch. Zistili, že efektívne tímy majú jasný a pútavý smer, štruktúru umožňujúcu výkon, podporu, koučovanie a zodpovedajúce zdroje[60]. Larson a LaFasto skúmali reálnu existenciu úspešných tímov a zistili, že bez ohľadu na typ tímu je s kvalitou tímu spojených osem charakteristík[61]. Tabuľka 2 ukazuje podobnosť týchto charakteristík s kritériami, ktoré navrhli Hackman a Walton.

Kritériá efektívnosti tímu (Hackman a Walton)	**Charakteristiky kvality tímu** (Larson a LaFasto)
Jasný a pútavý smer	Jasný cieľ
Štruktúra umožňujúca výkon	Štruktúra orientovaná na výsledky
Podpora	Kompetentní členovia tímu
Dostatočné materiálne zdroje	Zjednotenie na základe oddanosti členov
Koučovanie	Spolupracujúca klíma
	Štandardy vynikajúcej kvality
	Vonkajšia podpora a uznanie
	Vhodné vedenie

Tab. 2. Porovnanie teórie a výskumu kritérií[62]

Líder na základe týchto kritérií posúdi úroveň tímových výkonov a zároveň určí možné oblasti neefektívnosti. Zhodnotenie toho, ako tím plní stanovené ukazovatele tímovej efektívnosti, je cenným zdrojom informácií pre lídra a zároveň pomáha prijať vhodné opatrenia pre zlepšenie tímovej efektívnosti.

Tímové vodcovstvo je komplexný problém, preto neexistujú jednoduché recepty na tímový úspech. Tímoví lídri musia byť otvorení a objektívni pri pochopení a diagnostikovaní problémov v tíme a tiež zruční v selektovaní najvhodnejších rozhodnutí, aby pomohli dosiahnuť tímové ciele. Líder tímu nemá byť v jeho čele, ale v jeho strede. Jeho hlavnou úlohou je vytvárať vhodné vonkajšie podmienky a umožňovať členom tímu efektívne medzi sebou komunikovať. Podľa Porvazníka „kompetentný tímlíder má vysokú autoritu

podmienenú osobnostnými predpokladmi, odbornými vedomosťami a praktickými schopnosťami. Dokáže komunikovať, motivovať členov, riešiť rozpory medzi členmi tímu i rozpory tímu s jeho okolím“.[63]

Model tímového vodcovstva ukazuje cestu pre neustále zlepšovanie tímu. Podobne ako v športe, tréner nemá prestať pracovať len preto, že tím vyhráva. Tréner neustále pracuje na budovaní väzieb a súdržnosti v tíme, pomáha rozvíjať mladých hráčov, vytvára nové taktiky a stratégie. Dobrý tréner sa nikdy neupína len na minulé úspechy, ale pracuje na zlepšovaní fungovania tímu pre budúcnosť. Podľa Northousa „lídri v podnikoch by sa mohli veľa naučiť od trénerov športových tímov“[64]. A práve model tímového vodcovstva im ukazuje cestu k nepretržitej analýze a neustálemu zlepšovaniu.

3.6 Tímové vodcovstvo v startupoch

Tímy a tímové vodcovstvo sa stávajú čoraz významnejšou oblasťou výskumu vodcovstva. Hollenbeck, Ilgen a Sego už pred vyše dvadsiatimi rokmi uviedli, že „existuje silná potreba lepšie porozumieť fungovaniu tímu a tímového vodcovstva v širokom kontexte“[65]. Avšak existuje pozoruhodný nedostatok výskumov v tejto oblasti (najmä v porovnaní so štúdiami vertikálneho vodcovstva). Startupy považujú mnohí autori za relatívne transparentný kontext pre skúmanie účinku tímového vodcovstva na výkon začínajúcich podnikov.

Napriek nedostatočnej pozornosti venovanej tímovému vodcovstvu v predchádzajúcich rokoch, zrealizované výskumy poukazujú na jednoznačné a priame súvislosti medzi tímovým vodcovstvom a výkonom startupov. Ensley a Pearce zistili, že „výkonnosť startupov je vysoko závislá na tímovom procese budovania jednotnej vízie startupu“[66]. Táto vízia umožňuje členom tímu zdieľať svoje rozdielne názory, ale zároveň sa nedostať do vzájomného konfliktu. Ensley vo svojom ďalšom výskume uvádza, že „tímové vodcovstvo zohráva dôležitú úlohu v uľahčovaní procesu vývoja top manažérskych tímov“[67]. Pearce identifikoval tri faktory, pri dodržaní ktorých je benefit startupu najväčší, a to „vzájomná závislosť členov top manažérskeho startupového tímu, ich kreativita a komplexnosť“[68]. Štúdia Katzenbbacha a Smitha poukázala na to, že „tímy s vyšším výkonom využívajú viac tímové vodcovstvo ako tímy s menším výkonom“[69]. Pearce vo svojej štúdii virtuálnych tímov uvádza, že „tímové vodcovstvo prináša vyššiu kvalitu riešenia problémov a efektívnosť než vertikálne vodcovstvo“[70]. Ensley, Hmieleski a Pearce skúmali význam tímového vodcovstva v top manažérskych startupových tímoch a jeho vplyv (účinok) na výkon startupu z hľadiska rastu tržieb i počtu zamestnancov. Autori svojim výskumom potvrdili, že „tímové vodcovstvo významne ovplyvňuje výsledky výkonu startupov“[71].

4. Diskusia

Na základe uvedených zistení o vertikálnom (transformačnom) a tímovom vodcovstve v startupoch možno skonštatovať tieto závery:

Vodcovstvo a štádium vývoja startupu. Využívanie vhodného typu vodcovstva veľmi úzko súvisí so štádiom vývoja startupu. Vertikálne vodcovstvo má veľký význam pre úspešné začiatky startupu. V úvodnej fáze, pri založení nového podniku, je veľmi dôležité uplatňovanie vodcovských činností zakladateľa/zakladateľov. Ide zvyčajne o jednotlivca (lídra), ktorý identifikuje príležitosť pre nové podnikanie, vytvorí víziu nového podniku a ovplyvňuje ostatných ľudí, aby ho nasledovali.

Avšak s rastom startupu nie je možné, aby všetky funkcie a zodpovednosť vykonával len jeden líder, nech je akokoľvek schopný či charizmatický. Počas životnosti startupu je potrebné nepretržité balansovanie medzi vertikálnym a tímovým vodcovstvom. Startup s rozmanitým a skúseným manažérskym tímom má väčší predpoklad vytvárať lepšie výsledky ako startup závislý od schopností a rozhodnutí jedného lídra. Tímové vodcovstvo sa teda ukazuje ako obzvlášť významný determinant vývoja a rastu startupov.

Upadajúci mýtus lídra ako hrdinu. V posledných rokoch stále viac autorov upozorňuje, že vodcovstvo v organizáciách by popri vertikálnom vodcovstve založenom na jednom lídrovi malo byť rozšírené o tímové vodcovstvo s „premenlivou“ osobou lídra v závislosti od situácie. Výnimočný kontext fungovania startupov túto skutočnosť ešte zosilňuje. Výskumy ukázali, že tímové vodcovstvo má väčší vplyv na výkon a rast startupu ako vertikálne vodcovstvo. Je čas, aby sme prestali veriť upadajúcemu mýtu jediného lídra (hrdinu) podniku. Jedna jediná osoba nikdy nedokáže reagovať na všetky tlaky vo vonkajšom prostredí i vo vnútri podniku a včas im prispôsobiť smerovanie podnikania. Dourado odporúča „nehľadať vodcovstvo len na vrcholci stromu. Načúvať mu vždy, keď sa prejaví. Umožniť najmä, aby prekvitalo na neočakávaných miestach“[72]. V startupoch vedú v rôznom čase rôzni ľudia v závislosti od potrieb, poznatkov, okolností a konkrétnych zručností.

Startupy fungujú inak ako veľké zabehnuté podniky. Zistenia ohľadom transformačného vodcovstva sú potvrdením toho, že poznatky získané prostredníctvom štúdia vodcovstva vo veľkých, zabehnutých organizáciách nemusia platiť v kontexte začínajúcich podnikov (startupov). Startupy fungujú v jedinečnom kontexte, ktorý sa vyznačuje novosťou, malosťou a neistotou. Z tohto dôvodu je potrebný ďalší empirický výskum vodcovstva v rámci kontextu startupov.

Dôsledky pre rozvoj vodcovstva. Ensley, Hmieleski a Pearce v rámci vertikálneho vodcovstva odporúčajú, aby „lídri rozšírili rozsah vodcovského správania pri vodcovstve v startupoch. Je vhodné doplniť dnes dominantný transformačno-transakčný typ správania o prvky autoritatívneho aj participatívneho štýlu vedenia. Tak lídri dosiahnu komplexné vodcovské

správanie. Autori tiež vo svojom výskume poukazujú na dôležitú rolu tímového vodcovstva v top manažérskych startupových tímoch a následne potrebu zapojenia zamestnancov do procesu vodcovstva“[73].

Záver

V posledných rokoch sa ukazuje, že je dôležité nevnímať vodcovstvo len prostredníctvom jedného človeka (lídra) a hierarchie vedenia smerom zhora nadol. V úspešných podnikoch, či už ide o startupy alebo zabehnuté organizácie, fungujú vertikálne a tímové vodcovstvo nepretržite paralelne vedľa seba, ovplyvňujú a dopĺňajú sa. Vodcovstvo zakladateľa (lídra) je len časťou príbehu úspešného startupu. Okrem toho však startup potrebuje celý rad ďalších talentovaných ľudí, ktorí pomáhajú pri raste a rozvíjaní podnikania. To poukazuje na veľký význam výberu a rozvoja top manažérskych tímov a rastúcu dôležitosť tímového vodcovstva.

Odkazy na literatúru a poznámky

[1] YUKL, G. 2010. *Leadership in organizations*. Seventh edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2010, 644 s. ISBN 978-0-13-815714-2.
[2] DOURADO, P. 2008. *60-skundový líder*. Bratislava: Eastone Books, 2008, 199 s. ISBN 978-80-8109-045-5.
[3] DOURADO, P. 2008. *60-skundový líder*. Bratislava: Eastone Books, 2008, 199 s. ISBN 978-80-8109-045-5.
[4] ENSLEY, M., HMIELESKI, K., PEARCE, C. 2006. The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly.* Dostupné na internete: http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1073&context=managementfacub
[5] MANZ, C. C., SIMS, H. P. 1993. *Businesses without Bosses: How Self-Managing Teams Are Building High Performance Companies.* Wiley, New York, 1993.
[6] PEARCE, C. L. 2004. The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive*, 2004, s. 47–57.
[7] DOURADO, P. 2008. *60-skundový líder*. Bratislava: Eastone Books, 2008, 199 s. ISBN 978-80-8109-045-5.
[8] PEARCE, C. L., SIMS, H. P. 2002. Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2002, s. 172–197.

[9] DUNPHY, D., STACE, D. 1993. The strategic management of corporate change. *Human Relations*, 1993, s. 905–920.
[10] LOWE, K. B., GARDNER, W. L. Ten years of the Leadership Quarterly: Contributions and challenges for the future. *Leadership Quarterly*, 2001, č. 11, s. 459-514.
[11] AVOLIO, B. J., BASS, B. M. 2004. *Multifactor leadership questionnaire*. Third edition. Mind Garden, Inc. 2004.
[12] NORTHOUSE, P. G. 2010. *Leadership – theory and practice*. Fifth edition. Sage publications, 2010. 432 s. ISBN 978-1-4129-7488-2.
[13] AVOLIO, B. J., BASS, B. M. 1999. Re-examing the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. In *Journal of occupational and organizational psychology* 72, 1999, s. 441-462.
[14] AVOLIO, B. J., BASS, B. M. 2004. *Multifactor leadership questionnaire*. Third edition. Mind Garden, Inc. 2004.
[15] SOSIK, J. J. 2007. Transformational and transactional leadership. In Rogelberg, S. G. (Ed.): 129 *Encyclopedia of industrial and organizational psychology*. Thousand Oaks, Sabe Publications 2007, s. 834-837.
[16] PICCOLO, R. R., COLQUITT, J. A. 2006. Transformational leadership and job behaviors: teme diating role of core job characteistics. *Academy of Management Journal* 2, 2006, 49, s. 327-340.
[17] NORTHOUSE, P. G. 2010. *Leadership – theory and practice*. Fifth edition. Sage publications, 2010. 432 s. ISBN 978-1-4129-7488-2.
[18] BASS, B. M. Does the transactional-transformational paradigm transcend organizational and national boundaries? In *American Psychologist*, 52, s. 130-139.
[19] KINICKI, A., KREITNER, R. 2008. Organizational behavior: Key concepts, skills and best practices. Third edition. New York: McGraw-Hill/Irwin.
[20] MAJTÁN, M. 2009. *Manažment*. 5. dopln. vyd. Bratislava: Sprint dva. 2009. 405 s. ISBN 978-80-89393-7.
[21] NORTHOUSE, P. G.: *Leadership – theory and practice*. Fifth edition. Sage publications, 2010. 432 s. ISBN 978-1-4129-7488-2.
[22] SUNTINGEROVÁ, Ľ. 2010. *Kreativita v manažmente*. Bratislava: Sprint, 2010, 296 s. ISBN 978-80-89393-21-3.
[23] AVOLIO, B. J., BASS, B. M. 2004. *Multifactor leadership questionnaire*. Third edition. Mind Garden, Inc. 2004.
[24] AVOLIO, B. J., BASS, B. M. 2004. *Multifactor leadership questionnaire*. Third edition. Mind Garden, Inc. 2004.
[25] SOSIK, J. J. 2007. Transformational and transactional leadership. In Rogelberg, S. G. (Ed.): 129 *Encyclopedia of industrial and organizational psychology*. Thousand Oaks, Sabe Publications 2007, s. 834-837.

[26] PROCHÁZKOVÁ, K., REMEŇOVÁ, K. 2014. *Rozhodovanie manažérov a ich vodcovský potenciál*. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2014, 138 s. ISBN 978-80-225-3968-5.
[27] DOURADO, P. 2008. *60-skundový líder*. Bratislava: Eastone Books, 2008, 199 s. ISBN 978-80-8109-045-5.
[28] BASS, B. M. Does the transactional-transformational paradigm transcend organizational and national boundaries? In *American Psychologist*, 52, s. 130-139.
[29] COVEY, S. In DOURADO, P. *60-sekundový líder*. Bratislava: Eastone Books, 2008, 198 s. ISBN 978-80-8109-045-5.
[30] CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. 2010. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
[31] ZÄCH, S., BALDEGGER, U. 2014. Leadership in startups. Dostupné na internete: http://www.kmuhsg.ch/rencontres2014/resources/Topic_A/Rencontres_2014_Topic_A_Zaech_BALDEGGER.pdf
[32] BAUM, J. R., LOCKE, E. A., KIRKPATRICK, S. A. 1998. A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology*, 1998, s. 43–54.
[33] KETS DE VRIES, M. R., MILLER, D. 1986. Personality, culture, and organization. *Academy of Management Review*, 1986, s. 266–279.
[34] HAMBRICK, D. C., MASON, P. A. 1984.Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 1984, s. 193–206.
[35] BRYANT, T. A. Entrepreneurship; in: G. R. Goethals, G. J. Sorenson, and J. M. Burns, editors, *Encyclopedia of leadership*, Vol. 1, Sage, Thousand Oaks, CA (2004), pp. 442–448.
[36] BAUM, J. R., LOCKE, E. A., KIRKPATRICK, S. A. 1998. A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology*, 1998, s. 43–54.
[37] ENSLEY, M., HMIELESKI, K., PEARCE, C. 2006. The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly.* Dostupné na internete: http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1073&context=managementfacub
[38] ZÄCH, S., BALDEGGER, U. 2014. Leadership in startups. Dostupné na internete: http://www.kmuhsg.ch/rencontres2014/resources/Topic_A/Rencontres_2014_Topic_A_Zaech_BALDEGGER.pdf
[39] ENSLEY, M., HMIELESKI, K., PEARCE, C. 2006. The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams:

implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly.* Dostupné na internete: http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1073&context=managementfacub

[40] ULRICH, D.,SMALLWOOD, N., SWEETMAN, K. 2010. *Kód lídrov*. Bratislava: Eastone Books, 2010, 149 s. ISBN 978-80-8109-122-3.

[41] NORTHOUSE, P. G. 2010. *Leadership – theory and practice*. Fifth edition. Sage publications, 2010. 432 s. ISBN 978-1-4129-7488-2.

[42] McGRATH, J. E., ARROW, H., BERDAHL, J. L. 2000. *The study of groups: Past, present and future.* Personality and Social Psychology Review, 4, 95-105.

[43] PORTER, G., BEYERLEIN, M. 2000. *Historic roots of team theory and practice.* Dordrecht, Netherlands: Kluwer, 2010. 524 s.

[44] NORTHOUSE, P. G. 2010. *Leadership – theory and practice*. Fifth edition. Sage publications, 2010. 432 s. ISBN 978-1-4129-7488-2.

[45] BEŇADIKOVÁ, A. 2008. Zdravý prístup k budovaniu tímov: Teamwork makes the dreamwork. *Manažér*, 2008, roč. 13, č. 1, s. 38-40. ISSN 1335-1729.

[46] NORTHOUSE, P. G. 2010. *Leadership – theory and practice*. Fifth edition. Sage publications, 2010. 432 s. ISBN 978-1-4129-7488-2.

[47] EVANGELU, E. J. 2009. Mýty o týmové práci. *Controlling*, 2009, č. 4, s. 34-35. ISSN 1801-6251.

[48] YUKL, G. 2010. *Leadership in organizations*. Seventh edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2010, 644 s. ISBN 978-0-13-815714-2.

[49] BRADFORD, L. P. Making meetings work. La Jolla, CA: University Associates, 1976.

[50] YUKL, G. 2010. *Leadership in organizations*. Seventh edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2010, 644 s. ISBN 978-0-13-815714-2.

[51] YUKL, G. 2010. *Leadership in organizations*. Seventh edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2010, 644 s. ISBN 978-0-13-815714-2.

[52] VOŠTENÁKOVÁ, Z. 2009. Vyberáte si tím? Osvedčila sa kombinácia metód. *Personálny manažment nielen pre personalistov*, 2009, november, s. 553-557. ISSN 1337-9437.

[53] VOŠTENÁKOVÁ, Z. 2009. Vytvorte a riaďte úspešný tím. *Personálny manažment nielen pre personalistov*. 2009, september, s. 418-425. ISSN 1337-9437.

[54] VOŠTENÁKOVÁ, Z. 2009. Vyberáte si tím? Osvedčila sa kombinácia metód. *Personálny manažment nielen pre personalistov*, 2009, november, s. 553-557. ISSN 1337-9437.

[55] VOŠTENÁKOVÁ, Z. 2009. Vytvorte a riaďte úspešný tím. *Personálny manažment nielen pre personalistov*. 2009, september, s. 418-425. ISSN 1337-9437.

[56] NORTHOUSE, P. G. 2010. *Leadership – theory and practice*. Fifth edition. Sage publications, 2010. 432 s. ISBN 978-1-4129-7488-2.

[57] NORTHOUSE, P. G. 2010. *Leadership – theory and practice*. Fifth edition. Sage publications, 2010. 432 s. ISBN 978-1-4129-7488-2.
[58] NORTHOUSE, P. G. 2010. *Leadership – theory and practice*. Fifth edition. Sage publications, 2010. 432 s. ISBN 978-1-4129-7488-2.
[59] NADLER, D. A. 1998. *Executive team effectiveness: Teamwork at the top.* San Francisco: Jossey-Bass, 1998. 328 s.
[60] NORTHOUSE, P. G. 2010. *Leadership – theory and practice*. Fifth edition. Sage publications, 2010. 432 s. ISBN 978-1-4129-7488-2.
[61] NORTHOUSE, P. G. 2010. *Leadership – theory and practice*. Fifth edition. Sage publications, 2010. 432 s. ISBN 978-1-4129-7488-2.
[62] NORTHOUSE, P. G. 2010. *Leadership – theory and practice*. Fifth edition. Sage publications, 2010. 432 s. ISBN 978-1-4129-7488-2.
[63] PORVAZNÍK, J. 2014. *Celostný manažment v globálnom prostredí*. 6. preprac. a dopl. vyd. Bratislava : Milan Štefanko - IRIS, 2014. 362 s. ISBN 978-80-8153-029-6.
[64] NORTHOUSE, P. G. 2010. *Leadership – theory and practice*. Fifth edition. Sage publications, 2010. 432 s. ISBN 978-1-4129-7488-2.
[65] HOLLENBECK, J. R., ILGEN, D. R., SEGO, D. J. 1994. Repeated measures regression and mediational tests: Enhancing the power of leadership research. *Leadership Quarterly*, 1994, s. 3–23.
[66] ENSLEY, M., HMIELESKI, K., PEARCE, C. 2006. The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly.* Dostupné na internete: http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1073&context=managementfacub
[67] ENSLEY, M., HMIELESKI, K., PEARCE, C. 2006. The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly.* Dostupné na internete: http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1073&context=managementfacub
[68] PEARCE, C. L. 2004. The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive*, 2004, s. 47–57.
[69] KATZENBBACH, J. R., SMITH, D. K. 1993. *The Wisdom of Teams*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA (1993).
[70] PEARCE, C. L. 2004. The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive*, 2004, s. 47–57.
[71] ENSLEY, M., HMIELESKI, K., PEARCE, C. 2006. The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams:

implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly.* Dostupné na internete: http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1073&context=managementfacub

[72] DOURADO, P. 2008. *60-skundový líder*. Bratislava: Eastone Books, 2008, 199 s. ISBN 978-80-8109-045-5.

[73] ENSLEY, M., HMIELESKI, K., PEARCE, C. 2006. The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly.* Dostupné na internete: http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1073&context=managementfacub

Kontakt

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

ZÁKLADNÉ TÉMY V PRAXI A VÝSKUME STARTUPOV
BASIC TOPICS IN PRACTICE AND RESEARCH OF STARTUPS

Ráchel Matušková

Abstrakt
Startupy sú v súčasnosti obľúbenou témou na Slovensku aj v zahraničí. Aj napriek vysokej frekvencii slova startup v médiách a podnikateľskom prostredí, stále sú nezrovnalosti aj základnej veci, akou je definovanie startupu. Presná definícia neexistuje, k dispozícií sú výroky a názory na to, čo je startup. Téma podnikateľského modelu existovala a rezonovala už pred nárastom popularity startupu. Niektorí autori predpokladajú, že podnikateľské modely je treba prispôsobiť potrebám startupov. Diskutovanou oblasťou je aj vzťah podnikateľského modelu a stratégie a jeho význam pre startup. Keďže startup nie je klasický malý začínajúci podnik, vo svojom vývoji prechádza rôznymi fázami. Startup má odlišné požiadavky na financovanie a klasické možnosti financovania mu nevyhovujú. Fázy vývoja startupu sú spojené buď s vývojom produkty alebo služby alebo s fázami financovania.

Kľúčové slová
Startup, podnikateľský model, stratégia, životný cyklus, financovanie, ekosystém

Abstract
Startups are popular topic today in Slovakia and abroad. In spite of high frequency of the word startup in media and business world, they are uncertainties in defining startup. There is no exact definition of startup, only some opinions and statements are available. Topic of business model existed and resonated even before the rise of startup popularity. Some authors assume that business models need to be adapted for startups special needs. Relationship between business model and strategy is also well discussed, as well as their importance for startups. Since startup is not a classic small business, it goes through different development stages. Startup also has different financing requests and classic financing options are not suitable. Lifecycle phases of strat-ups are connected to the product or service development, or to the financing phases.

Key words
Start-up, business model, strategy, lifecycle, financing, ecosystem.

Úvod

Cieľom príspevku je identifikovanie hlavných tém o startupoch. Každej téme či aspektu je venovaná kapitola. Príspevok je teoretický a vypracovaný v podstatnej miere zo zahraničných zdrojov. Na vypracovanie príspevku boli použité metódy literárnej rešerše. Tematika startupov je stále nejasná a komplikovaná. Nie je určená jedna definícia, čo je startup. Názory a výroky o tom, čo je a čo nie je startup sa rôznia. Rozdiely vznikajú medzi krajinami s rozdielne vyvinutými startupovými ekosystémami. Odlišnosti sa vyskytujú aj v názoroch samotných startupistov a investorov. Prvá kapitola prináša prehľad názorov a výrokov o tom čo je startup z rôznych hľadísk. Druhá kapitola je venované podnikateľskému modelu a stratégii. Podnikateľský model je novšou teóriou ako stratégia a stále nie je dokonale objasnená. Podnikateľský model zobrazuje fungovanie podniku. Startup svoj model ešte len hľadá a zaujímavou metódou pre startup je vizualizácia Canvas, ktorá je prehľadným grafickým zobrazením podnikateľského modelu a fungovania podniku. Akú úlohu v tomto procese zohráva stratégia je jednou z otázok riešenou v druhej kapitole. Keďže startup svoj model fungovania ešte len hľadá, aj jeho životný cyklus je odlišný od klasického malého, začínajúceho podniku. Vo fázach životného cyklu startupu opísaného v tretej kapitole sa objavujú úplne nové fázy, či pojmy. Autor Eric Ries prináša novinku v podobe minimálne životaschopného produktu. Životný cyklus startupu sa často odvíja od fáz financovania. Financovaniu sa venuje štvrtá kapitola príspevku. Startupy neexistujú vo vzduchoprázdne, ale sú obklopené aktívnym prostredím.

1. Čo je startup?

Startup je slovo, ktoré počujeme dennodenne z každého média. Startupy sa aktívne riešia vo verejnej, ale aj súkromnej sfére. Hovorí sa o podpore startupov legislatívou, takmer každý deň čítame o tom, ako mladý inovatívny podnikateľ získal finančnú podporu od súkromných investorských podnikov. Tieto správy potvrdzujú vzrastajúci trend a popularitu startupov. Prvú vlnu popularity zažil tento termín počas internetovej horúčky v rokoch 1996 až 2001. V tomto období vznikalo mnoho podnikov, ktoré čerpali výhodu z nového prostredia a nepreskúmaných možností. V súčasnosti v spojení s neustálym vývojom vedy a techniky a tiež so zmenami spotrebiteľských preferencií, zažívajú startupy renesanciu.

Ale čo vlastne startup je? Aký je rozdiel medzi začínajúcim podnikom a startupom? Svetoví autori a podnikatelia tvrdia, že malý podnik a startup rozhodne nie je to isté. Rozdiel medzi nimi je zjavný najmä v prípade rýchlo rastúceho technologického startupu. Pravdepodobnosť úspechu malého podniku v priebehu dvoch rokov je približne na úrovni 75%. Na druhej strane, hoci má

startup akokoľvek dobrý tím, produkt a plán, pravdepodobnosť neúspechu je 75%.[1]

Zjavný rozdiel je viditeľný aj v možnostiach financovania. Pre začínajúci malý podnik nie je problém získať pôžičku v banke. Banka pozná riziká spojené s podnikaním rýchlo a vie ich jednoducho zistiť porovnaním s inými podnikmi, ktoré sa zaoberajú rovnakou činnosťou. Ak startup buduje svoju činnosť úplne od nuly, banka nemá hodnoverné ekvivalenty na porovnanie a to je príliš veľké riziko.

Ako píše Thanader, ktorý sám spustil úspešný startup, najväčší rozdiel medzi startupom a malým podnikom tkvie v ich hlavných cieľoch. Malé podniky majú za cieľ ziskovosť a stabilnú dlhodobú hodnotu. Startupy sa zameriavajú na príjmy a rastový potenciál.[2]

Ako tvrdí aj Blank: „Startupy nie sú malou verziou veľkých podnikov. Práve naopak, líšia sa vo všetkých možných smeroch, od cieľov, cez metriky, od zamestnancov ku kultúre. Len veľmi málo zručností, procesov, ľudí a stratégií, ktoré fungujú v startupe sú úspešné vo veľkých podnikoch a naopak, pretože startup je odlišná organizačná jednotka ako veľký podnik. Preto platí, že startup potrebuje odlišné manažérske princípy, ľudí a stratégie ako veľký podnik. Každá rada, ktorá je zameraná na zabehnutý veľký podnik je irelevantná a pravdepodobne aj škodlivá pre startup.“[3]

Rozruch a pozornosť, ktorá sa venuje startupom sa až príliš podobá na internetovú horúčku z obdobia 90. rokov. Už v tom období sa začal používať označenie startup pre novovzniknuté podniky v prvých fázach vývoja najmä v USA. Dnes sa toto označenie vracia a startupy zažívajú renesanciu. Kde je však istota, že bublina okolo startupov nespľasne rovnako ako počas Dot.com krízy a história sa opäť nezopakuje?

V období dotmánie, ktorá trvala približne 18 mesiacov, vznikali tucty startupov každý týždeň, ktoré neskôr však kvôli anti-biznisovým modelom strácali peniaze ako rástli a dalo sa predpokladať, že táto mánia neskončí dobre.[4] „V skutočnosti, počet softvérových startupov už dosiahol svoj vrchol. A mnoho ďalších, vznikajúcich je len opakovaním predchádzajúcich. Nikto v skutočnosti nepotrebuje ďalšiu aplikáciu na zdieľanie fotiek, rovnako ako nikto nepotreboval ďalšiu stránku s domácimi potrebami počas prvého internetového boomu v neskorších 90. rokoch. Riziko je opäť v tom, že až príliš veľa peňazí je vkladaných do startupov.“[5] Rozdiel je dnes však v tom, že súčasný startupový vzostup je postavený na pevnejších základoch, ktoré ich predurčujú na dlhodobú stabilitu.

Startupy v posledných rokoch prežívajú renesanciu, ich počet neustále rastie. Čo spôsobilo, že startupy sa po rokoch opäť objavili v takej sile ako pred rokmi? Steve Blank odpovedal na otázku, čo sa skrýva za náhlym vzrastom startupov a uvádza štyri dôvody:[6]

- Startup môže stáť tisícky dolárov a nie milióny – náklady na vývoj sú dnes omnoho nižšie ako pred pár rokmi. Programovanie, tvorba aplikácií je dnes už

jednoduchou záležitosťou. Aj nové formy práce priniesli šetrenie nákladov, napríklad práca na voľnej nohe.

- Ponuka rizikového kapitálu zlepšuje výsledky – zníženie nákladov na založenie startupu otvorili dvere aj novým formám financovania startupu, napríklad anjelskí investori, akcelerátory a mikro poskytovatelia rizikového kapitálu.
- Podnikanie vyvíja vlastnú vedu o manažmente, poznatky z klasického a dokonca ani moderného manažmentu, nestačia podmienkam startupov. Aplikovanie týchto metód v startupoch viedlo len k omylom a problémom, a tak sa postupne začali formovať nové postupy pre startupy.
- Rýchla adaptácia zákazníkov na nové technológie vďaka internetu, ktorý je dostupný už takmer všade a vždy, je dostupnosť k novým technológiám jednoduchá. Podľa Blanka môže startup už od úplných začiatkov pôsobiť ako mikro-medzinárodný. Prienik na zahraničné trhy je vďaka internetu jednoduchý. Malé a stredné podniky poskytujú slovenskej ekonomike až 75% aktívnej pracovnej sily.

Startupy patria do skupiny malých a stredných podnikov, ktoré tvoria základ slovenskej ekonomiky. „Na konci roka 2013 bolo z celkového počtu podnikateľských subjektov 96,8% mikropodnikov, 2,6% malých a stredných podnikov a 0,5% stredných podnikov.“ Malé a stredné podniky pozitívne ovplyvňujú aj zamestnanosť Slovenska. „Malé a stredné podniky v roku 2013 tvorili 71,7% podiel na zamestnanosti v podnikovej ekonomike a 59,4% podiel na celkovej zamestnanosti v hospodárstve SR.“[7]

V správe o význame startupov pre tvorbu a rušenie pracovných miest sa hovorí, že význam startupov je v tejto oblasti neodškriepiteľný a prinášajú unikátny efekt pre zamestnanosť. Doslova sa píše, že bez startupov by ekonomika USA nerástla. „Podniky v prvom roku existencie vytvoria približne 3 mil. pracovných miest.“ Pre porovnanie, podniky počas druhého roku vytvoria ani nie 1 mil. pracovných miest a toto číslo stále klesá. Podniky vo veku 11 a viac rokov vytvoria takmer pol milióna miest, pričom približne rovnaký počet aj ukončia.“[8] Zo správy jednoznačne vyplýva, že bez startupov by tvorba pracovných miest v USA bola v negatívnych číslach.

Uviesť jednu spoločnú a platnú definíciu startupu je úloha takmer nemožná. Jediné čo platí je, že každý autor a podnikateľ má svoju definíciu startupu, a väčšinou to ani nie sú definície, ale skôr názory či výroky. Odlišnosti v názoroch nie sú len medzi ich autormi, ale aj medzi krajinami a účelmi, pre ktoré sa definícia zostavuje. Napríklad v USA, ktoré je mekkou startupov podľa hodnotenia startupových ekosystémov, sú podmienky na definovanie podniku ako startupu náročnejšie a omnoho prísnejšie ako v Slovenskej a Českej republike, kde sú startupy stále pomerne neznámou a novou oblasťou.

1.1 Startupy z pohľadu ich zakladateľov

Neil Blumenthal, spoluzakladateľ a CEO Warby Parker hovorí, že „startup je spoločnosť pracujúca na vyriešení problému, ktorého riešenie nie je zjavné a úspech nie je garantovaný."

„Startup je stav mysle. Je to stav, keď sa ľudia pripoja k vašej spoločnosti a robia jasné rozhodnutia, ktoré vedú k strate stability za výmenu prísľubu veľkého rastu a vzrušenia z vytvárania okamžitého vplyvu." hovorí Adora Cheung, spoluzakladateľka Homejoy.

Ariel Garten, spoluzakladateľka a CEO InteraXon definuje startup takto: „Viete, že ste startup, keď ste malá rýchlo rastúca spoločnosť založená na veľkom nápade. Často sa tento veľký nápad sústredí na technickú oblasť a je výrazný, čo priťahuje pozornosť investorov. Raz mi môj mentor povedal, že startup je jednoducho sled experimentov hľadajúci dôkaz o opakovateľných výsledkoch."[9]

Juraj Svinčák, úspešný slovenský startupista o sebe tvrdí, že je 'antistartup'. Tvrdí, že „startup je projekt, ktorý o sebe viac hovorí, ako robí". On sám DoučMa nenazýva startupom, ale projektom. Problém vidí práve v tom, že zo slova startup sa stal buzzword, ktoré dnes už používa každý, kto začína s podnikaním. Startupom sa môže nazvať ten, kto sa ním nazvať chce. Práve toto je negatívna stránka výrokov, ktoré uviedli úspešní startupisti pre Forbes. Keďže uvádzajú, že startup je o emóciách a pocitoch, energii a vášni, nikomu, kto začína s podnikaním a má takéto pocity, nebráni v tom, aby sa startupom nazval.

Zuzana Krnáčová zo startupu Villo.in hovorí, že „startup je projekt, ktorý je v začiatku a prináša niečo nové, prípadne inak spracované ako doteraz". Aj z tohto vyjadrenia vyplýva, že novosť je zrejme najvýznamnejšou charakteristikou startupu. Novosť a originalita sa objavila aj v uvedených vyjadreniach z USA. Novosť prinášaných produktov alebo služieb, resp. inovácia, sú významným a dôležitým prvkom startupov.

Pavol Amena zakladateľ spoločnosti Amena hovorí: „Startup by som definoval ako mladý projekt, na ktorom môže pracovať jednotlivec alebo skupina ľudí, a ktorého úlohou je vyriešiť problém inovatívnou formou. Kde je hranica medzi startupom a mladou inovatívnou spoločnosťou je pre mňa nejasná. Startup je skôr také moderné vyjadrenie pre začínajúce podniky, ktoré prinášajú inováciu."

1.2 Startupy z pohľadu odborníkov zaoberajúcich sa touto problematikou

Podstatne jasnejšie hovorí o startupoch Steve Blank startupový guru, ktorý sa angažoval vo viacerých startupoch. Steve Blank sa podľa svojho tvrdenia k tejto vete o startupe dopracoval po tridsiatich rokoch vo sfére podnikania. Steve Blank tvrdí, že „startup je dočasná podoba organizácie

hľadajúca opakovateľný a škálovateľný podnikateľský model.“[10] Tým, že podnik hľadá svoj podnikateľský model, musí odpovedať na všetky základné otázky, ktoré stoja za úspechom podniku. Kto budú moji zákazníci, akú pridanú hodnotu im prinesieme, kto je naša konkurencia, aké zdroje budeme využívať, aká je štruktúra nákladov a príjmov, pričom Steve Blank kladie dôraz na podnikanie. Začínajúci podnik, ktorý nie je startupom, už má väčšinu, často aj všetky odpovede na uvedené otázky k dispozícii, keďže neprinášajú nič nové a tieto otázky pred nimi už zodpovedal niekto iný. Startup, ktorý prináša niečo nové, originálne, odpovede nemá k dispozícii a musí na ne odpovedať sám. Podľa Blanka je pre startup charakteristický práve tento proces odpovedania na otázky, ktoré vyplývajú z podnikateľského modelu. V momente, keď budú zodpovedané všetky otázky a odpovede sa nebudú meniť dlhší čas, startup môže povedať, že našiel svoj podnikateľský model a prestáva byť startupom a je z neho etablovaný podnik na trhu.

Podobný výrok prináša Eric Ries, ktorý hovorí, že „startup je ľudskou organizáciou, ktorá je navrhnutá na dodávanie nového produktu alebo služby v podmienkach extrémnej neistoty.“[11] Dôležitou časťou Riesovho vyjadrenia je nový produkt alebo služba, čo je podľa spomenutých zakladateľov startupov podmienkou pre startup, rovnako ako podmienky extrémnej neistoty. Startup, keď prichádza na trh s inováciou, nevie ako na ňu zareaguje trh a investori.

Názor na to, čo je startup a čo už startup nie je, prináša Paul Graham, ktorý hovorí: „Nápad je niečo, čo si vymýšľam, že chcem robiť. Je to skutočne len nápad. Aj keď o tom nápade budem niekoľko rokov hovoriť, tak je to stále nápad. Investor, ktorý investuje do nápadu, môže pomôcť, aby sa z nápadu stal rýchlejšie startup, ale táto investícia z toho startup sama o sebe neurobí. Keď sa na tom nápade začne pracovať, tak sa z neho stáva projekt. Oproti nápadu je projekt omnoho ďalej, pretože sa už niečo skutočne realizuje, nie je to len o hovorení a prezentovaní nápadu. Startup už pre mňa znamená určitú seriózność. Oproti projektu startup už musí byť živý a musí mať zákazníkov. Startup je už pre mňa normálne podnikanie.”[12]

Ďalší pohľad na startup prinášajú aj výskumné správy, ktoré sa venujú téme startupov. Výskumná správa Twin Enterpreneurs Regional Study, ktorá prináša porovnanie startup a ich prostredia v Bratislave a vo Viedni, uvádza charakteristické znaky startupu. Startup je mladý, novozaložený podnik do 7 rokov so škálovateľným podnikateľským modelom, postavený na inovácii alebo novom produkte, ktorý má globálne ambície.[13]

1.3 Vymedzenie startupov z pohľadu investorov

Karol Gogolák z investičného klubu G4 priblížil podmienky, ktoré musí spĺňať startup, aby bol zaujímavý pre G4. Startup má mať jasnú predstavu o svojom produkte alebo službe, v ideálnom prípade je už na svete. Ďalšou podmienkou je, že startup musí mať ambície preniknúť na zahraničný trh a musí

mať úplne zmapovanú konkurenciu. Inovatívnosť a jedinečnosť sú tiež dôležité podmienky.[14]

Ivan Štefunko z Neulogy Ventures, podniku, ktorý sa zaoberá podporou startupov poskytovaním finančných zdrojov, prenosom know how a komercializáciou výsledkov výskumu startupov, hovorí, že „v širšom ponímaní môže byť startup akákoľvek začínajúca, rýchlo rastúca firma. V Silicon Valley, ale aj u nás však skôr označuje technologicky zamerané, inovatívne firmy s globálnym potenciálom a vysokou mierou škálovateľnosti. Firma zostáva startupom až do chvíle, kým nenájde škálovateľný, opakovateľný model, ako zarobiť peniaze. Možno prekvapivo sú preto startupmi aj obrovské internetové firmy s miliónovými valuáciami.“[15]

Wayra, akcelerátor, ktorý sa špecializuje na podporu startupov, určuje nasledovné podmienky pre startupy, ktoré majú záujem sa zapojiť: podniky alebo projekty musia byť v počiatočnom štádiu vývoja, pokiaľ možno s diferencovanou technológiou a výraznou inováciou, produkt musí byť škálovateľný, mať potenciál na rast a predpoklad na rýchly rast a tvorbu príjmov.[16] StartupAwards je podujatie, ktoré oceňuje technologicky zamerané podniky v prvotných štádiách vývoja alebo technologické projekty, ktoré inovujú už existujúcu tému. Uvádza, že hľadajú inovatívny podnik so škálovateľným produktom a globálnymi ambíciami.[17]

Speedinvest, zahraničný podnik orientovaný na podporu startupov tvrdí, že hľadajú startupy, ktoré definujú ako podniky v počiatočnom štádiu vývoja, ktoré majú produkt aj tím. Zameriavajú sa najmä na internet a mobily.[18]

Uviesť jednu komplexne platnú definíciu startupu nie je možné, z dôvodu rozdielne vyspelých startupových ekosystémov. Startup je častokrát viac vecou srdca ako mysle. Syntézou uvedených zdrojov možno identifikovať hlavné znaky startupu. Startup je podnik, ktorý je v skorých fázach vývoja, nemusí mať ani konkrétny produkt, postačuje, ak pracuje na nápade. Hlavným znakom je, že to nie je zrelý podnik. Startupy prinášajú inováciu, či už produktu alebo podnikateľského modelu. Startup svoj podnikateľský model len hľadá.

2. Podnikateľský model a stratégia

Podnikateľský model a stratégia je častá startupová téma, pričom tematika podnikateľských modelov je mladšia a novšia ako stratégia. Nech je nápad startupu akokoľvek dobrý a nápaditý, bez fungujúceho podnikateľského modelu a úspešnej stratégie je odsúdený na zánik. Hlavným rozdiel medzi klasickým podnikom a startupom je, že klasický podnik realizuje svoj podnikateľský model, zatiaľ čo startup svoj podnikateľský model ešte len hľadá.[19]

2.1 Podnikateľský model

Startupy fungujú a pracujú inak ako klasické malé podniky, ich začiatky sú úplne odlišné. Klasický podnikateľský plán nie je vhodný pre startup, je príliš statický a nepreží prvý kontakt so zákazníkmi. Omnoho vhodnejší je pre startupy podnikateľský model, ktorý je dynamický.

Definície alebo funkcie podnikateľského modelu sa líšia aj na základe toho, ktorá skupina účastníkov v podniku ho využíva, či investori alebo podnikatelia. „Pre investorov predstavuje podnikateľský model spôsob hodnotenia, či bude podnikateľský zámer alebo podnik úspešný. Ale pre podnikateľov, resp. riaditeľov podnikov je to nástroj na vytvorenie dynamického podniku. Úspešný podnikateľ začne s navrhnutím modelu, a potom ho postupne skúša a zisťuje, ktoré časti fungujú a ktoré nie. Postupne model mení a vylepšuje. Podnikateľský model teda pre podnikateľa nie je testom úspechu alebo neúspechu, ale je to stavebnica, ktorá ho privedie k silnému, ziskovému podniku.“[20]

„Charles Baden-Fuller a Mary Morganová tvrdia, že podnikateľské modely môžu slúžiť na tri rôzne účely. Môžu opisovať rôzne druhy a typy podnikov. To je dôležité, ak sa ich snažíme študovať analyticky. Môžu byť skrátenou verziou opisu toho, ako podnik funguje, hlavnou hodnotou v tomto prípade je, že podnik sa môže uistiť, či sa jeho stratégia tiahne všetkými aktivitami. Alebo môžu byť podnikateľské modely ako vzory, môžu sa použiť na opis toho, ako podnikatelia chcú, aby ich podnik fungoval.“[21]

John Mullins a Randy Komisar „pod podnikateľským modelom myslia istú štruktúru ekonomických aktivít, ktorou je hotovosť plynúca dnu a von z podniku na rôzne účely a načasovanie, ktorá diktuje získanie alebo stratu peňazí a schopnosť ponúknuť aktívne výnosy investorom. Skrátka, podnikateľský model je ekonomické podchytenie podnikania vo všetkých jeho aspektoch.“[22]

Allan Afuah píše, že: „Podnikateľský model je systém na robenie peňazí. Je to súbor aktivít, ktoré vytvárajú zisk v podniku v závislosti od toho, ktoré z nich firma vykonáva, ako ich vykonáva a kedy ich vykonáva.“[23]

Alexander Osterwalder a Yves Pigneur sa nazdávajú, že: „Podnikateľský model opisuje logiku toho, ako organizácia vytvára, dodáva a prisvojuje si hodnotu a ako sa v podniku tvoria peniaze.“[24]

Watson uvádza takúto definíciu podnikateľského modelu: „Podnikateľský model opisuje operácie podniku, ktoré zahŕňajú všetky ich komponenty, funkcie, procesy. Z týchto operácií vznikajú na jednej strane náklady a na druhej strane vzniká hodnota pre zákazníka. Je to motor fungovania podniku. Cieľom je mať nízke náklady a vysokú hodnotu, a tak maximalizovať zisk. Všetky príťažlivé podnikateľské modely majú nejaké magické kúzlo a úlohou investorov je nájsť ho.“[25]

Joan Margretta považuje „podnikateľský model vo svojej najhlbšej podstate za príbeh, ktorý vysvetľuje, ako funguje podnik. Dobrý podnikateľský model podľa jej videnia odpovedá na odveké otázky podnikateľa: Kto je zákazník? Čo považuje zákazník za hodnotné a užitočné? Ako sa zarábajú peniaze v príslušnom podnikaní? Aká je ekonomická logika, ktorá vysvetľuje, ako priniesť zákazníkom hodnotu (úžitok) pri primeraných nákladoch?“[26]

Na druhej strane Osterwalder a Pigneur ponúkajú model Canvas, ktorý je v súčasnosti preferovaný aj v praxi vďaka svojej praktickej aplikovateľnosti. „Podnikateľský model opisuje logiku toho, ako organizácia vytvára, prináša a zachytáva hodnotu a ako sa v podniku tvoria peniaze.“[27] Model Canvas, v slovenskom preklade plátno, je tvorený deviatimi blokmi, ktoré spoločne a komplexne opisujú činnosť podniku. Sú to bloky ponuka hodnoty pre zákazníka, vzťahy so zákazníkmi, segmenty zákazníkov, distribučné kanály, zdroje príjmov, náklady, kľúčoví partneri, kľúčové aktivity, kľúčové zdroje.

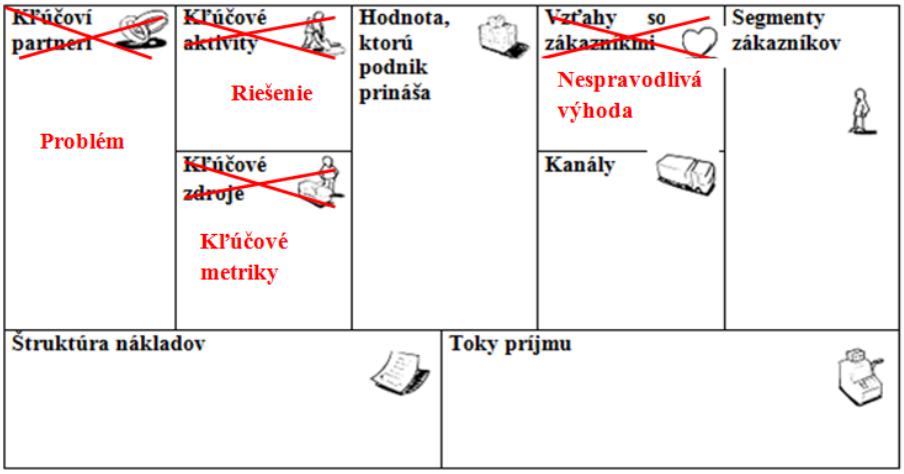
S modelom Canvas pracujú aj známi startupoví autori, napríklad Steve Blank. Blank tvrdí, že klasický podnikateľský plán neprežije prvý kontakt so zákazníkmi, a startup by mal jednoznačne využiť podnikateľský model. Podľa jeho názoru je plán príliš statický, na druhej strane model je flexibilný a je vhodnejší pre potreby startupov. Podnikateľský model Canvas má startup využívať ako „bodovaciu tabuľku výsledkov“ na sledovanie progresu procesu hľadania podnikateľského modelu. Podnikateľský model by sa mal prehodnocovať každý týždeň a zvýrazňovať by sa mali zmeny, ktorá nastali. Ak sa team startupu dohodne na prijatí týchto zmien, zapracuje ich do modelu.[28]

Z modelu Canvas vychádza Ash Maurya a prináša model Lean Canvas upravený špeciálne na podmienky startupov. Maurya nadväzuje na koncepciu lean startup od Riesa. Maurya prispôsobil niektoré bloky modelu Canvas pre potreby startupov a začínajúcich podnikov. Maurya tvrdí, že v publikácii Business Model Canvas od Osterwaldera a Pigneura sú zhrnuté príklady známych podnikov až po tom, ako sa stali úspešnými a pre potreby startupov je zaujímavejšie, ako sa stať úspešnými. Niektoré bloky modelu Canvas považuje za príliš jednoduché.[29]

Lean Canvas je podľa jeho autora Maurya vhodný na vytvorenie startupu. Startup môže urobiť niekoľko variantov modelu a na konci si vyberie najvhodnejší, ktorý aplikuje do praxe. Lean Canvas obsahuje tieto bloky a páry medzi nimi:

Problém a segmenty zákazníkov. Oba bloky sú hnacím motorom zvyšku canvasu, a preto ich autor spároval. V tomto bloku startup uvedie tri hlavné problémy, ktoré rieši, na základe segmentov zákazníkov, s ktorými pracuje. Podmienkou je vyhľadať možné existujúce alternatívy k riešeniu, ktoré chce startup priniesť a určiť rolu používateľov v procese spolupráce a charakterizovať prototyp zákazníka. Mnoho startupov zlyhá z dôvodu nesprávneho definovania problému hneď na začiatku. Neskôr mrhajú peniazmi aj námahou na prácu na

nesprávnom produkte, ktorý trh neprijme. Základom Lean Canvas je teda správne definovanie problému.



Obr. 1. Lean Canvas[30]

Hodnota, ktorú podnik prináša. Tento blok je najdôležitejší a zároveň aj najnáročnejší. Charakteristikou tohto bloku je otázka: Prečo je startup odlišný a prečo stojí za pozornosť? Hodnota je to, s čím príde zákazník do kontaktu ako s prvým z celého canvasu. Je to podstata produktu vyjadrená pár slovami.

Riešenie. Keď má startup vyjadrenú hodnotu, môže navrhovať riešenia. Je možné, že na základe vyjadrenia hodnoty, sa úplne zmení aj definovanie problému a zákazníkov. Nie je potrebné dokonale definovať riešenie. Vhodnejší je hrubý náčrt jednoduchých riešení pre každý problém.

Kanály. Neschopnosť vybudovať signifikantnú cestu k zákazníkovi je jednou z najčastejších dôvodov zlyhania startupu. Podľa autora je dôležité vytvárať škálovateľné kanály od začiatku. Je možné, že na začiatku bude startup využívať iné kanály, ako v neskorších fázach. Príklady kanálov: zadarmo/platené, prichádzajúci/odchádzajúci, priame/automatizované, priame/nepriame.

Toky príjmov a štruktúra nákladov. Tieto dva bloky overujú životaschopnosť podniku. Namiesto myslenia na obdobie troch až piatich rokov sa treba radšej držať pri zemi. Podstatou v tejto časti modelu je definovaný, vytvorený a uvedený na trh minimálne životaschopný produkt (MVP). Získanie prvých platieb za MVP je skutočné overenie potenciálu podniku. Cena je súčasťou produktu, cena definuje zákazníkov, získať platbu je prvou formou potvrdenia (validácie). Nákladová štruktúra je zoznam nákladov, ktoré budú potrebné na preniknutie produktu na trh.

Kľúčové metriky. Každý podnik má niekoľko kľúčových čísel, ktoré hovoria o tom, ako sa mu darí. Tieto čísla merajú výkon a tiež identifikujú horúce miesta v životnom cykle zákazníkov.

Nespravodlivá výhoda predstavuje ďalší z názvov pre konkurenčnú výhodu alebo bariér vstupu, ktoré sa často uvádzajú aj v podnikateľskom pláne.

Autor uvádza, že si je vedomý, že len málo startupov má vo svojich začiatkoch nespravodlivú výhodu, a preto tento blok môže ostať aj prázdny.[31]

2.2 Stratégia

Stratégia sa v teórii aj praxi vyskytuje omnoho dlhšie ako podnikateľský model. Napriek tomu existujú nezrovnalosti a odlišnosti vo vyjadreniach a definíciách od rôznych autorov. Mintzberg a Quinn identifikovali stratégiu prostredníctvom štyroch chápaní stratégie. Prvým vyjadrením je stratégia ako plán. Hovoria, že stratégie sú tvorené už pred procesom, na ktorý sú aplikované a sú vyvíjané zámerne a vedome. Stratégie je teda prostriedok na dosahovanie cieľov organizácie. Stratégia však podľa nich nie je len plánom, ale zároveň aj zväzuje dokopy všetky časti podniku, pokrýva všetky hlavné aspekty podniku robí ich kompatibilnými. Dobre formulovaná stratégia spája všetky ciele podniku a napomáha prerozdeľovať zdroje podniku. Stratégia ako plán môže byť všeobecná alebo aj konkrétna. Stratégie ako vzor. Definovať stratégiu len ako plán nie je dostatočné, definícia stratégie by mala obsahovať aj výsledné správanie sa. Preto chápu stratégiu aj ako vzor pre následnosť akcií. Stratégie ako pozícia. V rámci tejto definície sa autori pozerajú na podnik z externého hľadiska, umiestnenie podniku v prostredí. Úlohou stratégie je nájsť miesto podniku v externom prostredí. Stratégia ako perspektíva. Štvrtá definícia stratégie sa naopak pozerá do vnútra podniku. Význam stratégie pre podnik prirovnávajú k významu osobnosti pre človeka. Stratégie je vízia o smerovaní podniku a rozhodovaní o krokoch ako sa tam dostať, ktorá je spoločná pre všetkých členov podniku.[32]

M. E. Porter poskytuje túto definíciu stratégie. „Stratégia je vytvorenie unikátnej a hodnotnej pozície zahrňujúcej rôzne zloženie aktivít. Ak by existovala len jedna ideálna pozícia, neexistovala by potreba stratégie. Podniky by čelili len jednoduchému imperatívu, ktorý je vyhrať preteky s cieľom odhaliť a získať túto ideálnu pozíciu. Zmyslom a základom strategického umiestňovania je hľadanie aktivít, ktoré sú odlišné od aktivít konkurentov. Ak by rovnaké zloženie aktivít bolo vhodné na vytváranie všetkých možností a pokrytie všetkých potrieb a získanie všetkých zákazníkov, potom by sa podniky mohli jednoducho premiestňovať medzi nimi a efektívnosť v prevádzkovej činnosti by determinovala výkon.“[33] M. E. Porter hovorí, že nie všetky rozhodnutia v podniku sú strategické. Rozhodnutia môžu byť definované ako strategické v prípade, ak obsahujú neustále kroky,, ktoré sú odlišné od konkurentov a ak sa odlišnosť prejavuje v pretrvávajúcej a udržateľnej výhode, čo znamená, že je ťažko napodobiteľná konkurenciou. Aktivity, ktoré len zvýšia využiteľnosť už existujúcich metód nie sú strategické, pokiaľ sa dajú ľahko kopírovať.

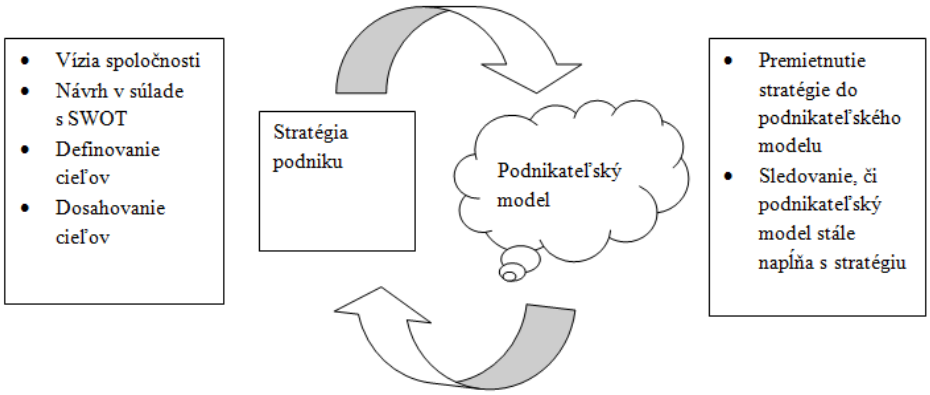
Na základe preskúmaných zdrojov možno stratégie klasifikovať nasledovne. Jedna skupina autorov tvrdí, že stratégia predstavuje postupnosť krokov, ako sa podnik dostane k určenému cieľu, napríklad autori Amitt a Zott.

Druhá skupina autorov sa prikláňa k názoru, že stratégia je niečo, čím sa podnik odlíši od konkurencie a získa jedinečnú pozíciu v konkurenčnom prostredí. Predstaviteľom a zástancom tohto názoru je najmä Porter. Mintzberg a Quin prinášajú štyri princípy, ktoré charakterizujú stratégiu. Hovoria že stratégia je plán, vzor, pozícia a vízia. Podľa môjho názoru je náročné jednoznačne definovať stratégiu, môžeme ju len charakterizovať. Prikláňam sa k názoru Mintzberga, ale aj Portera. Stratégia by sa mala zameriavať na spôsoby, ako poraziť konkurenciu a ako získať najlepšiu pozíciu v konkurenčnom prostredí. Zároveň by mala byť tým, čo spája všetkých členov Podniku a vyjadruje jeho smerovanie.

2.3 Vzťah podnikateľského modelu a stratégie

V predchádzajúcich kapitolách sú uvedené definície podnikateľského modelu aj stratégie. Aký je vzťah medzi nimi, dopĺňajú sa alebo si odporujú? Odpoveď poskytujú niekoľkí autori. Joan Magretta tvrdí: „Podnikateľský model a stratégia patria dnes medzi najnedbalejšie používané výrazy v podnikaní. Často sú rôzne prispôsobované, aby znamenali všetko a nakoniec neznamenajú nič. Vo význame stratégie a podnikateľského modelu sú nuansy. Napríklad stratégia je viac zameraná na konkurenciu, pokým podnikateľský model je viac zameraný na podnikovú logiku, ktorá umožňuje spoločnostiam vytvárať hodnotu pre zákazníkov a vlastníkov.“[34] Magretta hovorí, že podnikateľský model a stratégia v žiadnom prípade nie sú významovo rovnaké pojmy. Podnikateľský model opisuje, ako do seba zapadajú časti podniku. Avšak nezaoberá sa jedným faktorom, a to konkurenciou. Riešiť problematiku konkurentov je úlohou stratégie.

Osterwalder tvrdí, že podnikateľský model a stratégia pojednávajú o rovnakých záležitostiach, avšak na rôznych podnikových úrovniach. Podnikateľský model chápe ako stratégiu implementovanú do plánu podnikovej logiky na tvorbu peňazí. Inými slovami, vízia podniku a jeho stratégia sú premietnuté do ponuky hodnoty, vzťahov so zákazníkmi a hodnotovej siete. Tento vzťah je znázornený na obr. 2.



Obr. 2. Vzťah podnikateľského modelu a stratégia podľa Osterwaldera[35]

Stratégia je teda plán, plánovanie pre podnik, zaoberá sa budúcnosťou a cestami, ako sa podnik dostane do želaného cieľa. Podnikateľský model je systém, ako konkrétny podnik funguje, je to základ, na ktorom sa postaví stratégia. Možno povedať, že podnikateľský model má každý podnik, či si to uvedomuje alebo nie. Na druhej strane stratégiu nemajú zadefinovanú všetky spoločnosti.

Ghezzi tvrdí, že „stratégia založená len na tvorbe podnikateľského modelu by mohla podniky priviesť do rizika straty celkového obrazu (vytvoreného zo strategického zámeru, predvídania prostredia, externej atraktivity a konkurenčnej výhody) z dôvodu vynechania iných strategických praktík. Podnikateľský model je vhodný na vytvorenie podnikateľského nápadu, hoci nevhodný na plánovanie celkovej, konzistentnej dlhodobej stratégie.“[36] „Podnikateľský model môže mať významné miesto v strategickom manažmente pokiaľ je vhodne zahrnutý do procesu strategického plánovania podniku. V prvých fázach plánovania by mal byť podnikateľský model využitý na vycibrenie nápadu a na vytvorenie a zachytenie hodnoty. V neskorších fázach môže model predstavovať podporu realizácie stratégie a strategických inovácií, pretože prevádzka alebo zmena stratégie sa opiera o komponenty podnikateľského modelu.“[37]

V téme o vzťahu podnikateľského modelu a stratégie je mnoho odlišných názorov a vyjadrení. Autori tvrdia, že podnikateľský model je základ, na ktorom stratégia funguje. Druhá skupina autorov tvrdí, že základom je stratégia, a podnikateľská model je len doplnkom. Odlišnosť názorov o vzťahu modelu a stratégie vychádza najmä z odlišností v ich definovaní.

3. Životný cyklus startupu

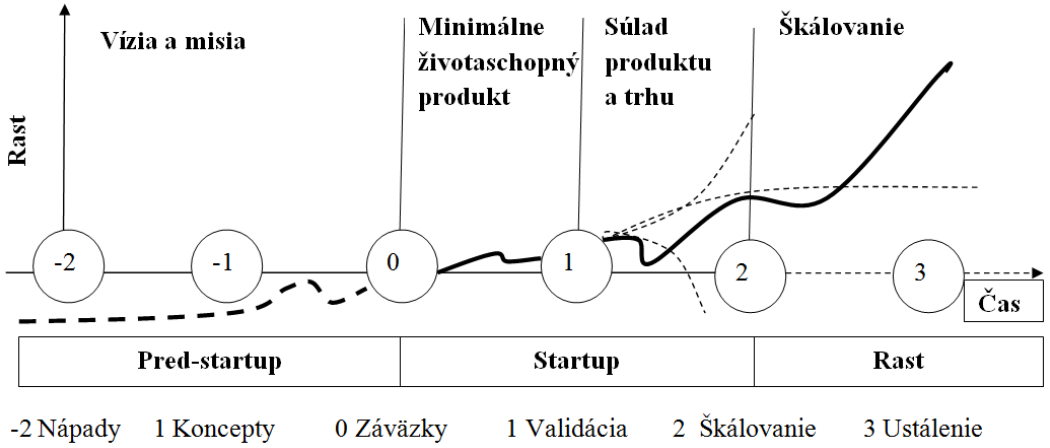
„Startup je ľudskou organizáciou navrhnutou na vytváranie nových produktov a služieb za podmienok extrémnej neistoty.“[38] Startup nie je len zmenšenou verziou veľkého podniku, ba čo viac, je rozdielny takmer vo všetkom. Od cieľov po spôsoby merania, od zamestnancov po kultúru. Veľmi málo znalostí, procesov alebo stratégií, ktoré fungujú v startupe sú použiteľné a úspešné vo veľkých podnikoch.[39]

Startup prichádza na trh s novým produktom alebo službou, prináša inováciu. Neprichádza s niečím, čo je už trhom overené a tak sa nevyhnutnou fázou životného cyklu stáva overovanie produktu (validácia). Vývoj startupu ako podniku z tohto dôvodu môžeme stotožňovať s vývojom produktu a týmito fázami, keďže startup ako podnik vzniká spolu s vývojom produktu. Startup nezostáva startupom naveky, ale postupne sa transformuje na prosperujúci podnik. Tento bod prechodu je veľmi náročné rozoznať a zachytiť, a nie sú známe presné mierky. V podstate však platí, že startup sa mení na podnik, keď

sa stabilizuje jeho produkt, či už produkt samotný alebo na trhu a medzi zákazníkmi, a tiež keď sa stabilizuje príjmový model. Od tohto bodu je možné, že sa startup, teraz už stabilizovaný podnik, bude vyvíjať podľa klasických fáz. Každý startup je iný a každý sa vyvíja iným tempom. Tempo vývoju závidí najmä od odvetvia, v ktorom pôsobia. V ďalšom texte uvádzam príklady životného cyklu startupov od rôznych autorov.

3.1 Životný cyklus startupu podľa Startup Commons

Startup Commons je platforma, ktorá sa venuje pomoci startupom a podporuje startupový ekosystém. Predkladá model s fázami od -2 po 3.[40]



Obr. 3. Startup Commons – životný cyklus startupu[41]

Pred startupové fázy

Fáza - 2 Nápady: nápad na produkt alebo službu pre dostatočne veľký trh. Nápady na príjmové modely alebo podnikateľský model, ktoré zobrazia, ako daná myšlienka prinesie peniaze. Zvyčajne je projekt postavený na jednej osobe alebo malom tíme, ktorý je zatiaľ bez potvrdených záväzkov. Tím nie je vyvážený z hľadiska potrebných zručností a skúseností.

Fáza - 1 Tvorba konceptu: jasne vymedzené zameranie, jasné smerovanie a jednoznačne určený cieľ, ktorého naplnenie je rozdelené do postupných míľnikov v období troch rokov. Projekt má dvoch alebo troch zakladajúcich členov s vymedzeným a vyváženým vlastníctvom. Projekt môže mať v tejto fáze už mierne rozšírený tím s náznakmi záväzkov (peňažná kompenzácia)

Rozhranie medzi pred startupovými fázami a startupom

Fáza 0 Záväzok: oddaný zakladajúci tím s vyváženými skúsenosťami a zručnosťami, ktorý je schopný zostaviť produkt alebo službu bez závislosti na externých zdrojoch, alebo projekt už má počiatočný produkt alebo službu. Projekt má podpísanú dohodu spoločníkov/zakladateľov. Má určené míľniky

s presne určeným časom naplnenia, využívaním peňazí na minimálne dva roky s jasne určenými províziami, ktoré zaviažu k ďalšej spolupráci.

Fáza 1 Overovanie (validácia): v tejto fáze môže byť už viditeľný nárast zákazníkov a príjmov a možno aj pritiahnutie pozornosti dodatočných zdrojov (peniaze alebo iná podpora prostredníctvom napríklad práce a skúseností). Overovanie trhu (súlad medzi trhom a produktom) s cieľom presunutia sa k upresňovaniu.

Fáza 2 Škálovanie: v tejto fáze má startup jasný, rastúci a merateľný trh a používateľov. Startup môže a chce rásť. Je schopný prilákať a získať významnú podporu.

Fáza 3 Ustálenie: startup dosiahol výrazný nárast, ktorý je očakávaný aj naďalej, dokonca vo väčšej miere. Zdroje sa už získavajú jednoducho, už to nie je len o skúšaní šťastia. Rast pokračuje aj naďalej a projekt sa chce správať ako startup tak dlho, ako to je možné. Zakladatelia môžu pokračovať v podnikaní, alebo ho môžu opustiť.

3.2 Životný cyklus podľa Mitchela Harpera

Mitchel Harper, spoluzakladateľ a CEO Bigcommerce, hovorí, že väčšina najrýchlejšie rastúcich startupov (rast minimálne 100 % za rok) prechádza tromi jasne rozoznateľnými fázami.[42]

Prvá fáza: Validácia (preverovanie, overovanie)

Kľúčový záujem: súlad medzi produktom a trhom
Kľúčový míľnik: potenciálni platiaci zákazníci
Typický objem príjmov: 1milión dolárov a menej
Typická veľkosť: 5 a menej ľudí

V tejto fáze je tím tvorený zakladateľmi, prípadne niekoľkými ľuďmi navyše. Napríklad vývojármi softvéru alebo ľuďmi poskytujúcimi inú podporu. Počas tejto fázy startup generuje málo príjmov, ak vôbec nejaké, a môže ale aj nemusí mať overený súlad medzi produktom a trhom. Jediným záujmom startupu v tejto fáze je budovanie a tvorenie úžasného produktu. Tím pracuje spoločne a veľmi aktívne. Cieľom tejto fázy je spustenie produktu, ak to startup ešte neurobil. Ďalším cieľom je získanie prvých 1 000 bezplatných užívateľov alebo prvých 100 platiacich užívateľov. V tejto fáze startup nemyslí na to, že by sa z neho stal veľký podnik. Jednoducho chce priniesť niečo hodnotné na trh a ľuďom, ktorí to ocenia.

Druhá fáza: Príjmy

Kľúčový záujem: predajný lievik - systematický prístup k predaju produktov a služieb, ktorý predstavuje celý proces od prvého kontaktu až po predaj, cieľom je dosiahnuť stav, v ktorom na jednej strane vstupuje do predajného lievika dostatočné množstvo potenciálnych obchodných príležitostí a na druhej strane je generovaných dostatočný počet kupujúcich zákazníkov.
Kľúčový míľnik: miera konverzie a kultúra

Kľúčoví ľudia: tím vedenia (zakladatelia a manažment)
Typické príjmy: 1 milión až 10 miliónov dolárov
Typická veľkosť: 5 až 100 ľudí
Startup už má overený produkt a overený súlad medzi trhom a produktom a existuje veľký trh plný zákazníkov, ktorí sú ochotní zaplatiť za produkt. V druhej fáze sa startupy zameriavajú na skutočné pochopenie ich predajného lievika (zameranie na zákazníkov, predajné kanály, príjmy). Ak dosiahne startup prijateľnú úroveň týchto charakteristík, je pripravený na prechod do fázy tri. Optimalizácia predajného procesu predstavuje funkčnú webovú stránku, prípadne menší tím predaja. Kritickou úlohou v druhej fáze je zostavenie schopného tímu lídrov a určenie vhodnej pozície pre zakladateľov. Nie každý zakladateľ startupu musí byť zákonite aj jeho CEO. Dôležitou úlohou je zvážiť silné a slabé stránky zakladateľov, ak je niekto zakladateľom, neznamená to ešte, že musí byť aj CEO. Dôležitou úlohou druhej fázy je nájdenie vhodnej pozície pre zakladateľov, získanie schopného CEO a výborných ostatných členov tímu.

Tretia fáza: Škálovanie, upresňovanie, opakovateľnosť, rozširovanie

Kľúčový záujem: podiel na trhu
Kľúčový míľnik: príjmy
Kľúčoví ľudia: výkonný tím
Typické príjmy: 10 miliónov až 100 miliónov dolárov
Typická veľkosť: 100 až 1000 ľudí

V tejto fáze má startup optimalizované základné kritériá a zostavený schopný výkonný tím. Startup má už aj niekoľko, prípadne aj niekoľko sto zamestnancov. V tejto fáze startup musí zdvojnásobiť svoju pozornosť venovanú podnikaniu a mal by sa zamerať na spresňovanie niektorých oblastí, najmä ľudí, technológie, marketingu a získavanie zákazníkov.

Startup by mal mať dostatok vlastných financií, ktoré už môže významnejšie využívať na získavanie zákazníkov a nových talentov. Väčšina startupov vo fáze tri už má vyzretú organizačnú štruktúru, ktorá zahŕňa aj vedenie v zložení 5 až 20 ľudí a niekoľko kancelárií v závislosti od druhu podnikania. Dôležitou úlohou v tejto fáze je neustále povzbudzovanie a odmeňovanie zamestnancov, aby sa vývoj startupu nespomalil a nestratil pôvodnú motiváciu, prečo bol založený. Kľúčovým zameraním startupu v tejto fáze je posun od príjmov k ziskovosti. Mnoho startupov vo fáze 3 začne zvažovať odchod, resp. zmenu doteraz výhradne privátneho vlastníctva. Špeciálne tie, ktoré získali venture kapitál. Ukončenie môže prebehnúť predajom podielov, zmenou na akciovú spoločnosť alebo aj prevzatím väčšou spoločnosťou.

3.3 Životný cyklus startupu podľa Maxa Marmera

Max Marmer, hovorí, že je dôležité aby startup vedel definovať fázu, v ktorej sa nachádza. Je to dôležité z hľadiska posúdenia jeho pokroku. Vývoj startupu podľa neho tvorí šesť stupňov a každý stupeň je tvorený podstupňami.[43]

Fáza 1: Objavenie (Discovery)

Zmysel fázy: Startup sa zameriava na overovanie toho, či myšlienka, na ktorej pracuje je zmysluplná a či rieši reálny problém a či by sa niekto hypoteticky mohol zaujímať o toto riešenie.

Aktivity: Formuje sa základný tím, vedú sa rozhovory so zákazníkmi, nachádza sa pridaná hodnota pre zákazníka, tvoria sa ako-tak životaschopné produkty, tím sa stáva súčasťou nejakého akcelerátora alebo inkubátora, prebieha kolo financovania od známych a rodiny (Friends and Family round), pridávajú sa prví mentori a poradcovia.

Trvanie: 5 – 7 mesiacov

Fáza 2: Overovanie (Validation)

Zmysel fázy: Startup hľadá potvrdenie toho, že ľudia majú záujem o jeho produkt. Robí to prostredníctvom výmeny produktu za peniaze alebo pozornosť.

Aktivity: Dolaďovanie a upravovanie základných vlastností produktu, počiatočný rast užívateľov, implementácia analytiky a merania, seed funding, nábor prvých kľúčových ľudí, úprava smerovania produktu a startupu, ak je to potrebné, prví platiaci zákazníci, umiestňovanie produktu na trhu.

Trvanie: 5 – 6 mesiacov

Fáza 3: Efektívnosť (Efficiency)

Zmysel fázy: Startup dolaďuje svoj podnikateľský model a upravuje efektívnosť procesu získavania zákazníkov. Startupy by mali byť schopné efektívne získať zákazníkov, aby sa vyhli rastu s „deravým vedrom“ (leaky bucket scaling).

Aktivity: Upravovanie pridanej hodnoty pre zákazníka, optimalizácia konverzného lievika, dosahovanie virálneho rastu, opakovaný proces predaja a/alebo nachádzanie spôsobov škálovateľného získavania zákazníkov.

Trvanie: 5 – 6 mesiacov

Fáza 4: Rozširovanie (Scale)

Zmysel fázy: Rýchlosť rastu sa rapídne zvyšuje, pričom ide o pomerne agresívny rast.

Aktivity: Veľké A kolo financovania, masívne získavanie zákazníkov, škálovateľné vylepšenia zázemia, prvý nábor na výkonné funkcie, implementácia procesov, zakladanie firemných oddelení.

Trvanie: 7 – 9 mesiacov

Fáza 5: Podpora a Fáza 6 Udržateľnosť nie sú vyhodnotené v správe.

1.3. Životný cyklus startupu podľa Asha Mauryu

Každý startup prejde tromi fázami, ktorými sú vyriešenie problému, spojenie trhu a daného produktu, ukotvenie, rast a opakovateľnosť.[44] [24]

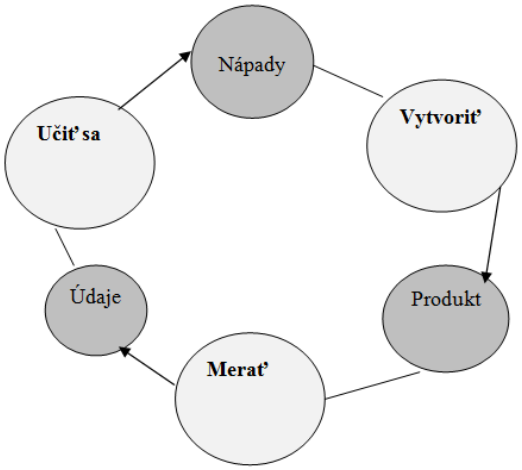
Vyriešenie problému. V tejto fáze ide o nájdenie využiteľného riešenia problému, ktoré uspokojí značnú časť spotrebiteľov. V tejto fáze je dôležité overovať a pýtať sa respondentov, či sú hypotézy a riešenia správne a či skutočne riešia problém. V tejto fáze ešte nemusí existovať produkt alebo služba v reálnej podobe, čo šetrí čas aj peniaze.

Spojenie produktu a trhu. Táto fáza je najzložitejšia a najdôležitejšia spomedzi všetkých troch. V tejto fáze má produkt alebo služba reálnu podobu, s ktorou sú spokojní spotrebitelia a podnikateľský model je overený. Startup by sa nemal zameriavať na získavanie reálnych zákazníkov predtým, ako má overený skutočný súlad medzi trhom a produktom. Signálom ukončenia tejto fázy je, ak minimálne 40 % používateľom by bolo sklamaných v prípade ukončenia existencie produktu alebo služby.

Rozšírenie a rast. Po overení produktu na trhu je čas ho umiestniť na masový trh. V tejto fáze je vhodné sústrediť sa na získavanie nových zákazníkov a rozširovať povedomie o startupe (virálnosť). Startup by mal pokračovať v optimalizovaní a vyvíjaní doplnkov produktu alebo služby so zámerom uspokojovania zákazníkov.

1.4 Životný cyklus podľa Erica Riesa

Eric Ries hovorí o štíhlom startupe, a tvrdí, že vývoj štíhleho startupu je neustále opakovanie troch krokov.[45] Táto koncepcia na obr. 4 zoštíhľuje aktivity startupu a pracuje s pojmom minimálne životaschopný produkt (minimal viable product - MVP), ktorý spĺňa len základne funkcie. Až po overení MVP zákazníkmi sa začne so vstupom na trh a neskôr pridávaním doplnkových funkcií.



Obr. 4. Lean startup a jeho životný cyklus[46]

Vytvoriť. Potom, ako startup overil problém a jeho riešenie, jeho ďalším krokom je vytvorenie produktu, ktorý je minimálne schopný fungovať. Obsahuje len základné funkcie, ktoré riešia stanovený problém cieľových zákazníkov a nič

viac. Pre každú základnú funkciu by mal existovať presný opis, ako má fungovať a čo má zákazníkom a startupu priniesť. Tento opis bude neskôr slúžiť benchmarkingu, či táto funkciu prináša to, čo sa od nej očakávalo.

Merať. Potom, ako je minimálny produkt zabehnutý medzi používateľmi, by mal startup overiť každú základnú funkciu, získať o jej používaní čo najviac dát. V tomto bode startup použije opis funkcií z predchádzajúceho kroku a zistí, či daná funkcia prináša to, čo sa od nej očakávalo. Podľa výsledku sa funkcie môžu vyladiť.

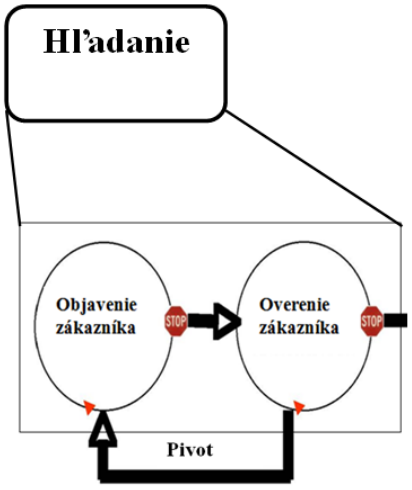
Učiť sa. Po získaní dát v predchádzajúcom kroku startup zistil a overil, čo v skutočnosti chcú používatelia. Vyzbrojený týmito dátami sa startup vracia späť do prvej fázy a základnú funkciu zmení podľa zistených informácií. Tento kolobeh sa opakuje, až pokiaľ kľúčová funkcia neplní to, čo používatelia požadujú.

1.5 Životný cyklus podľa Steva Blanka

Blank tvrdí, že startup musí prejsť troma hlavnými fázami, ktorými sú hľadanie, budovanie a rast, kým sa stane veľkým podnikom.[47]

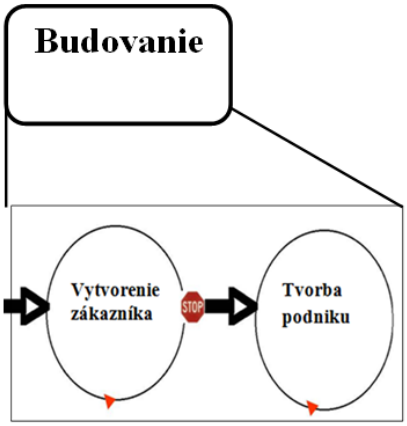
Obr. 5. Životný cyklus startupu podľa Steva Blanka[48]

Hľadanie. Ako prvý cieľ startupu je hľadanie opakovateľného a škálovateľného[49] podnikateľského modelu. Podstatou je nájdenie súladu medzi tým, čo sa buduje a kto to bude kupovať. V tejto fáze startup pokračuje malými krokmi, má v tíme menej ako 40 ľudí, môže mať za sebou prvé kolo investícií. Väčšina startupov končí práve v tejto fáze.



Obr. 6. Fáza Hľadanie[50]

Budovanie. V tejto fáze má startup dosiahnuť pozitívny cash flow a/alebo vytvárať zákazníkov, ktorí môžu byť monetizovaní. Startup rastie a musí sa zameriavať na budovanie podniku, organizovanie práce a kultúry. Podnik má viac ako 40 zamestnancov a vstupuje do neho rizikový kapitál.

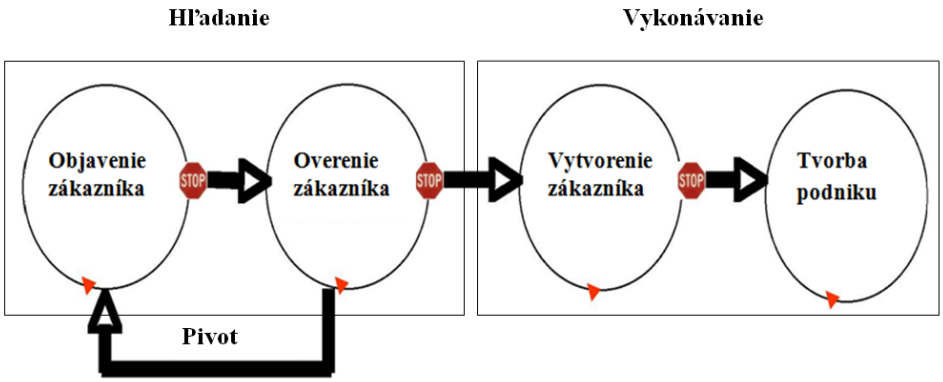


Obr. 7. Fáza Budovanie[51]

Rast. Startup sa stáva etablovaným podnikom, alebo sa spojil s iným podnikom a rastie na základe opakovaných procesov. Táto fáza sa nazýva ako škálovanie (scale), startup už našiel škálovateľný podnikateľský model.

Vývoj zákazníkov:

- Objavenie zákazníkov: zistenie, či problém, ktorý sa startup snaží riešiť, je pre zákazníkov dôležitý.
- Overenie zákazníkov: overenie, či startup našiel zákazníkov a trh, ktorí reagujú na pozitívne na produkt. Produkt je úspešný, len ak nájde zákazníkov, ktorí opakovanie kúpia produkt.
- Vytvorenie zákazníkov: cieľom je vytvorenie dopytu, základné marketingové aktivity potrebné na to, aby zákazníci pochopili produkt a vytvorila sa u nich túžba po produkte.
- Tvorba podniku: zmena podniku z neformálnej, učiacej sa na formálnu s organizačnou štruktúrou.[52]

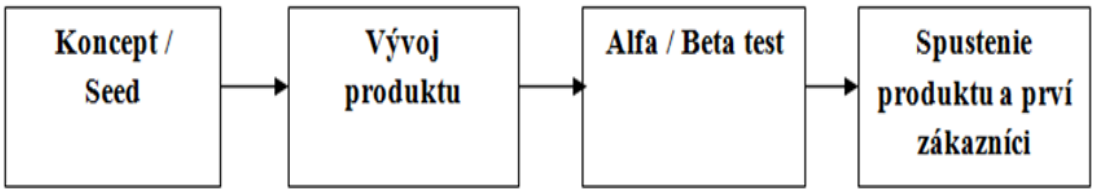


Obr. 8. Model Vývoj zákazníka[53]

Startupy sa neriadia tradičnými produktovo zameranými modelmi, ale našli paralelu medzi vývojom produktu a zákazníkmi. Vývoj produktu s vývojom zákazníka majú ísť ruka v ruke, nie sú náhrada jeden za druhý

Vývoj produktu (obr. 9):

1. Koncept alebo seed fáza. V tejto fáze majú zakladatelia nápad a ešte ani sami nevedia, že podnik zakladajú. Majú nápad, ktorý postupne spresňujú, čo sa neskôr stane základom pre business plán. V tejto fáze zakladatelia podniku definujú svoj produkt, jeho pridanú hodnotu pre zákazníkov, pracujú s prieskumom trhu a štatistikami. V seed fáze je možné získavať investorov pre startup.
2. Vývoj produktu. V tejto fáze sa prestáva o produkte hovoriť a začína sa na ňom pracovať. Pozornosť sa venuje vo veľkej miere marketingu.
3. Alfa/Beta test. Vývojári produktu začínajú pracovať s prvými skupinami zákazníkov. Marketing je jasnejší a zameriava sa promovanie značky.
4. Spustenie produktu a prví zákazníci. Podnik získava zamestnancov, buduje predajné kanály. V tejto fáze je priestor na druhé kolo investícií do podniku.[54] [2]



Obr. 9. Vývoj produktu podľa Steve Blank[55]

Vývoj produktu však neberie do úvahy dôležitú vec, a to, že nejde len o vývoj nového produktu, ale aj zákazníkov a trhu. Startupy zlyhávajú nie kvôli zlému produktu, ale kvôli nedostatku zákazníkov a neoverenému finančnému modelu.

1.6 Životný cyklus podľa Startup Studio z KPMG

KPMG v roku 2014 už druhýkrát preskúmal startupové prostredie Slovenska a v štúdii prináša výsledky. V štúdii Prieskum slovenského startupového ekosystému v krátkosti hovorí o fázach vývoja startupu a prináša aj percentuálny prehľad o tom v ktorej fáze sa nachádza väčšina slovenských startupov. KPMG vo svojej štúdií píše o týchto fázach startupu:

- nápad/koncept,
- beta/prototyp,
- prvé príjmy,
- rastúce príjmy,
- expanzia na nové trhy.

Najviac slovenských startupov 41 % sa nachádza vo fáze beta/prototyp, čo znamená, že ešte nevstúpili na trh, ale testujú svoj produkt. Vo fáze prvé príjmy sa nachádza 35 % slovenských startupov. Vo fázach nápad a prvé príjmy sa nachádza po 9 a 11%, vo fáze expanzia na nové trhy je 4 % slovenských startupov. Z toho jasne vyplýva, že slovenské startupy sú vo svojich začiatkoch.[56]

Nájsť jeden životný cyklus startupu, ktorý by všeobecne platil nie je v tejto chvíli možné. Životný cyklus startupov sa často odvodzuje od vývoja produktov, keďže startup prináša na trh niečo nové a podnik sa vyvíja a mení zároveň s produktom. Iným prístupom môže byť na základe možností financovania startupu.

Hlavným rozdielom medzi životným cyklom startupov a inými podnikmi je rýchlosť, s akou sa striedajú jednotlivé fázy. V skôr známych životných cykloch hovoríme o rokoch, pričom v startupoch sa fázy menia v priebehu mesiacov. Veľkým rozdielom je tiež existencia minimálne životaschopného produktu. Tento prvok sa neobjavuje v klasických malých podnikoch.

Rozdiely vo vývojových fázach startupov od rôznych autorov sa líšia, hoci nie zásadne. Niektoré fázy majú spoločné, aj keď sú možno inak nazvané. Rozdiely sú spôsobené najmä pohľadom na startup. Možno naň pozerať z pohľadu vývoja produktu alebo z pohľadu financovania. Rozdiely tiež spôsobuje spôsob financovania, ktorý startup využíva. Ak má startup dostatok finančných zdrojov, jeho vývoj je rýchlejší. Rozdielny vývoj majú tiež startupy, ktoré vyrábajú hmotný produkt, ktorý je náročný na reálnu výrobu a najmä financie. Startup, ktorý vyvíja napríklad mobilnú aplikáciu, má rýchlejší aj jednoduchší vývoj. Overovanie produktu v tomto prípade je omnoho jednoduchšie ako v prípade hmotného produktu Aj z tohto dôvodu vznikol Lean Canvas, ktorý je vhodný práve pre tento druh startupov. Vývojové fázy načrtnuté Ericom Riesom sú tiež vhodné pre startupy v IT sektore.

Ak sa pozrieme z nadhľadu na predložené vývojové fázy startupov, môžeme si všimnúť niekoľko analógií. Vo všetkých spomenutých kategorizáciách vývojových fáz sa spomínajú dve fázy, a to tvorba myšlienky a overovanie jej reálnosti. Samozrejme, žiadny startup by nemohol vzniknúť bez produktu alebo služby. Riešenia, ktoré prinášajú startupy, sú väčšinou riešenia

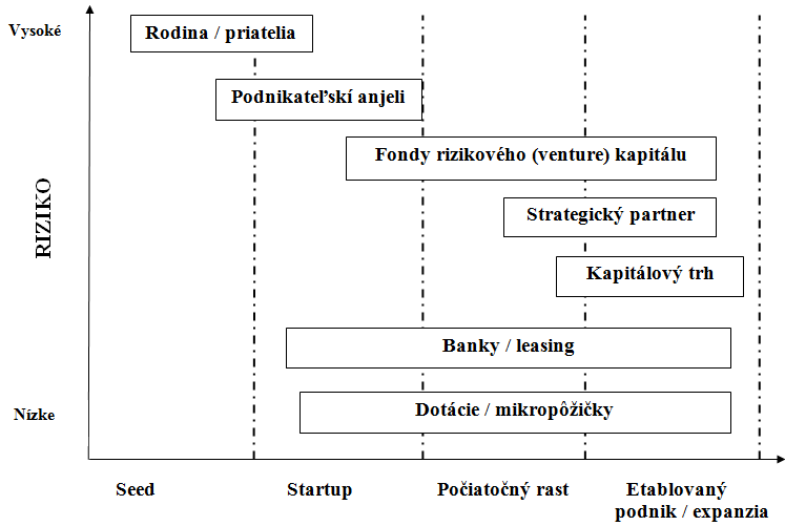
bežných ľudských problémov. Úplne prvým krokom je teda nájdenie problému, ktorý trápi veľkú skupinu ľudí a potom nájsť na tento problém riešenie. Ešte pred vytvorením produktu alebo služby by mal zakladateľ startupu overiť vo väčšej skupine ľudí, či je jeho riešenie správne a či prinesie reálny úžitok používateľom. V nasledovnej fázy by mal startup pracovať na vývoji produktu alebo služby. Produkt nemá v tejto fáze byť dokonalý, akonáhle je schopný prevádzky, mal by byť opäť overený používateľmi. Podľa Lean Canvas sa produkt nemá produkt príliš dlho zdokonaľovať. Produkt sa má overiť ihneď, ako to je možné, aby startup neprišiel na trh s dokonalým produktom s rôznymi doplnkami, no trh tento produkt neprijme.

4. Financovanie startupov

Startup nie je zmenšeninou veľkého podniku, má špecifické postupy a procesy a to platí aj pre jeho financovanie. Startupy prichádzajú s inováciou, čo sa spája s veľkou mierou neistoty a rizika, a preto klasické spôsoby financovania neprichádzajú do úvahy.

Startupy potrebujú veľký prílev financií hneď v počiatočných fázach na vývoj produktu a neskôr na marketing. V tejto fáze nemajú čím ručiť, a tak sú pre banku ako uchádzači o úver úplne nevyhovujúci. Startup funguje v podmienkach neistoty a rizika, prichádza s niečím novým a nevie, či to na trhu bude fungovať, alebo ako sa vyvinie situácia. Preto sú omnoho vhodnejšie alternatívne možnosti financovania, s ktorými zakladateľ neriskuje stratu aj osobného majetku.

Ako sú startupy netradičné v životnom cykle, tak sú netradičné aj vo formách financovania. V súčasnosti už existuje niekoľko možností, ako môže startup získať potrebné financie, a to v rôznych fázach vývoja. Každá fáza vývoja sa spája s inou mierou rizika a podľa toho sú identifikované aj skupiny investorov a možnosti financovania.



Obr. 10. Financovanie startupov[57]

Rodina a priatelia. Sponzori známi pod anglickou skratkou FFF (friends, family, fool), teda rodina, priatelia a blázni, alebo ako Funds from Family, teda zdroje od rodiny. Tieto zdroje sú využívané v počiatočných fázach, kedy je potrebné premeniť nápad na realitu, aby bolo ideu bolo možné prezentovať pred investormi.

Podnikateľskí anjeli. Podnikatelia, väčšinou bývalí, ktorí majú dostatok finančných zdrojov a skúseností a chcú ich odovzdávať začínajúcim podnikateľom. Investujú v strednodobom až dlhodobom horizonte. EBAN, European Business Angels Network[58], prinieslo prieskum anjelských investorov a ich investícií do startupov v Európe. Investície od podnikateľských investorov vzrástli v roku 2013 oproti roku 2012 o 8,7%. V prieskume nie sú zaradené všetky krajiny Európskej únie, a tak aj údaje nie sú úplne presné, len približné. V roku 2013 bolo existovalo 271 000 podnikateľských anjelov. Spojené Kráľovstvo je krajinou s najväčšou sieťou podnikateľských anjelov, Slovensko v správe nie je zahrnuté. Najvyššie percento investícií od anjelov plynie do startupov vo startup fáze, až 54%, do seed fázy plynie 22% investícií.

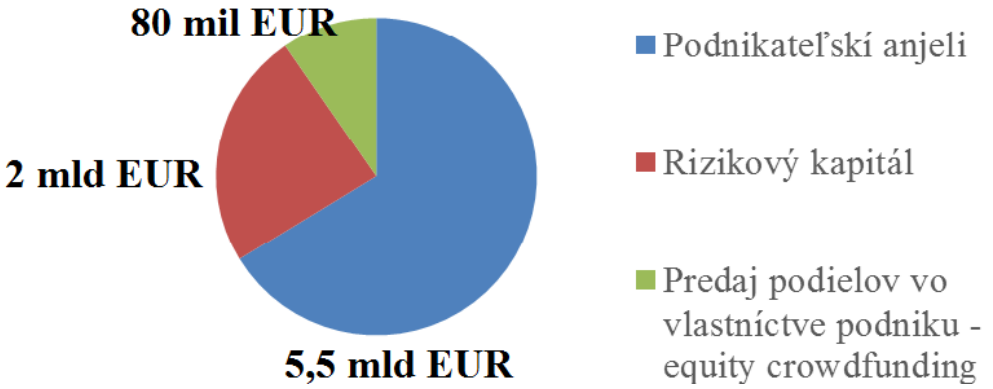
Fondy rizikového kapitálu. „Rizikový kapitál je prostriedok na financovanie začatia činnosti spoločnosti, jej rozvoja alebo expanzie, kedy investor rizikového kapitálu nadobúda dohodnutý podiel na vlastnom imaní spoločnosti za poskytnutie určitého objemu finančného kapitálu. Rizikový kapitál je predovšetkým partnerstvo podnikateľa a investora. Investícia vo forme rizikového kapitálu nie je jednorazové poskytnutie finančných prostriedkov, ale niekoľkoročný proces súžitia podnikateľského subjektu s investorom rizikového kapitálu.“[59] „Rizikový kapitál môže byť poskytnutý v dvoch základných formách. V prvom rade je to tzv. seed kapitál, ktorý fondy poskytujú mladým nádejným projektom bez dostatočných prostriedkov. Druhou možnosťou je sama riziková investícia. Tú vyhľadávajú firmy, ktoré s realizáciou vlastného projektu už začali, ale potrebujú ďalší kapitál na expanziu. Fondy rizikového kapitálu nie sú len poskytovateľmi finančných prostriedkov. Väčšina z nich má vlastných expertov, ktorí nádejným firmám poskytujú poradenstvo.“[60]

Ďalšou možnosťou na získavanie finančných prostriedkov je dnes veľmi populárny **crowdfunding**, teda získavanie menších či mikropríspevkov od širokej verejnosti prostredníctvom rôznych internetových platforiem. Vo svete existuje niekoľko crowdfundingových platforiem, na ktorých malo kampaň už viacero slovenských projektov. Počas trvania kampane startup získava zákazníkov, ktorí kupujú rôzne verzie produktov, prípadne darujú malú čiastku bez protihodnoty.

Pre startupy existuje niekoľko možností získania potrebných finančných zdrojov. Môže ísť o **verejné zdroje** napríklad vo forme grantov, dotácií a fondov od štátu alebo Európskej únie. Štátnu sféru predstavuje napríklad Slovak business agency, ktorá poskytuje mikropôžičkový program s názvom

Fond inovácií a technológií. Európsku úniu reprezentuje fond JEREMIE, ktorého rozdelenie vykonávajú súkromné podniky.

V skorých fázach vývoja startupov bolo v Európe preinvestovaných približne 7,5 mld. EUR. Najväčší podiel na celkovom objeme majú podnikateľskí investori s 5,5 mld. EUR, nasledovaní rizikovým kapitálom s 2 mld. EUR.[61]



Graf 1. Tri hlavné druhy financovania európskych startupov v skorých fázach vývoja[62]

5. Ekosystém startupov

Ekosystém startupov predstavuje prostredie, okolie, v ktorom startup pôsobí a vyvíja aktivity. Startupové ekosystémy sa podstatne líšia v aktivite a stupni vývoja medzi rôznymi krajinami. Vo všeobecnosti môžeme povedať, že ekonomicky vyspelé krajiny majú aktívnejší startupový ekosystém ako krajiny so slabšou ekonomickou situáciou. Rozdiely sú viditeľné aj v jednej krajine a to medzi mestami. Je prirodzené, že startupy sa zoskupujú v jednom meste a dokonca aj na jednom mieste v meste, keďže riešia podobné problémy a majú podobné potreby. Obyčajne sa v jednom alebo viacerých mestách, v závislosti na veľkosti štátu, vytvorí startupové centrum kvôli výskytu najväčších príležitostí, podnikateľov a univerzít. Startupový ekosystém predstavuje aj priestor na neustály vznik nových startupov. Pred dvadsiatimi až tridsiatimi rokmi boli startupové ekosystémy v Silicon Valley či Bostone, kde sa zhromažďovali podnikatelia a technicky zdatní ľudia a postupne tu utvorili startupový ekosystém. Neskôr sa tento trend rozšíril do celého sveta a startupové ekosystémy sa plynule tvorili aj v iných mestách.

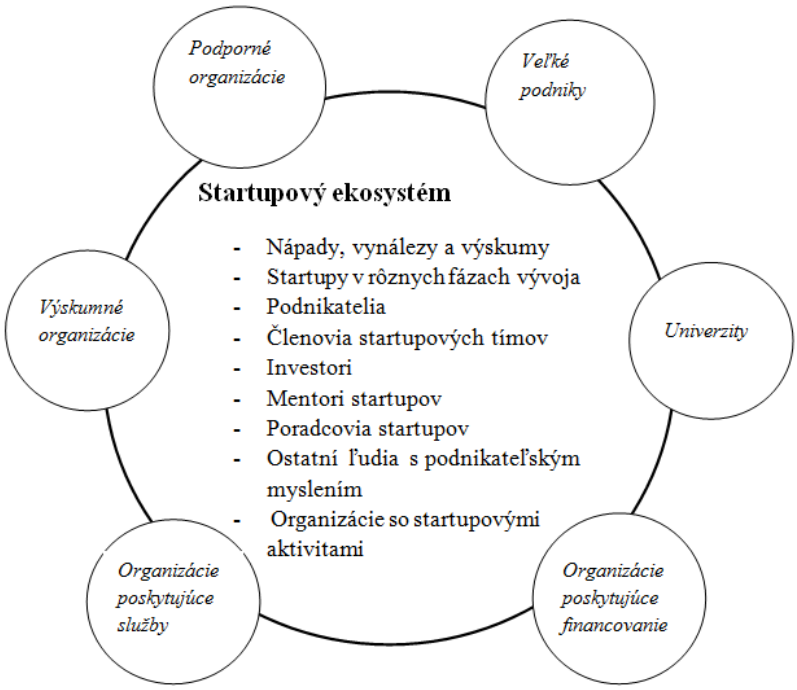
Startup Commons vo svojom článku uvádza, že „startupový ekosystém je tvorený ľuďmi, startupmi v rôznych fázach vývoja a rôznymi organizáciami lokalizovanými na jednom mieste (fyzické alebo virtuálne), ktoré vzájomnou interakciou vytvárajú systém a prostredie vhodné na vznik nových startupov. Tieto organizácie sú rozdelené na univerzity, organizácie poskytujúce financovanie, podporné organizácie (inkubátori, akcelerátori, co-workingové

priestory), výskumné organizácie, organizácie poskytujúce rôzny služby (právne alebo finančné poradenstvo) a veľké korporácie.“[63]

Startup Commons rozdeľuje startupový ekosystém na tieto komponenty:

- Nápady, vynálezy a výskumy
- Startupy v rôznych fázach vývoja
- Podnikatelia
- Členovia startupových tímov
- Anjelskí investori
- Mentori startupov
- Poradcovia startupov
- Ostatní ľudia s podnikateľským myslením
- Organizácie so startupovými aktivitami (univerzity, poradcovské a mentoringové organizácie, startupové inkubátori a akcelerátori, startupové súťaže, venture capitalisti, crowdfundingové portály, ostatní poskytovatelia financovania, startupové blogy a iné biznisové médiá.

Startupový ekosystém je kontrolovaný a ovplyvňovaný externými aj internými faktormi. Medzi externé faktory patria finančná klíma, veľké narušenia trhu a veľké podniky. Podobné startupové ekosystémy, avšak umiestnené v rôznych častiach sveta, môžu mať veľmi odlišné výsledky a to najmä kvôli odlišnej podnikateľskej kultúre a celkovým zdrojom.



Obr. 11. Startupový ekosystém[64]

Interné faktory nielen ovplyvňujú a riadia procesy ekosystému, ale zároveň sú nimi kontrolované a sú súčasťou spätnej väzby. Niektoré zdroje sú ovplyvňované externými procesmi, dostupnosť zdrojov v rámci ekosystému je

kontrolovaný internými faktormi, napríklad ľuďmi a organizáciami schopnými prispieť do ekosystému. Títo ľudia a organizácie pôsobia vnútri startupového ekosystému, no ak sa spoja, môžu ovplyvniť aj externé faktory, napríklad finančnú klímu.[65]

Prieskum slovenského startup ekosystému, ktorý vypracoval KPMG v roku 2014, uvádza nasledovné zložky slovenského ekosystému:
- podnikateľský sektor,
- verejný sektor,
- organizácie podporujúce startupy,
- investori.

Podnikateľský sektor predstavujú podniky z podnikateľského prostredia. Ako je uvedené v prieskume až 96 % podnikov považuje podporu startupov z ich sektora za pozitívnu a to najmä z komerčných dôvodov. Podnikateľský sektor v súčasnosti poskytuje podporu najmä v podobe mentoringu a zdieľania skúseností, pričom finančná podpora je na pomerne nízkej úrovni.

Verejný sektor spolu s organizáciami podporujúcimi startupy podľa prieskumu poskytujú dostatočne široké spektrum podpory. Opäť, podobne ako v prípade podnikateľského sektora, nie je hlavné financovanie, ale networking a mentoring. Z verejného sektora plynú aj legislatívne zmeny na podporu startupov

Podľa prieskumu KPMG sa slovenský startupový ekosystém vyvíja pozitívnym smerom. Kladne vývoj ekosystému hodnotili najmä investori, organizácie podporujúce startupy a verejný sektor, tiež samotné startupy.[66] Správa hodnotiaca svetové startupové ekosystémy používa na hodnotenia päť hlavných komponentov, a to výkon, financovanie, talent, trhový podiel, a skúsenosti startupov. Výkon v zmysle účinnosť financovania a konečnej valuácie startupov pôsobiacich v ekosystéme. Financovanie prostredníctvom venture kapitálových investícií a potrebného času na získanie kapitálu. Talent a dostupnosť technických talentov, možnosti ich získania a náklady na to potrebné. Podiel startupov na celkovom HDP krajiny a možnosť získania zákazníkov v medzinárodnom prostredí. Skúsenosti startupov v zmysle prístupu k startupovým odborníkom, mentorom a úspešným startupistom.

Rebríček svetových startupových ekosystémov má 20 miest a žiadne slovenské mesto sa medzi nimi nenachádza. Je to však úplne pochopiteľné, startupy sú na Slovensku pomerne novou témou a slovenský startupový ekosystém sa ešte len vyvíja. Na prvom mieste rebríčka sa umiestnilo Silicon Valley, ďalej New York City, Los Angeles, Boston a Tel Aviv. Európskymi zástupcami v rebríčku sú Berlín na 9. mieste, Paríž 11. miesto a Amsterdam na 19. priečke.[67]

Startupový ekosystém sa dá skúmať aj na základe vzťahov, ktoré fungujú v jeho vnútri. Motoyama a Watkins vymedzili štyri základné vzťahy v startupovom ekosystéme:

- Vzťah medzi podnikateľmi. Tento druh vzťahu je kľúčový a veľmi dôležitý, podnikatelia sa nemusia učiť z vlastných chýb, ale môžu sa učiť z chýb alebo aj úspechov iných podnikateľov. Tieto vzťahy môžu fungovať aj mimo hraníc jedného odvetvia. Dôležitý je aj vzťah medzi novými a skúsenými podnikateľmi.
- Vzťah medzi podpornými organizáciami. Dôležitá je najmä spolupráca medzi týmito organizáciami, koordinácia činností, aby sa zbytočne neprekrývali a bolo pokryté celé spektrum potrebných podporných aktivít.
- Vzťah medzi podnikateľmi a kľúčovými podpornými organizáciami. Autori identifikovali dva typy podpory od podporných organizácii. Prvý typ všeobecnej podpory v podobe mentoringu a kontaktov, druhý finančný a funkcionálny typ, napríklad podpora pri tvorbe podnikateľského modelu a tvorbe prezentácií.
- Vzťah medzi podnikateľmi a inými formami podpory. Akcie organizované podpornými organizácia sú vhodné najmä na vytvorenie spojení podnikateľov, ktorí by sa inak nestretli, pričom podnikatelia a startupisti ich považujú za dôležité.[68]

Startupový ekosystém je prostredie, v ktorom sa startupy pohybujú. Patria sem najmä investori, podporné organizácie a iné startupy. Startupový ekosystém je najviac rozvinutý v Silicon Valley, ktorý je známou mekkou startupov už dlhú dobu. Slovenský startupový ekosystém nie je ani zďaleka na takej úrovni, hoci sa pomaly preberá a ožíva.

6. Diskusia

Startupy sú na Slovensku pomerne novou záležitosťou. V porovnaní so zahraničím sú len na začiatku vývoja. Stále existuje veľa nepreskúmaných oblastí. V príspevku som na základe štúdia literatúry identifikovala hlavné oblasti a venovala som sa im v jednotlivých kapitolách. Problematické oblasti som našla vnútri oblastí aj v ich vzájomnom prepojení.

Rozdielnosť názorov na to, čo je startup a čo nie je, som identifikovala najmä medzi skupinou zakladateľov startupov a odborníkmi na danú tému. Zakladatelia hovoria najmä o pocite a emóciách, cítia, že vytvárajú niečo nové. Odborníci na startupy sa odvolávajú na hľadanie podnikateľského modelu a škálovateľnosť. Bodom, v ktorom sa väčšina vyjadrení prelína, je inovatívnosť a novosť. Stále je však nezodpovedaná otázka, aký je rozdiel medzi startupom a rýchlo rastúcim podnikom? Jeden rozdiel možno identifikovať práve v hľadaní podnikateľského modelu a škálovateľnosti a globálnom potenciáli. Startup od založenia pomýšľa na globálny rozsah.

Podnikateľský model už vo veľkej miere nahradil klasické podnikateľské plány. Autori aj podnikatelia tvrdia, že podnikateľský plán je pre startup nevhodný. Podnikateľský plán je príliš statický a nepreživje prvý kontakt s trhom. Naopak podnikateľský model je živý a reálne zobrazuje hlavné časti podniku a ich prepojenie. Rozdiel medzi plánom a modelom je jasný. Nie veľmi

objasnený je vzťah podnikateľského modelu a stratégie. Podnikateľský model abstrahuje od jednej dôležitej oblasti podnikania, a to je konkurencia. Stratégia by sa mala zameriavať práve na konkurenciu, mala by identifikovať a artikulovať hlavné ciele podniku. Ako a kedy sa podnikateľský model a stratégia prepájajú, ako spolupracujú, nie je v tomto momente úplne zjavné. Ako sa mení podnikateľský model startupu v čase? Ako startup hľadá svoj podnikateľský model a kedy do tohto procesu vstupuje stratégia? Aká je úloha stratégie? Autori sa zhodujú, že podnikateľský model má každý podnik, či už o tom vie, alebo nie. Na druhej strane stratégiu nemá každý podnik. Jeden podnik môže mať aj viac modelov a úlohou stratégie je vybrať a implementovať ten správny, prostredníctvom ktorého podnik porazí konkurenciu. Podnikateľský model zobrazuje fungovanie podniku, a teda ukazuje to, čo podnik má v súčasnosti, čo môže využiť na dosiahnutie stratégie. Podnikateľský model bez stratégie nemôže fungovať, a naopak stratégia bez modelu je bezvýznamná. Podnikateľský model podniku síce jasne ukáže, čo má, alebo čo by chcel mať, napríklad na akých zákazníkov sa sústredí, akú pridanú hodnotu im ponúka. Ale bez dobrej stratégie, ktorá by tento model oživila a rozbehla, by bol model zbytočný. Podľa môjho názoru je podnikateľský model telo a stratégia duša podniku.

Životný cyklus startupu je tiež problematickou oblasťou. Cyklus sa najčastejšie odvíja od vývoja produktu alebo služby, keďže startup prináša väčšinou niečo nové. Uvedené cykly z viacerých zdrojov sa vo svojej podstate na seba podobajú. Čo je však v prípade startupov dôležitejšie, je rýchlosť, akou jednotlivé fázy prebiehajú a s akou sa striedajú. Typickým znakom pre startupy a zároveň oblasťou, v ktorej sa startup odlišuje od klasického podniku, je minimálne životaschopný produkt. Je to produkt alebo služba len so základnými vlastnosťami spĺňajúcimi základné funkcie, ktoré uspokojujú potrebu zákazníka a prinášajú mu hodnotu. Startup potom minimálne životaschopný produkt testuje na trhu, na reálnych zákazníkoch. Na základe ich reakcií upravuje produkt a kolobeh sa opakuje.

Financovanie startupov je špecifická oblasť a prejavuje sa v nej rozdiel medzi startupom a malým podnikom. Malý podnik vo veľkej miere čerpá finančné prostriedky prostredníctvom bankového úveru alebo z vlastných úspor. Vlastné úspory sa spomínajú aj pri startupoch, ale bankové úvery neprichádzajú do úvahy. Jednou z podmienok startupu je overovať produkt a znižovať riziko. To sa týka aj financií. Podiel zlyhaných startupov už v prvých fázach je príliš vysoký, aby sa kryli bankovým úverom. Toto riziko nie je banka ochotná podstúpiť. Zo štúdia životného cyklu startupov a cyklu financovania vyplynula otázka, aké je medzi nimi spojenie. Prepojenie medzi fázami vývoja produktu a fázami financovanie zostáva nie úplne objasnené.

Startupy, ako aj iné podniky, fungujú v určitom prostredí. Prostredie startupov je špecifické tým, že čerpajú iné financovanie, prinášajú inovácie a ešte len hľadajú svoj podnikateľský model. Startupový ekosystém zahrňuje

organizácie alebo ľudí, ktorí určitým spôsobom participujú na práci startupov. Patria sem podporné organizácie, popdnikateľský a verejný sektor, investori. Z ekosystému do startupov prúdia financie, vedomosti a skúsenosti. Otázkou je v akom pomere. V akej miere je ekosystém dôležitý pre startupy, vedeli by úspešne fungovať aj bez ekosystému?

Nastolené otázky vyplynuli zo štúdia dostupnej literatúry. Dostupná literatúra o problematike startupov je pomerne rozsiahla, avšak nie je dostatočne hlboká. O startupoch existuje mnoho publikácií, väčšina z nich sú však návody na to, ako rozbehnúť úspešný startup. Málo literatúry sa zaoberá vnútornými procesmi v startupe, autori nejdú do hĺbky. V literatúre chýba prepojenie jednotlivých dôležitých oblastí startupov, napríklad financovanie a životný cyklus, alebo spolupráca startupov a ekosystému. Dôležitou a nezodpovedanou oblasťou je podnikateľský model a jeho postupný vývoj a zmena vrátane jeho spojenia so stratégiou v startupe.

Cieľom nasledovného výskumu bude zodpovedanie nastolených otázok. Odpovede budú získané na základe výskumu slovenských startupov, ktorý sa uskutoční v niekoľkých kolách. Podstatou opakovaného zberu informácii bude zachytenie podnikateľského modelu vo vývoji.

Záver

Startupy zažili prvú vlnu popularitu už v rokoch 1996 až 2001, avšak stále neexistuje jednotná definícia. Steve Blank ako jeden z najznámejších autorov tvrdí, že startup nie je rovnaký ako malý podnik a nie je menšou verziou veľkého podniku. Vnútorné fungovanie startupu je úplne odlišné od veľkých podnikov. Zakladatelia startupov hovoria, že startup je stav mysle. Napríklad Pavol Amena tvrdí, že úlohou startupu je riešenie problému inovatívnou formou. Ivan Štefunko z pozície investora hovorí, že startup je rýchlo rastúci podnik zameraný najmä na technológiu a hľadajúci fungujúci podnikateľský model.

Jedným zo znakov startupov je hľadanie podnikateľského modelu. Prvé miesto medzi najčastejšie využívanými vizualizáciami podnikateľských modelov patrí konceptu Canvasu od Osterwaldera a Pigneura. Tento model vo veľkej miere využívajú aj startupy. Ash Maurya upravil Canvas podľa koncepcie Lean startup od Erica Riesa a vytvoril Lean Canvas. Téma podnikateľského modelu je úzko spätá so stratégiou. V literatúre sú rôzne názory na charakter ich vzťahu. Osterwalder tvrdí o vzťahu modelu a stratégie, že obe hovoria v podstate o tom istom, avšak na inej úrovni. Stratégia je zameraná na budúcnosť a model predstavuje súčasnosť. Ghezzi tvrdí, že stratégia sa opiera o podnikateľský model. Podnikateľský model je vhodný na vytvorenie nápadu a má identifikovať hodnotu.

Životný cyklus startupu sa v literatúre v najväčšej miere odvodzuje od vývoja produktu alebo od cyklu financovania. Názory jednotlivých autorov na fázy životného cyklus sa mierne odlišujú. To je spôsobené rôznym pohľadom

autorov na startup ako taký a dôležitým činiteľom je odvetvie, v ktorom startup pôsobí. Pre startupy, ktoré vyvíjajú hmotný produkt, je vhodná koncepcia Lean Canvas od Ash Maurya. Pre startupy pôsobiace v IT odvetví sú aplikovateľné fázy načrtnuté Ericom Riesom.

Na životný cyklus startupu plynule nadväzuje problematika financovania. V tejto oblasti je podstatný najmä názor investorov, resp. organizácií, ktoré poskytujú startupom financie. Existuje niekoľko možností čerpania financií pre startupy. Najznámejšie sú štyri možnosti a to priatelia/rodina/známi, rizikový kapitál, podnikateľskí anjeli a crowdfunding.

Poslednou subtémou v príspevku je startupový ekosystém. Ekosystém je prostredie, v ktorom startup pôsobí. V tejto oblasti sa nevyskytujú väčšie názorové nezhody medzi autormi, či už domácimi alebo zahraničnými. Základnými zložkami startupového ekosystému sú organizácie podporujúce startupy, investori, korporátny a verejný sektor. Rozdiel medzi startupovými ekosystémami je však vo fáze ich vývoja. Slovenský ekosystém nie je ešte tak vyvinutý ako napríklad v Silicon Valley.

Odkazy na literatúru a poznámky

[1] STARTUP COMMONS. *Startup Ecosystem*. [online]. [cit. 2015-09-10]. Dostupné na internete:<http://www.startupcommons.org/understanding-startup-ecosystems.html>

[2] THANEDAR, N. 2012 *Are You Building A Small Business or Startup?* 2012. [online]. 2012. [cit.2015-09-03]. Dostupné na internete: <http://www.forbes.com/sites/theyec/2012/08/15/are-you-building-a-small-business-or-a-startup/>.

[3] BLANK, S. 2010. *A Startup is Not a Smaller Version of Large Company*. 2010. [online]. 2010. [cit.2015-07-05]. Dostupné na internete: <http://steveblank.com/2010/01/14/a-startup-is-not-a-smaller-version-of-a-large-company/> .

[4] THIEL, P. 2014. *Zero to One*. New York: Crown Publishing Group. 2014. s.17. ISBN 978-0-8041-3930-4.

[5] THE ECONOMIST, 2014. *Special Report*: *Tech Startups.* [online]. 2014. [cit.2015-09-05]. Dostupné na internete: <http://www.economist.com/news/special-report/21593580-cheap-and-ubiquitous-building-blocks-digital-products-and-services-have-caused>.

[6] THE GLOBAL STARTUP ECOSYSTEM RANKING 2015. [online]. 2015. [cit.2015-09-15]. Dostupné na internete: <http://startup-ecosystem.compass.co/ser2015/>. s.16

[7] SLOVAK BUSINESS AGENCY, 2014. *Správa o stave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike v roku 2013.* [online]. 2015. [cit.2015-09-03].

Dostupné na internete:
<http://www.sbagency.sk/sites/default/files/stav_msp_sk_web.pdf>. s. 19-44.
[8] KANE, T. 2010. *The Importance of Startups in Job Creation and Job Destruction.* [online]. 2015. [cit. 2015-06-02]. Dostupné na internete: <http://www.kauffman.org/~/media/kauffman_org/research%20reports%20and%20covers/2010/07/firm_formation_importance_of_startups.pdf >. s.3-5.
[9] Spracované podľa: ROBEHMED, N. 2013. What Is Startup? *Forbes.* [online]. 2013. [cit.2014-11-05]. Dostupné na internete: <http://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/>.
[10] BLANK, S. 2010. *What is Startup? First Principles*. [online]. 2010. [cit.2015-05-05]. Dostupné na internete: <http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>.
[11] BLANK, S. 2010. *What is Startup? First Principles*. [online]. 2010. [cit.2015-05-05]. Dostupné na internete: <http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>.
[12] HELIOS. 2013. *Čo je a čo nie je startup? Nekonečný boj o konečnú definíciu*. [online]. 2013.[cit.2014-12-05]. Dostupné na internete: <http://blog.helios.eu/sk/2013/04/08/co-je-a-co-nie-je-startup-nekonecny-boj-o-konecnu-definiciu/>.
[13] DÖMÖTÖR, R. A KOL. 2013. *TwinEntrepreneurs Vienna-Bratislava Regional Study.* [online]. 2014. [cit.2014-10-05]. Dostupné na internete: <http://www.twinentrepreneurs.eu/media/file/8_TwinEntrepreneurs_Regional_Study.pdf>. S.7.
[14] GAŠPARÍK, L. 2014. *Karol Gogola: Investujeme iba do toho čomu rozumieme.* [online]. 2014. [cit.2014-10-05]. Dostupné na internete: <http://www.startitup.sk/article/detail/ar625-karol-gogolak-g4-investujeme-len-do-toho-comu-rozumieme>.
[15] KLEMPOVÁ, M. 2014. *Startup : Univerzálna definícia neexistuje*. [online]. 2014. [cit.2014-12-05]. Dostupné na internete: <https://sweb.mtf.stuba.sk/monitoring/clanky/1396338466_strat%C3%A9gie.pdf>. s.2.
[16] <http://speedinvest.com/proceed/>.
[17] <http://www.startupawards.sk/>
[18] <http://speedinvest.com/proceed/>.
[19] BLANK, S. 2013. Why lean startup changes everything. *Harvard Business review.* [online]. 2013. [cit.2015-09-05]. Dostupné na internete: <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything>
[20] LYNN, J. 2007. *The Enterpreneur´s Almanac: Fundamentals, Facts and Figures You Need to Run and Grow Your Business.* Canada : Enterpreneur Press, 2007. p. 354. ISBN 978-1-59918-139-4.

[21] KASTELLE, T. *Eight models of business models, and why they are important*. [cit.2015-02-18]. Dostupné na internete: <http://timkastelle.org/blog/2012/01/eight-models-of-business-models-why-theyre-important/>.
[22] SLÁVIK, Š. – BEDNÁR, R. 2013. Inovácie podnikateľských modelov. *Ekonomika a manažment*. ISSN 1336-3301, 2013, roč. X, č.1, s. 7.
[23] AFUAH, A. 2003. *Business Models: A Strategic Management Approach*. New York : McGraw-Hill Companies, 2003. p. 2. ISBN 0-07-288364-2.
[24] OSTERWALDER, A. – PIGNEUR, Y. 2009. *Business Model Generation*. Self Published, 2009, p. 14. ISBN 978-2-8399-0580-0.
[25] WATSON, D. 2005. *Business Models*. Great Britain, Harriman House, 2005. p. 7. ISBN 1-897-59758-4.
[26] SLÁVIK, Š. – BEDNÁR, R. 2013. Inovácie podnikateľských modelov. *Ekonomika a manažment*. ISSN 1336-3301, 2013, roč. X, č.1, s. 7.
[27] OSTERWALDER, A. – PIGNEUR, Y. 2009. *Business Model Generation*. Self Published, 2009, p. 14. ISBN 978-2-8399-0580-0.
[28] BLANK, S. – DORF, B. 2012. *The Startup Owners Manual*. California: KS Ranch Press, 2012. ISBN 978-0984999309.
[29] MAURYA, A. 2012. *Why Lean Canvas vs. Business Model Canvas*. [online]. 2012. [cit.2015-05-21]. Dostupné na internete: <http://leanstack.com/why-lean-canvas/>
[30] MAURYA, A. 2012. *Why Lean Canvas vs. Business Model Canvas*. [online]. 2012. [cit.2015-05-21]. Dostupné na internete: <http://leanstack.com/why-lean-canvas/>
[31] MAURYA, A. 2012. *Running Lean.* California: O´Reilly Media Inc. s.48-67. ISBN 978-1-449-30517-8.
[32] MINTZBERG, H. 2003. *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases.* Edinburg : Pearson Education Limited, 2003. s. 2 – 6. ISBN 0-273-65120X
[33] PORTER. M. 1996. *What Is Strategy?* [online]. 1996. [cit. 2014-12-2]. Dostupné na : <https://hbr.org/1996/11/what-is---strategy>
[34] MAGRETTA, J. 2010. Why Business Models Matter. *Harward Business Review on Business Model Innovation*, 2010. USA: HBR Publishing Corporation, 2010, s.8. ISBN 978-1-4221-3342-2.
[35]OSTERWALDER, A. 2004. *The Business Model Ontology.* Universite de Lausanne, 2004, s. 17. Dostupné na internete: < http://www.hec.unil.ch/aosterwa/phd/osterwalder_phd_bm_ontology.pdf>.
[36] GHEZZI, A. 2014. The dark side of business models: the risks of strategizing through business models alone. *Strategic Directio.* roč. 30. č.6. s.1-4. ISSN 0258-0543
[37] GHEZZI, A. 2013. Revisiting business strategy under discontinuity. *Management Decision.* Roč. 51. Č. 7. S. 1326-1358. ISSN 0025-1747

[38] RIES, E. 2011. *The lean startup : how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses.* New York : Crown Business, 2011. s. 40. ISBN 978-0-307-88791-7.
[39] BLANK, S. 2010. *A Startup is Not a Smaller Version of l Large Company*. 2010. [online]. 2010. [cit.2015-07-05]. Dostupné na internete: <http://steveblank.com/2010/01/14/a-startup-is-not-a-smaller-version-of-a-large-company/> .
[40] STARTUPCOMMONS. *Startup Key Stages*. [online]. [cit. 2015-09-10]. Dostupné na internete: <http://www.startupcommons.org/startup-key-stages.html/>
[41] STARTUPCOMMONS. *Startup Key Stages*. [online]. [cit. 2015-09-10]. Dostupné na internete: <http://www.startupcommons.org/startup-key-stages.html/>
[42] HARPER, M. 2015. Understanding the trhree stages of startup. [online]. [cit. 2015-4-30]. Dostupné na internete: <http://thenextweb.com/entrepreneur/2014/04/15/getting-100m-revenue-understanding-3-phases-startup/>
[43] MARMER, M. 2011. *Startup Genom Report.* [online]. 2011. [cit. 2015-4-30]. Dostupné na internete:<https://s3.amazonaws.com/startupcompass-public/StartupGenomeReport1_Why_Startups_Succeed_v2.pdf> s.14-15
MAURYA, A. *Outlining your Lean Startup*. [online]. [cit. 2015-07-30]. Dostupné na internete:< http://startitup.co/guides/294/becoming-a-lean-startup-guru>
[45] RIES, E. 2011. *The lean startup : how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses.* New York : Crown Business, 2011. s. 40. ISBN 978-0-307-88791-7.
[46] RIES, E. 2011. *The lean startup : how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses.* New York : Crown Business, 2011. s. 40. ISBN 978-0-307-88791-7.
[47] BLANK, S. 2015. What Do I Do Now? The Startup Lifecycle? [online]. 2005. [cit. 2015-08-30]. Dostupné na: <http://steveblank.com/2015/02/12/what-do-i-do-now/>
[48] BLANK, S. 2015. What Do I Do Now? The Startup Lifecycle? [online]. 2005. [cit. 2015-08-30]. Dostupné na: <http://steveblank.com/2015/02/12/what-do-i-do-now/>
[49] Škálovateľný – schopnosť obslúžiť narastajúci počet zákazníkov aj bez väčších dodatočných nákladov, schopnosť vydržať náhlu záťaž a prispôsobiť sa rýchlo dopytu kdekoľvek na svete.
[50] BLANK, S. 2015. What Do I Do Now? The Startup Lifecycle? [online]. 2005. [cit. 2015-08-30]. Dostupné na: <http://steveblank.com/2015/02/12/what-do-i-do-now/>

[51] BLANK, S. 2015. What Do I Do Now? The Startup Lifecycle? [online]. 2005. [cit. 2015-08-30]. Dostupné na: <http://steveblank.com/2015/02/12/what-do-i-do-now/>
[52] BLANK, S. 2006. *Four Steps to the Epiphany*. [online]. 2006. [cit. 2015-6-30]. Dostupné na internete: <http://web.stanford.edu/group/e145/cgi-bin/winter/drupal/upload/handouts/Four_Steps.pdf>
[53] BLANK, S. – DORF, B. 2012. *The Startup Owners Manual.* California: KS Ranch Press, 2012. ISBN 978-0984999309.
[54] BLANK, S. – DORF, B. 2012. *The Startup Owners Manual.* California: KS Ranch Press, 2012. ISBN 978-0984999309.
[55] BLANK, S. – DORF, B. 2012. *The Startup Owners Manual.* California: KS Ranch Press, 2012. ISBN 978-0984999309.
[56] KPMG. *Prieskum slovenského startup ekosystému*. 2014.
[57] <http://www.tuke.localhostsro.sk/financingOfStartups>.
[58] EBAN. 2014. *Statistics Compendium*. [online]. 2006. [cit. 2015-4-30]. Dostupné na internete:<http://www.eban.org/wp-content/uploads/2014/09/13.-Statistics-Compendium-2014.pdf>
[59] SLOVAK BUSINESS AGENCY. *Rizikový kapitál*. [online]. [cit. 2015-05-30]. Dostupné na internete:<http://www.sbagency.sk/rizikovy-kapital-0#.VfltmxHtmko>
[60] ZÁBORSKÝ, J. 2001. *Fondy rizikového napitálu poskytujú podporu mladým, ale ambicióznym firmám.* [online]. 2001. [cit. 2015-09-08]. Dostupné na internete: <http://www.etrend.sk/trend-archiv/rok-/cislo-M%C3%A1j/fondy-rizikoveho-kapitalu-poskytuju-podporu-mladym-ale-ambicioznym-firmam.html>
[61] EBAN. 2014. *Statistics Compendium*. [online]. 2006. [cit. 2015-4-30]. Dostupné na internete:<http://www.eban.org/wp-content/uploads/2014/09/13.-Statistics-Compendium-2014.pdf>
[62] EBAN. 2014. *Statistics Compendium*. [online]. 2006. [cit. 2015-4-30]. Dostupné na internete:<http://www.eban.org/wp-content/uploads/2014/09/13.-Statistics-Compendium-2014.pdf>
[63] STARTUP COMMONS. *Startup Ecosystem*. [online]. [cit. 2015-09-10]. Dostupné na internete:<http://www.startupcommons.org/understanding-startup-ecosystems.html>
[64] STARTUP COMMONS. *Startup Ecosystem*. [online]. [cit. 2015-09-10]. Dostupné na internete:<http://www.startupcommons.org/understanding-startup-ecosystems.html>
[65] STARTUP COMMONS. *Startup Ecosystem*. [online]. [cit. 2015-09-10]. Dostupné na internete:<http://www.startupcommons.org/understanding-startup-ecosystems.html>
[66] KPMG. *Prieskum slovenského startup ekosystému*. 2014.

[67] THE GLOBAL STARTUP ECOSYSTEM RANKING 2015. [online]. 2015. [cit.2015-09-15]. Dostupné na internete: <http://startup-ecosystem.compass.co/ser2015/>. s.16

[68] MOTOYAMA, Y. – WATKINS, K. 2014. *Examining the Connections within the Startup Ecosystem.* [online]. 2014. [cit.2015-09-02]. Dostupné na internete: http://www.kauffman.org/~/media/kauffman_org/research%20reports%20and%20covers/2014/09/examining_the_connections_within_the_startup_ecosystem.pdf

Kontakt
Ing. Ráchel Matušková
Katedra manažmentu
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
rachel.matuskova@gmail.com

STARTUPOVÉ A PODNIKATEĽSKÉ EKOSYSTÉMY A VYSOKÉ ŠKOLY AKO ICH PEVNÁ SÚČASŤ

STARTUP AND BUSINESS ECOSYSTEMS AND UNIVERSITIES AS THEIR INTEGRAL PART

Juraj Mišún

Abstrakt

Startupy predstavujú začínajúce podnikateľské subjekty, ktoré majú vysoký potenciál rastu a sú zväčša založené na inovatívnom produkte. Hoci v mnohých prípadoch dokážu startupy prejsť celým životným cyklom bez významnejšej podpory, k ich rastu dokáže v kvantite i kvalite dokáže napomôcť takzvaný ekosystém. Startupový ekosystém, v literatúre tiež označovaný podnikateľský ekosystém, predstavuje dobrovoľnú spoluprácu viacerých subjektov na určitom geograficky ohraničenom priestore za účelom spoločnej výpomoci pri ďalšom raste.

Kľúčové slová

Ekosystém, startup, prvky ekosystému, podnikateľské prostredie

Abstract

Startups are beginning companies, which have a high potential of growth and are mainly based on an innovative product. Even if in many cases startups may pass all they living cycle without a significant support, their growth can be quantitatively and qualitatively supported by a so-called ecosystem. The startup ecosystem, in the literature also referred as business ecosystem, is a voluntary cooperation of several subjects on a geographically delimited area, with the purpose to help each other in further growth.

Key words

Ecosystem, startup, elements of ecosystem, business environment

Úvod

Problematika začínajúcich inovatívnych podnikaní, ktoré majú nadpriemerný potenciál rastu, teda startupov, je v súčasnosti veľmi aktuálna. Po podnikateľskej sfére, ktorá tému objavila pred niekoľkými rokmi, sa pomaly ale isto pridáva aj verejná správa, ktorej záujmom je podporiť začínajúce podnikania predovšetkým cez tvorbu a podporu ich prostredia, takzvaného ekosystému.

Primárnym cieľom príspevku je sumarizovanie aktuálnych poznatkov o podnikateľských a startupových ekosystémoch. K sekundárnym cieľom patrí

odpoveď na otázku, či by sa Ekonomická univerzita v Bratislave mala usilovať o vytvorenie alebo účasť v podnikateľskom ekosystéme.

Práca sa zakladá na vedeckých metódach analýzy, syntézy, deskripcie, komparácie, dedukcie či indukcie. Údaje boli čerpané predovšetkým z prestížnych zahraničných vedeckých časopisov, kníh a v menšej miere z internetu.

1. Teoretická báza riešenej témy

Viac ako sedemdesiat rokov úvah o trhoch a hierarchiách dominovali v našom myslení o ekonomickom usporiadaní sveta. James F. Moore v jednej zo svojich prác navrhol tretiu formu, ktorú nazval ekosystémovú formu usporiadania. Podľa jeho názorov, v polovici prvej dekády nového milénia sa táto forma sa stala tak dôležitou v praxi, že by mala získať rovnaké uznanie ako prvé dve, tak v teórii, ako aj pri tvorbe politiky.[1]

1.1 Startupový a podnikateľský ekosystém

Na začiatku teoretickej časti príspevku je potrebné objasniť pojmy startupový ekosystém a podnikateľských ekosystém. Hoci sa v prípade niektorých, menej citovaných autorov dajú nájsť menšie rozdiely, budeme na základy analýzy názorov významných zahraničných a domácich autorov pojmy startupový ekosystém a podnikateľských ekosystém považovať za synonymá.

V poslednom období je veľmi bežné, že koncept na spolupráci založených podnikateľských zoskupení je porovnávaný s biologickými ekosystémami. Podobne ako v prípade biologických ekosystémov, podnikateľských ekosystém je vytvorený veľkými, len mierne prepojenými sieťami subjektov. Tieto subjekty, ako podniky, organizácie, podnikatelia a pod. majú vzájomné interakcie. Zdravie a výkonnosť každého jedného hráča sú následne silne závislé na zdraví a výkonnosti daného celku.[2] Znamená to, že hráči sú simultánne ovplyvňovaní vlastnými schopnosťami a ich interakcie sú naviazané na ostatných hráčov v ekosystéme.[3]

Startupové popdniky vykazujúce nadpriemerne vysoký rast majú tendenciu zvyšovať svoje šance úspechu, keď sa stanú súčasťou podnikateľského ekosystému, ktorý povzbudzuje rozvoj podnikania a inovácie. Dvoma najlepšími príkladmi sú Silicon Valley v americkej Kalifornii a Izrael. Tieto dva ekosystémy dokážu za rok vygenerovať a dokonca aj speňažiť viac startupov ako niektoré štáty za celé roky či dekády. Hoci ich prostredia sú úplne odlišné, tak Izrael ako aj Silicon Valley vlastnia, zdá sa, kombináciu premenných vo svojich ekosystémoch, ktorá napomáha podnikateľskej aktivite k rozkvetu.[4]

Podnikateľstvo je o ambíciách hľadajúcich zisk, a keď sú úspešné, dokážu jednoznačne obohatiť celú ekonomiku a spoločnosť. Vzhľadom na vzájomné

prelínanie, úlohou politických činiteľov a verejných vodcov je vytvorenie magického cyklu podnikania. Najkratšou cestou k vytvoreniu tohto magického cyklu je priamo vytvoriť, posilniť, kultivovať, vyvinúť geograficky koncentrovaný ekosystém, ktorý je prospešný podnikaniu a jeho úspechu. Na to je potrebný nezávislý tím, ktorý je trénovaný, má moc, vlastní mandát, kapacity a prostriedky na dostatočné a holistické pôsobenie na ekosystém, ktorý postupom času (a zvyšovaním úspechu ekosystému) bude môcť byť opäť rozpustený.[5]

Hoci by sa mohlo zdať, že fenomén podnikateľských ekosystémov je niečím novým, nie je tomu tak. Prvé ekosystémy remeselníkov môžeme nájsť už v antických časoch a príklady z posledných päťsto rokov zahŕňajú napríklad benátskych sklárov zo štrnásteho storočia, švajčiarskych hodinárov zo šestnásteho storočia a britských parostrojcov z osemnásteho storočia. V modernej ére sa ekosystémy začali sústrediť na špičkové technológie do oblasti v blízkosti amerického San Francisca (lepšie známej ako Silicon Valley alebo Silikónové údolie). Zásobník talentov začal s Hewlett Packard (1939) a Fairchild Semiconductor (1957) a zahŕňal Stanfordskú univerzitu a University of California Berkeley ako kľúčové vzdelávacie inštitúcie. Dnes predstavuje ekosystém hodný stoviek miliárd amerických dolárov a obsahuje podniky ako sú Apple, Facebook či Google. Magický kruh (pojem vysvetlíme neskôr) Silicon Valley sa zatiaľ nepodarilo napodobniť nikde na svete. Pre tých, ktorí to skúšajú, je potrebné vedieť, že jeho tvorba začala pred viac ako šiestimi dekádami, keď väčšinu doliny tvorili sady a farmárska pôda. Ďalšou dôležitou lekciou je, že to nebola ani jedna osoba ani malá skupina ľudí, ktorá sa rozhodla, že vytvorí toto centrum excelentnosti.[6]

V podnikateľskom ekosystéme podniky spoločne vyvíjajú schopnosti v súvislosti s novou inováciou. Pracujú na kooperačnej a konkurenčnej báze, aby podporili nové produkty, uspokojili potreby zákazníka a prípadne spôsobili novú vlnu inovácií.[7]

Nedávne výskumy v USA potvrdili, že potenciál vytvárania pracovných miest nových, mladých a rastúcich podnikov pomáha ekonomike Spojených štátov. Iné štúdie ukázali, že podporná sieť podnikateľov v komunite, organizácie a inštitúcie, ktoré vytvárajú ich ekosystém, je kľúčová pre dosiahnutie úspechu nových podnikov.[8]

Dôležitou otázkou podľa jedného z najcitovanejších autorov problematiky Daniela Isenberga je, či sa ekosystémy vytvárajú alebo samovoľne rodia. Podľa názoru autora sú zväčša výsledkom inteligentnej evolúcie, teda procesu, ktorý spája neviditeľnú ruku trhu a zámerne podporujúcu ruku verejnej sféry, ktorá je dostatočne chytrá na to, aby vedela kedy a ako viesť za ruku, ako aj kedy upustiť od opatery za účelom zdokonalenia či zabezpečenia (relatívnej) sebestačnosti.[9]

Podnikanie predstavuje v súčasnosti jednu z najvýraznejší tém v ekonomickom rozvoji a mestá, regióny či štáty po celom svete sa pokúšajú vytvárať podnikateľské ekosystémy alebo startupové komunity. Žiaľ nadšená

úroveň aktivity v mene podpory podnikateľov sa automaticky nepremieta do skutočného podnikania. Akcelerátory, koworkingové centrá či inkubátory rastú všade vo svete ako huby po daždi a takmer každá vysoká škola či univerzita naskočila na módnu vlnu ponuky podnikania. Problémom však je, že iba jedna z týchto vecí bola podrobená rozsiahlemu výskumu, a to inkubátory. Čo je však horšie, sú výsledky týchto výskumov, ktoré ukazujú, že inkubátory zlyhávajú pri pomoci na ceste podnikaní k nezávislosti a úspechu.[10]

Koncept podnikateľských ekosystémov bol prvýkrát uvedený v roku 1993 Jamesom F. Mooreom.[11] Nadácia Kaufmann zistila vo svojej štúdii nazvanej "Myslite lokálne, konajte lokálne" dva poznatky, ktoré sú dôležité pri vytváraní startupových a podnikateľských komunít:[12]

a) Myslite lokálne. Politici, podporovatelia podnikania a samotní podnikatelia by mali dbať na lokálne štruktúrovanú prirodzenosť podnikateľských sietí. Preto je najefektívnejšie komunikovať s podnikateľmi, ktorí sa nachádzajú v určitej lokálnej sfére.
b) Jedna veľkosť nevyhovuje úplne všetkým. Jeden jediný populárny program na podporu podnikania nemusí vždy pokryť mnohé typy podnikateľov a podnikatelia hľadajú, aj budujú rozmanité spektrum sietí. Pri vytváraní alebo podporovaní nových podnikateľských programov, politici a podporné organizácie by mali zvážiť, aké typy podnikateľov sú už pokryté existujúcimi programami a aké typy podnikateľov stále nedostávajú patričnú pomoc.

Podľa Van de Vena nedostatok výskumu v tejto oblasti je spôsobený výlučným zameraním sa predchádzajúcich vedeckých štúdií o podnikaní na individuálne charakteristiky a na správanie individuálnych podnikateľov. Jednoducho povedané, predchádzajúce výskumy mali tendenciu pýtať sa, kým úspešní podnikatelia sú a aký spôsob činnosti ich priviedol k úspechu.[13] Sám autor posunul celú koncepciu „rámca sociálneho systému" určením aktérov, ktorí sú silne angažovaní do inovácií a podnikania na miestnej úrovni. Medzi príklady zaraďujeme univerzity a ich vedecký výskum, štruktúru financovania a poistenia a okruh kompetencií ľudí. Následne Neck a kol. zdokonalili rámec pozorovaniami mesta Boulder v americkom štáte Colorado tým, že identifikovali šesť prvkov: inkubátory, podnikové spin-offy, formálne aj neformálne siete, fyzická infraštruktúra, a kultúra.[14] Podobne Feldman zistil, že priekopnícki podnikatelia, podporný sociálny kapitál, rizikový kapitál, služby na podporu podnikania či angažované výskumné univerzity prispeli k úspešnému vytvoreniu podnikateľskej kultúry v oblasti hlavného mesta USA Washington.[15]

1.2 Definovanie startupového a podnikateľského ekosystému

Podľa Moorea podnikateľský ekosystém predstavuje ekonomickú komunitu podporovanú zoskupením organizácií a jednotlivcov v interakcii organizmov v podnikateľskom svete. Táto ekonomická komunita produkuje statky a služby, ktoré majú hodnotu pre zákazníkov, ktorí sú tiež členovia

ekosystému. Medzi členské organizácie sa taktiež zaraďujú dodávatelia, hlavní výrobcovia, konkurenti, a iní stakeholderi. V priebehu času spoločne rozvíjajú svoje schopnosti a role a majú tendenciu stotožniť sa so smerovaním jedného alebo viacerých centrálnych podnikov. Podniky, ktoré majú vedúcu rolu sa v priebehu času môžu meniť, ale funkcia vedúceho ekosystému je cenená komunitou, pretože umožňuje príslušníkom voľne sa pohybovať smerom k spoločným víziám, zladiť svoje investície a nájsť vzájomne sa podporujúce role.[16]

Jedným z najvýznamnejších autorov v oblasti podnikateľských ekosystémov a ekosystémov startupov je Daniel Isenberg. Kým v mnohých prípadoch sa stretávame s tým, že autori filozofujú o ekosystémoch, avšak zabúdajú ich jasne definovať, Isenberg sa podujal jasne vymedziť čím podnikateľské ekosystémy sú a čím nie sú. V článku na internetovej stránke Harward Business Review „What an Entrepreneurship Ecosystem Actually Is“ uvádza autor desať otázok, na ktoré sú možné odpovede platí alebo neplatí[17]:

1. Silný podnikateľský ekosystém znamená, že pribúdajú stále nové a nové startupy. **Neplatí.** Autor uvádza, že neexistujú žiadne dôkazy, že zvyšovanie počtu startupov stimuluje ekonomický rast, hoci opačne to platí. Americká ekonomika tak napríklad vytvárala nové pracovné miesta v období, keď počet nových startupov klesal. Isenberg si preto myslí, že politika prílišnej podpory startupov by nemusela mať dobrý koniec.
2. Poskytovanie finančných dotácií pre rizikové investície v prvých štádiách startupov jednoznačne stimuluje podnikateľský ekosystém. **Neplatí.** Väčšina globálneho rizikového kapitálu sa koncentruje na Kaliforniu, New York, Massachusetts a Izrael, kde nie sú poskytované žiadne finančné dotácie ako plne zdaniteľné zisky. Okrem toho neexistujú takmer žiadne štúdie, ktoré by preukazovali, že takáto podpora by mala pozitívny vplyv, skôr naopak.
3. Tvorba pracovných miest nie je primárnym cieľom podpory podnikateľského ekosystému. **Platí.** Keďže nikto nevlastní alebo nereprezentuje podnikateľský ekosystém, nemôže existovať cieľ, ktorý by motivoval všetkých účastníkov. Motivácia je teda v plnej miere závislá na danom aktérovi. Pre zástupcov verejnosti by tak napríklad okrem vytvárania nových pracovných miest malo byť aj fiškálne zdravie primárnym cieľom. Iným príkladom môžu byť univerzity, ktoré vďaka podnikateľskému ekosystému môžu získať generovanie nových poznatkov, reputáciu či sponzorské dary.
4. Aby bol posilnený určitý regionálny podnikateľský ekosystém, je dôležité založiť koworkingové centrá, inkubátory a pod. **Neplatí.** Neexistujú žiadne systematické dôkazy, že koworkingové centrá napomáhajú výrazne k rastu. Tak ako existujú príbehy o pomoci koworkingových centier ekosystémom, existujú aj opačné prípady. Niektorí podnikatelia tvrdia, že centrá znižujú ich kreativitu a koncentráciu, iní pociťujú, že im prinášajú nové informácie a nápady. Podľa autora sú koworkingové centrá len malou súčasťou veľkého celku a hoci vedia napomôcť, nie sú nevyhnutnosťou.

5. Pre silný podnikateľský ekosystém je nutná silná výučba k podnikateľstvu. **Neplatí.** Podľa autora je až prekvapivé, že formálna výučba k podnikaniu nevedie k úspešnejšiemu podnikaniu. Dobre známe ekosystémy totiž boli úspešné dávno predtým, ako začala takáto výučba niekedy v roku 1987.
6. Podnikatelia sú tí, ktorí riadia celý podnikateľský ekosystém. **Neplatí.** Hoci sa jedná o veľmi časté tvrdenie, je veľmi veľký rozdiel medzi byť esenciálnym prvkom a byť tým, kto to celé riadi. Neexistuje niekto ako ten, ktorý ekosystém riadi, pretože vychádzajúc z definície, podnikateľský ekosystém je dynamická, autoregulovaná sieť mnohých rôznych typov účastníkov. V každom ekosystéme sa nachádzajú určití dôležití spojovníci a ovplyvňovači, ktorí však vôbec nemusia byť podnikateľmi.
7. Veľké korporácie devastujú podnikateľské ekosystémy, pretože lovia podnikateľov a ich podnikania. **Neplatí.** Je samozrejmé, že veľké korporácie spúšťajú defenzívnu činnosť v prípade, že určitý podnikateľ sa snaží získať podiel na ich trhu. Isenberg si však myslí, že nemôže existovať prosperujúci podnikateľský ekosystém bez širokého spektra „flóry a fauny“. Podľa jeho názoru je to z dvoch dôvodov: a) veľké korporácie sú dôležitými zákazníkmi a trhovými kanálmi pre podnikateľov, nie sú len konkurentmi; b) prechody talentovaných vedúcich pracovníkov z a do veľkých korporácií prispievajú k podnikateľskému úspechu.
8. Podľa podnikateľov tri najväčšie výzvy kdekoľvek sú prístup k talentom, nadmerná byrokracia a vzácny kapitál v ranej fáze. **Platí.** To však neznamená, že majú pravdu. Podľa skúseností Isenberga z vedenia workshopov po celom svete, však tieto výzvy podnikatelia uvádzajú. Názorom autora však je, že sa jedná o bežné problémy podnikania a nie o deficity ktoréhokoľvek podnikateľského ekosystému.
9. Banky nie sú relevantné pre podnikateľský ekosystém, lebo nepožičiavajú financie startupom. **Neplatí.** Podľa autora by toto nemalo byť ani úlohou bánk. V systéme investovania však banky zohrávajú veľmi dôležitú úlohu, keďže pomáhajú finančným trhom dozrievať a nepriamo ovplyvňujú celý hodnotový reťazec investovania. Vďaka investíciám do úspešných technologických spoločností (v neskorších fázach startupov) získali tieto prostriedky, ktoré následne investovali do podnikov v skorších fázach.
10. Rodinné podniky potláčajú podnikateľskú iniciatívu, aby bránili vlastné franšízy. **Neplatí.** Mnoho podporovateľov podnikania hovorí, že rodinné podniky často rastú alebo maximalizujú ich prínos pre otvorené trhy, zatiaľ čo zostávajú rodinnými podnikmi. Rastú práve vďaka tomu, že sa zakladajú na špeciálnych vzťahoch a obranných mechanizmoch, podobne ako podnikateľský ekosystém.

„Ekosystém je definovaný ako interaktívna komunita v zemepisnej oblasti, ktorá sa skladá z rôznych a vzájomne závislých subjektov, napr. podnikatelia, investori, mentori, freelenceri, študenti a ďalší a podujatí, na ktorých ich interakcie prebiehajú, napr. campusy, hackathony, startup

weekendy, inkubátory, akcelerátory), a kde sa navzájom podporujú pri stvorení nového podniku.“[18]

V inom článku Isenberg uvádza štyri definujúce charakteristiky o podnikateľských ekosystémoch[19]:

1. Podnikateľský ekosystém sa skladá zo šiestich domén. V skutočnosti však podnikateľský ekosystém obsahuje stovky špecifických prvkov, ktoré pre lepší prehľad možno zaradiť do týchto šiestich všeobecných domén: priaznivá kultúra, politiky a vedenie, ktoré umožňujú podnikanie, dostupnosť primeraných financií, kvalitný ľudský kapitál, trhy s odvahou riskovať pre produkty, a súbor inštitucionálnych a infraštruktúrnych podpôr.
2. Treba si však uvedomiť, že každý podnikateľský ekosystém je jedinečný, hoci môže byť opísaný vďaka šiestim všeobecným doménam. Stovky špecifických prvkov sú totiž vo vzájomnej interakcii komplikovaným a svojráznym spôsobom. Ako kontrast možno použiť izraelský ekosystém (vyvíjal sa v sedemdesiatych rokoch), írsky ekosystém (osemdesiate roky), tchajwanský ekosystém (deväťdesiate roky) či čínsky ekosystém, ktorý vidno vyvíjať sa aktuálne.
3. Špecifické príčiny vzniku a rozvoja podnikateľského ekosystému mávajú len obmedzenú hodnotu pre prax. Hoci existujú štúdie o vplyve výučby, regulačných a právnych opatrení či dobre fungujúceho kapitálového trhu na úroveň podnikanie v určitom spoločenstve, vo všeobecnosti je tento vplyv dosahovaný počas dlhého obdobia, a teda slabý. Veľké skokové zmeny v podnikaní, ktorými sme svedkami z času na čas sú skôr výsledkom toho, čo štatistici volajú „interakcie vyššieho radu“, jednoducho povedané, veľa premenných pôsobí zároveň. Najcharakteristickejšou je však, že úspech plodí úspech.
4. Podnikateľské ekosystémy sa po čase stávajú (relatívne) sebestačné. Keďže úspech plodí úspech sa opätovne napája šesť domén podnikateľského ekosystému. V tomto momente je ideálne zmenšiť (nie eliminovať) vládnu či regionálnu podporu daného podnikateľského ekosystému. Sami o sebe musia byť ekosystémy navrhované tak, aby boli postupom času sebestačné, a tým budovali sebestačnosť celého okolitého prostredia.

Na rozšírenie systematického prístupu k stratégii Moore odporúča, aby podniky neboli vnímané ako prvky nejakého odvetvia, ale ako prvky podnikateľského ekosystému, ktorý siaha cez viacero odvetví. Ako príklad uvádza Apple Computer, ktorý je lídrom ekosystému, ktorý siaha minimálne cez štyri veľké odvetvia: osobné počítače, spotrebiteľská elektronika, informácie a komunikácie. Ekosystém Apple obsahuje obrovskú sieť dodávateľov, medzi ktorých patrí aj Motorola či Sony a veľký počet zákazníkov v rôznych segmentoch trhu.[20]

1.3 Prvky podnikateľského ekosystému

Žiaľ v prípade komponentov, z ktorých sa skladá ekosystém či už podnikateľský alebo startupov, nemajú teoretickí autori jednotný názor. Dôvodov tohto stavu je niekoľko.

1. Skúmanie ekosystémov v podnikaní je zatiaľ relatívne mladé, čo spôsobuje, že teória sa ešte neustálila.
2. Do teórie sa miešajú praktici, ktorí žiaľ nevyužívajú vedecké metódy, avšak publikujú veľmi populárne knihy a publikácie. Tie sa následne stávajú prameňom citácií v ďalších publikáciách. Pre tento dominový efekt stojí celá teória podnikateľských ekosystémov na hlinených nohách.
3. Konkurenčný boj medzi samotnými ekosystémami. V snahe nájsť akúkoľvek konkurenčnú výhodu, aby sa začínajúci podnikatelia rozhodli práve pre ich ekosystém, snažia sa rôzni predstavitelia týchto ekosystémov pridávať ďalšie a ďalšie prvky, aby pôsobili zaujímavejšie.

Libes uvádza (obr. 1), že existuje minimálne šesť komponentov, ktoré sú nutné na vytvorenie životodarného ekosystému startupov. Prvý, talent, zahŕňa nielen talent samotného zakladateľa startupu, ale aj nadanie ostatných členov ekosystému, ktorí mu dokážu pomôcť v takých otázkach ako produkt, dizajn, marketing, predaj a pod. Druhý komponent sa týka výučby, kde autor predpokladá podporu univerzít a iných inštitúcií výučby pri zásobovaní ekosystému najnovšími poznatkami. Po tretie je dôležitá lokalita a udalosti. Pri zdieľaní nápadov je ideálne, keď sú startupy a ich zamestnanci v blízkosti iných startupov a osobne sa stretávajú na rôznych podujatiach.

Obr. 1. Komponenty podnikateľského ekosystému podľa Libesa[21]

Štvrtý komponent sa týka mentoringu, vďaka ktorému noví podnikatelia robia menej chýb, čo spôsobuje väčší úspech. Autor upozorňuje, že odovzdávanie informácií a skúseností z generácie na generáciu môže spôsobiť

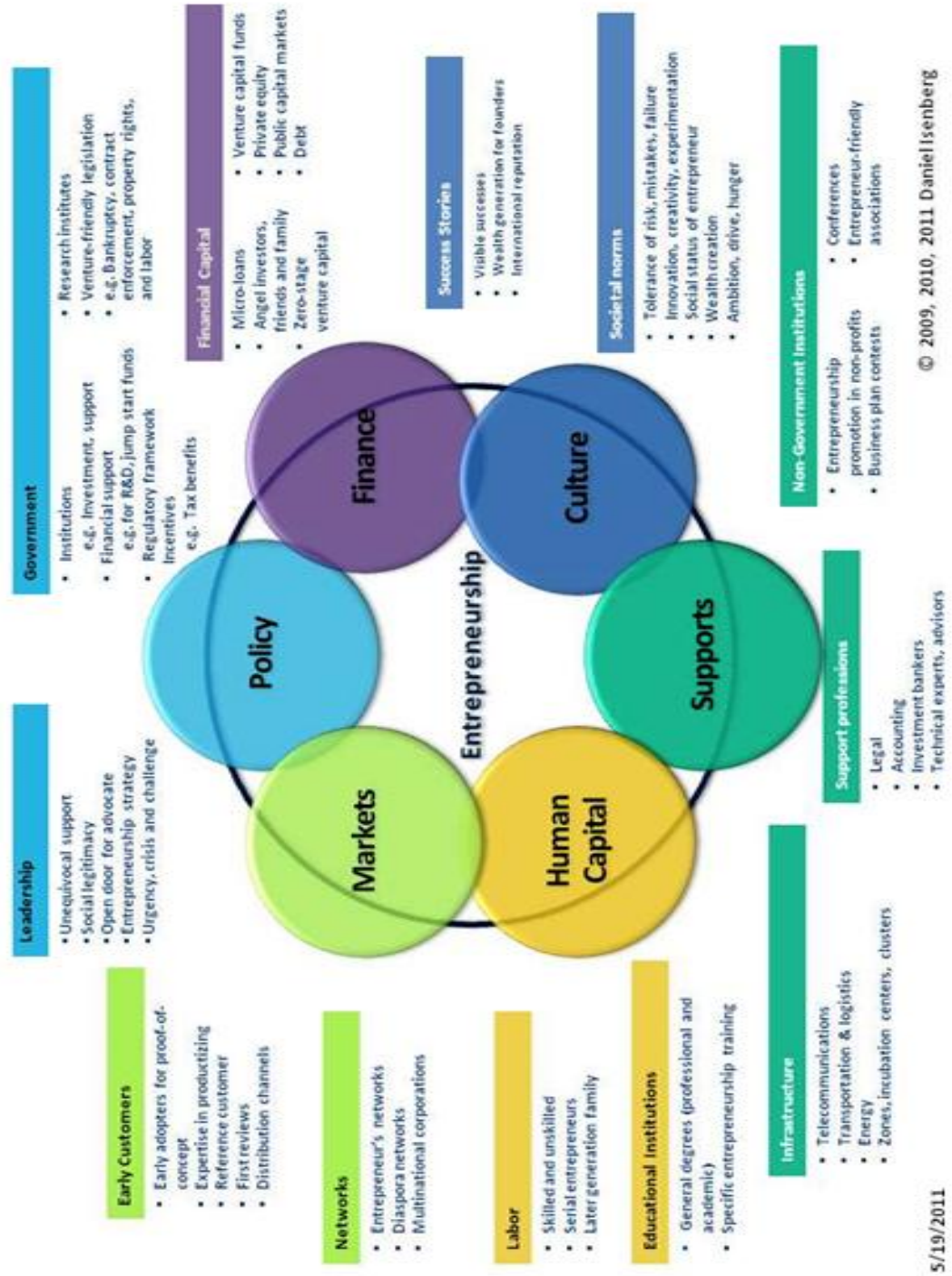
uzavretie kruhu v podobe reálnej zmeny z komunity na ekosystém. Inkubátory a akcelerátory sú piatym komponentom životodarného ekosystému startupov a viac-menej kombinujú prvé štyri komponenty vďaka centralizovanému programu. Posledným šiestym komponentom je finančná podpora (funding), keďže väčšina startupov bez potrebnej finančnej injekcie nedosiahne ziskovosť. Podľa Libesa, keď zlyháva prísun finančnej podpory z vonkajšieho prostredia, je nutné, aby sa o túto podporu postarala predchádzajúca generácia podnikateľov, ktorá veľmi dobre vie, aké je náročné a komplikované vytvoriť úspešný startup.[22]

Aby aktéri určitého podnikateľského ekosystému dokázali zistiť, či ich ekosystém obsahuje všetky esenciálne prvky, Babson College založil globálny výskumný projekt (Babson Entrepreneurship Ecosystem Project). Babson dokáže ohodnotiť kritické prvky v prostredí, a preto sa aktéri môžu sústrediť na určité absentujúce či slabé prvky v ekosystéme. Hoci nie sú vyčerpávajúce, pomocou jednoduchých otázok[23] aktéri zistia, kde sa aktuálne nachádzajú:

1. Verejní lídri:
a) sú verejnými advokátmi podnikateľov a podnikania?
b) majú dvere otvorené pre podnikateľov a tých, ktorí chcú podnikať?
2. Vlády a lokálne správy:
a) vytvárajú efektívne inštitúcie, ktoré sú priamo napojené na podnikanie (výskumné inštitúcie, fóra pre dialóg medzi verejnými a privátnymi inštitúciami)?
b) odstraňujú štrukturálne bariéry podnikania, napríklad zlé vymáhanie plnenia zmlúv?
3. Celková kultúra:
a) toleruje úprimne priznané omyly, chvályhodné zlyhania, riskovanie a myslenie proti prúdu?
b) rešpektuje podnikanie ako zamestnanie, ktoré stojí za to?
4. Existujú v ekosystéme viditeľné príbehy úspechu, ktoré:
a) inšpirujú mladých a nádejných podnikateľov?
b) ukazujú bežným ľuďom, že aj oni sa môžu stať podnikateľmi?
5. Je v priestore dostatok znalých a skúsených ľudí, ktorí:
a) majú skúsenosti s vytváraním organizácií, s prijímaním ľudí a vytváraním štruktúr, systémov a riadenia?
b) majú skúsenosti ako profesionálni členovia predstavenstiev a v poradenstve?
6. Existujú v ekosystéme kapitálové zdroje, ktoré:
a) poskytujú základný kapitál pre podniky, ktoré sa nachádzajú v predfáze predaja?
b) pridávajú nemonetárnu hodnotu, ako mentorovanie alebo kontakty?
7. Jestvujú v ekosystéme neziskové a priemyselné asociácie, ktoré:
a) pomáhajú investorov v sieťovaní a vo vzájomnom učení sa?
b) núkajú sa vytvárajú spoluprácu s podnikaním (ako v prípade softvérových a biotechnologických asociácií)?

8. Nachádzajú sa tu edukačné inštitúcie, ktoré:
a) vyučujú finančnú teóriu a podnikanie žiakom stredných a študentom vysokých škôl?
b) umožňujú svojim zamestnancom zobrať si študijné voľno, aby sa pripojili k startupom?
9. Poskytuje verejná infraštruktúra dostatočnú:
a) dopravu (cesty, železnice, letecká či lodná doprava)?
b) komunikáciu (digitálna, širokopásmová, mobilná)?
10. Existujú geografické lokality, ktoré majú:
a) koncentráciu podnikateľských subjektov s vysokým potenciálom a vysokým rastom?
b) blízkosť k univerzitám, štandardizačným agentúram, „think tankom“, dodávateľom, poradenským agentúram a profesionálnym asociáciám?
11. Jestvujú tu formálne a neformálne skupiny, ktoré spájajú:
a) podnikateľov v krajine alebo regióne a diaspórickými skupinami, akými sú napríklad úspešní vysťahovalci?
b) nové podnikateľské subjekty a nadnárodné spoločnosti?
12. Pôsobia tu na podnikanie orientovaní profesionáli, akými sú napríklad:
a) právnici, účtovníci, trhoví a technickí konzultanti, ktorí sú ochotní pracovať na báze náhodnosti alebo okamžitej potreby?
13. Je tu potenciál lokálnych zákazníkov, ktorí sú:
a) ochotní poskytnúť rady, napríklad o nových výrobkoch či službách?
b) ochotní byť flexibilní v otázke platobných podmienok, aby zabezpečili dostatočný cash flow pre mladých rýchlo rastúcich dodávateľov?

Isenberg vo svojom diagrame načrtol päťdesiat špecifických prvkov. Uvádzame ho v pôvodnom znení na obrázku 2.



Obr. 2. Domény a piliere podnikateľského ekosystému podľa Isenberga[24]

Súčasní líderské organizácie ekosystémov sa vo všeobecnosti nazývajú „organizácie základného kameňa“ alebo po anglicky „Keystone Organizations“. Tieto organizácie môžu byť veľké alebo malé, komplikované alebo jednoduché a môžu byť komerčného aj neziskového rázu. Komerčne orientované organizácie základného kameňa sú najdominantnejšie najúspešnejšie v generovanej hodnote ako celku a pre účastníkov ekosystému. K príkladom sa zaraďujú Apple, Google alebo eBay. Neziskové organizácie základného kameňa sú menej bežné a nachádzajú sa ešte stále vo vývoji. Medzi príklady sa zaraďujú Apache Software Foundation, Mozilla Foundation či Joomla.[25]

Medzi organizácie základného kameňa patria:[26]

- veľké komerčné, napr. Microsoft, eBay a Google, kde členovia ekosystému môžu týchto ovplyvniť len veľmi málo,
- malé komerčné, napr. 99 Designs, oDest či Just Parts, kde členovia ekosystému môžu týchto ovplyvniť málo až stredne,
- neziskové dobrovoľné darcovstvá, napr. Joomla, Drupal či Apache, kde členovia ekosystému môžu týchto ovplyvniť málo až veľmi,
- neziskové dodávateľské členstvá, napr. Eclipse, kde členovia ekosystému môžu týchto ovplyvniť stredne v prípade nestrategických členov a veľmi v prípade strategických členov,
- neziskové zákaznícke členstvá, napr. Lead to Win, kde členovia ekosystému môžu týchto ovplyvniť veľmi.

1.4 Zdravie a rozvoj podnikateľských ekosystému

Tradičné metódy používané na hodnotenie podnikateľských ekosystémov sa zameriavajú na kvantifikáciu rizikového kapitálu, inkubátorov, podpornej kultúry a iných prvkov v podnikateľskej komunite. Autori Motoyama a Watkins si však myslia, že existuje veľký priestor na zlepšenie prostredníctvom zamerania sa viac na vzťahy medzi jednotlivými prvkami a na evolúciu určitého ekosystému v čase. Kľúčovými vzťahmi podľa autorov sú vzťahy medzi podnikateľmi, vzťahy medzi formálnymi podpornými organizáciami, vzťahy ktoré majú podnikatelia ku kľúčovým podporným organizáciám a vzťahy podnikateľov k iným formám podpory, ako sú iní podnikatelia v oblasti, pravidelné podujatia zamerané na podnikanie, alebo iné relevantné organizácie. Prvkom, ktoré sú tradične spájané s podnikaním ako inkubátory alebo rizikový kapitál, sa štúdia autorov venovala len okrajovo.[27]

V posledných rokoch sa tempo inovácií v Silicon Valley zrýchlilo. Nie je to len tempo generovania nových produktov či služieb produkovaných podnikateľmi, myslí sa tým samotné tempo inovácií vzniknuté v podnikateľskom ekosystéme. Teda spôsoby, akými sú formované nové startupy, spôsoby, akými tieto startupy fungujú, spôsoby, akými sú financované. Zmeny systému boli vyvolané poučením sa podnikateľov a investorov. Tieto postrehy

majú reálnu hodnotu pre veľké podniky snažiace sa budovať svoje vlastné inovačné kapacity.[28]

V súvislostiach so startupmi, podnikateľskými ekosystémami a veľkými korporáciami sa objavil nový pojem, a to „Štvrtá éra inovácií“. Predstavuje éru, v ktorej môžu globálne korporácie prijať a prispôsobiť si mnoho nástrojov vyvinutých v podnikateľskej svete, aby posilnili svoju schopnosť riadiť rast. Možno pozorovať šesť trendov, ktoré by korporácie mohli využiť na budovanie svojich vlastných "inovačných akcelerátorov." Tieto akcelerátory môžu mať rôznu podobu, niektoré ako špecializované strediská, zatiaľ čo iné sú úzko zamerané súbory schopností. Všetky majú spoločné to, že využívajú podnikové aktíva za účelom urýchlenia umiestnenia nápadov na trh. K trendom patrí:[29]

1. Vzostup podnikateľských sociálnych sietí – na rozdiel od minulosti, súčasní podnikatelia majú ďaleko od izolácie, a to aj vďaka Stanfordskej univerzite, keď na jej akademickej pôde začali vznikať prvé startupy, ktoré profitovali z fyzického a virtuálneho spoločného umiestnenia;
2. Rýchly rast anjelských a pre-seed investícií – malé investície sa stali veľkou módou, keď mnohé finančné aj nefinančné inštitúcie začali riskovať menšie sumy na väčší počet investícií, napr. od 20-tisíc do jedného milióna Amerických dolárov;
3. Štandardizácia a zjednodušenie predbežných investičných zmlúv - kým pred desiatimi rokmi by v USA boli potrebné mnohé hodiny na preštudovanie mnohých stránok právnych podmienok investičných zmlúv medzi investorom a startupom, v súčasnosti existujú tzv. „founder-friendly term sheets“ (investorské zmluvy priateľské ku zakladateľom), ktoré sa koncentrujú na to podstatné a to ohodnotenie a objem financií, ktoré je potrebné získať;
4. Vznik preverených postupov pre podnikateľskú metodológiu – vďaka spolupráci medzi podnikateľmi sa začali vyvíjať osvedčené postupy, keď skúsení zakladatelia a mentori boli ochotní odovzdávať svoje skúsenosti novým zakladateľom. Vďaka tomu sa koncepty štíhleho startupu či rozvoja zákazníka stali dominantnými metodológiami, kým relatívne chránené schémy podnikateľských modelov, rýchle prototypovanie alebo plánovanie na základe objavovania mali problém preniknúť do sveta startupov;
5. Zrodenie a vývoj startup mentora – pri hľadaní konkurenčnej výhody investičné spoločnosti objavili silu mentorovania, a tak napríklad YCombinator vyvinul neuveriteľnú striedačku mentorov, ktorí dokážu pomôcť začínajúcim podnikateľom a majú zároveň zvučné meno, napr. zakladatelia Dropbox, Reddit a Airbnb;
6. Hybridný akcelerátor – hybridné akcelerátory predstavujú znovu objavujúce sa organizácie, ktoré kedysi niesli názvy ako štúdiá, laboratória alebo zakladateľstvá. Sú kombináciou podniku rizikového kapitálu a tvorcu podnikania, pričom ich hlavnou myšlienkou nie je len čistá investícia a model akcelerátora, ale tieto podniky budujú špecifické podnikateľské funkcie a expertízy v určitých špecifických oblastiach. Vďaka tomu získavajú zapojené

startupy prístup k unikátnym schopnostiam, nielen kapitálu a sprevádzaniu v počiatočných fázach.

Podnikateľ a investor Brad Feld v knihe „Startup communities: Building an entrepreneurial ecosystem in your city“ uvádza štyri postuláty, ktoré formujú tzv. „Boulderské tézy“, ako viesť podnikateľské komunity:[30]

1. Podnikateľský ekosystém musí byť vedený podnikateľmi, nie profesormi, politikmi či pracovníkmi agentúr.
2. Komunita musí mať pórovité väzby, pretože sa skladá z celej plejády podnikateľov v rôznych fázach ich podnikateľského života. Od skúsených podnikateľov majúcich za sebou viacero podnikaní až po rodiacich sa podnikateľov, či len jednotlivcov, ktorí uvažujú o založení startupu.
3. Komunita musí mať organizované aktivity, ktoré angažujú ľudí v podnikateľskom kontexte. Kokteilové večierky a zoznamovacie rauty nevytvoria pulzujúcu podnikateľskú komunitu.
4. Predstavitelia či lídri komunity sa musia k svojej práci zaviazať dlhodobo, minimálne na dvadsať rokov.

Podnikateľ, ktorý sa rozhodne vytvoriť podnikanie v existujúcom podnikateľskom ekosystéme a byť členom ekosystému, môže dostať tieto výhody:[31]

1. Redukcia bariér vstupu na trh: pridať sa k existujúcemu ekosystému môže výrazne redukovať technologické bariéry vstupu na trh, čo má za následok redukciu potrebného času a kapitálu, náklady na rozbeh startupu a priebežné operatívne náklady.
2. Prístup k zákazníkom: ekosystémy ponúkajú pripravený prístup k dobre definovanej, často medzinárodnej báze zákazníkov. Prístup k zákazníkom patrí často k najnáročnejším výzvam, ktorým startupy čelia a získať prístup k zákazníkom môže byť jednou z najdrahších položiek operatívnych nákladov v počiatočných fázach podnikania. Vtedy, keď tržby sa ešte vôbec nevytvárajú, alebo sa len pomaly začínajú generovať.
3. Redukcia operatívnych nákladov: ekosystémy poskytujú infraštruktúrne služby, ktoré znižujú operatívne a startupové náklady, čím umožňujú podnikateľovi sústrediť sa len na tie aktivity, ktoré vytvárajú hodnotu, akými sú napríklad informačné technológie, procesy či technológie.
4. Eliminácia regionálnych obmedzení: takéto obmedzenia sa často týkajú talentovaných zamestnancov, čo pri bežnom podnikaní znamená nutnú orientáciu na veľké populačné centrá. Vytvorenie a prevádzkovanie podnikania v podnikateľskom ekosystéme však znamená, že podnikanie je nezávislé na geografickom umiestnení.

V prípade, že by sa určitá organizácia rozhodla vytvoriť nový podnikateľský ekosystém s organizáciami základného kameňa, model podnikateľského ekosystému ponúka nasledujúce výhody:[32]

1. Zmena medzier na trhu na životaschopné: organizácie základného kameňa môžu využiť medzery takým spôsobom, že umožnia členom zarobiť viac

peňazí, ako by mohli v podobe nezávislých podnikov z dôvodu nedostatku dosahu na komunitu alebo samostatnej neexistencii komunity.

2. Využiť medzinárodné disparity: podnikateľský ekosystém môže umožniť veľmi rozdielne náklady na prácu na celom svete, čo môže podmínovať ekonomiku tradičných poskytovateľov.
3. Hojné zastúpenie vzácnych zručností: podnikateľské ekosystémy dokážu využiť nedostatočne vyťažených expertov a ašpirujúcich odborníkov pre širokú škálu služieb.
4. Kolaborujúce komunity: vďaka nim dokážu organizácie základného kameňa redefinovať svoje aktíva, aby maximalizovali ich hodnotu pre členské podniky. Komunity taktiež môžu pomôcť vytvárať a udržiavať aktíva pri redukcii operatívnych nákladov.

Isenberg upozorňuje, že neexistuje žiadny presný vzorec na vytvorenie podnikateľskej ekonomiky; jestvujú len praktické, hoci nedokonalé automapy.[33]

Spoločnosť Startup Compass Inc. sa v posledných rokoch snaží zverejňovať globálne reporty o ekosystémoch (tab. 1). Hoci v jej štúdiách chýbajú dôležité ázijské krajiny Čína, Japonsko a Severná Kórea, predstavujú najobsiahlejšie posúdenie ekosystémov v súčasnosti. Ranking predstavuje vážený priemer viacerých faktorov. Index výkonu má váhu 30 % a ostatných 70 sa delí medzi faktorové indexy (podpora – 25 %, dosah na trh – 25 %, talenty – 15 % a skúsenosti startupov 10 %).[34]

#	+/-	Ekosystém	Výkon	Pod-pora	Dosah na trh	Talent	Skúse-nosti	Index rastu
1.	0	Silicon Valley	1.	1.	4.	1.	1.	2,1
2.	+3	New York City	2.	2.	1.	9.	4.	1,8
3.	0	Los Angeles	4.	4.	2.	10.	5.	1,8
4.	+2	Boston	3.	3.	7.	12.	7.	2,7
5.	-3	Tel Aviv	6.	5.	13.	3.	6.	2,9
6.	+1	Londýn	5.	10.	3.	7.	13.	3,3
7.	+3	Chicago	8.	12.	5.	11.	14.	2,8
8.	-4	Seattle	12.	11.	12.	4.	3.	2,1
9.	+6	Berlín	7.	8.	19.	8.	8.	10,0
10.	+7	Singapur	11.	9.	9.	20.	9.	1,9

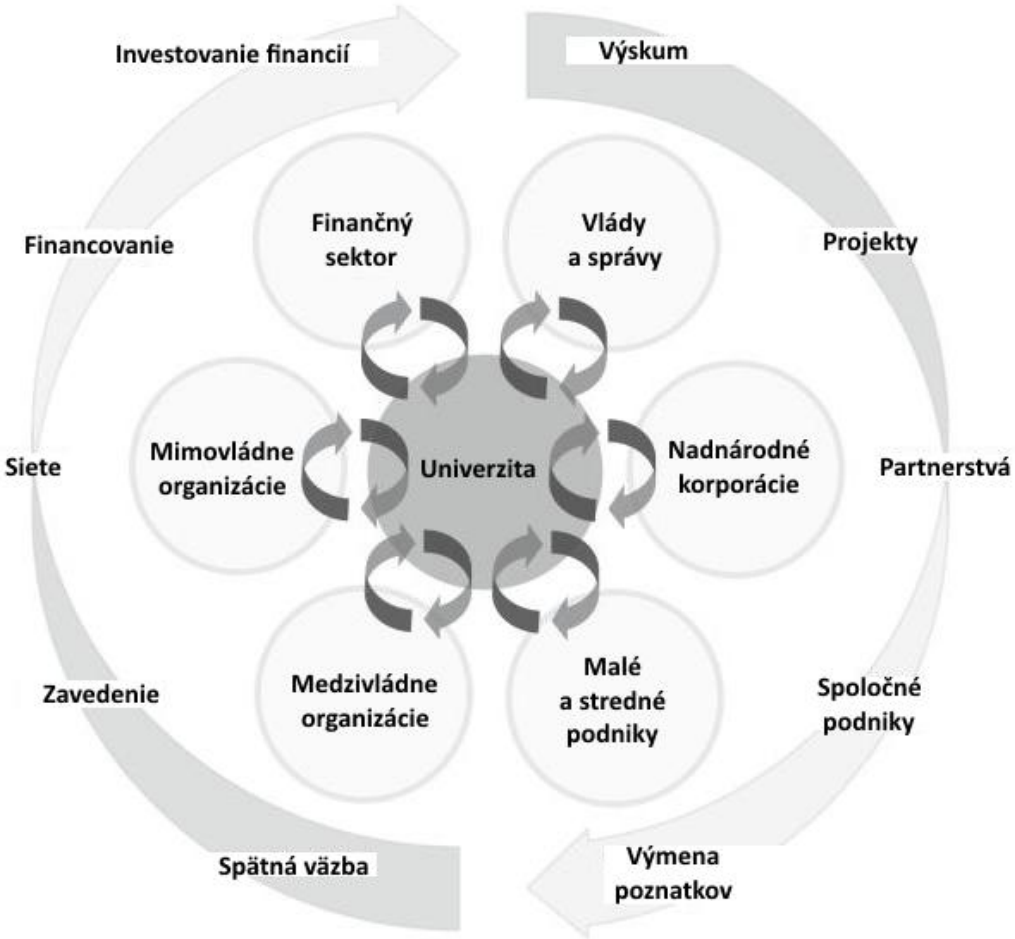
Tab. 1. Poradie desiatich najlepších svetových ekosystémov celkovo a podľa jednotlivých faktorov[35]

1.5 Vysoké školy ako súčasť podnikateľského ekosystému

Univerzity môžu byť vnímané ako „bezpečné“ prostredie, v ktorom sa môžu kultivovať podnikateľské zámery študentov. Takmer všetky univerzity v súčasnosti čelia výzve ako dosiahnuť prechod do podnikateľského ekosystému mimo učebňu. Okrem podnikateľských študijných programov, ktoré postupne vytláčajú študentov z učební a ich komfortných zón do vzrušujúceho sveta

podnikania, študenti by mali byť socializovaní do podnikania prostredníctvom doplnkových iniciatív. Napríklad Univerzita z Nového Južného Walesu v Sydney v Austrálii vo výučbe podnikania ponúka štyri iniciatívy pre študentov[36]:

a) každoročná súťaž o najlepší podnikateľský plán,
b) polročné networkingové podujatia pre podnikateľov a absolventov,
c) brainstormingové obedy na univerzitnej pôde, konajúce sa každý druhý týždeň v spolupráci s centrom pre transfer technológií,
d) administratíva v súvislosti s Diploma of Innovation Management.



Obr. 3. Ideálny univerzitný ekosystém a vyplývajúce synergie[37]

Univerzity sú stále neotrasenými centrami excelentnosti, čo sa týka znalostí a vedeckého výskumu. Využívanie ich zdrojov na trhu však nepatrí k ich silám, a žiaľ dopad na život bežných ľudí mimo akadémie je často malý. Dôvodom tohto stavu je, že univerzity sa nachádzajú v dôležitom priestore, v ktorom sa pretínajú veda, podnikanie a verejná politika. Napriek tomu, že univerzitám sa ponúka obrovská príležitosť na vytváranie rôznych sietí a kooperácií, tieto ustanovizne to využívajú len minimálne vo svoj prospech. Keby niektorá univerzita využila často premrhanú energiu na pomoc pri vytváraní robustného ekosystému pre startupy, dokázala by tak výrazne pomôcť

študentom a vedcom, ktorí sa zaujímajú o podnikanie. Takýto ekosystém by pripravoval účastníkov na budúcu cestu a v konečnom dôsledku by mohlo vzniknúť premostenie medzi vedeckým výskumom a miliónmi ľudí. Univerzity predstavujú platformy. Veľa rôznych stakeholderov vymieňa svoje nápady a energiu denne s univerzitami, čím vytvárajú obrovský potenciál zdrojov, ktoré sa tam potom len nevyužito povaľujú. Akonáhle sa univerzity sústredia a presmerujú energiu na startupy, začnú sa objavovať synergie. Dynamická výmena poznatkov, kolaborácie, konštantná spätná väzba a náruživé diskusie začnú rásť v kruhu sieťových efektov okolo univerzity, ako to zobrazuje schéma v obrázku 3.

Ak sa pozrieme na úlohu univerzít v celkovom ekosystéme startupov, veľké množstvo vysokoškolských inštitúcií vytvorilo pravidlá a infraštruktúru, aby podporilo zakladanie podnikateľských subjektov študentmi. Hoci boli vynaložené nemalé investície na tieto iniciatívy, bolo zistené, že samotné univerzity a vysoké školy majú ťažkosti posúdiť podnikateľský výkon ich podporných programov, čo v konečnom dôsledku spôsobuje problémy s ohodnotením celkovej efektívnosti ich podpôr.[38]

Ruku k dielu pri väčšom objeme založených startupov a rovnako aj pri lepšej spolupráci potrebujú priložiť nielen univerzity a vysoké školy, ale taktiež aj podnikateľské subjekty. Autori štúdie o spolupráci univerzít a komerčnej sféry v Spojených štátoch amerických odporúčajú podnikom, aby vytvorili špecializované oddelenia pre spoluprácu s inštitúciami vysokého školstva a iniciatívy a programy zameriavajúce sa na špecifické poznatkové potreby daného podniku, s ktorými dokážu pomôcť práve vysoké školy. Podľa svojich prípadových štúdií ukazujú najlepšie príklady:[39]

- podniky rizikového kapitálu a strategický investori hľadajú v rámci StartX (Stanford University) startupy s hodnotnými novými nápadmi s vysokým komerčným potenciálom a talentovanými jedincami;
- na Cogswell Politechnical College majú zástupcovia podnikateľskej praxe možnosť vyučovať v rámci študijných programov orientovaných na podnikateľstvo a vytvárať skutočné projekty so študentmi a zamestnancami;
- na Silicon Flatirons Centre (Colorado University) majú podniky prístup k akademickým expertom či absolventom ako k praktikantom alebo budúcim zamestnancom, k najnovším nápadom a trendom v ich jednotlivých oblastiach a možnosť intervenovať v prípade debát o tvorbe politiky.

Ďalšia možnosť, ktorá sa núka univerzitám je zakladať vlastné startupy. Nedávna správa National Research Council odporúča, aby sa na akademickej pôde zakladalo viac startupov, pretože niektoré technológie vyvinuté na vysokých školách nebudú inak nikdy komerčne využité. Vytvorenie univerzitných startupov však vyžaduje personálne zručnosti a programy, ktoré nemajú zvyčajne nič spoločné s univerzitným centrom pre transfer technológií. Odhady ukazujú, že až 75 % univerzitných vynálezov nie je vôbec

licencovaných. V prípade, že univerzity chcú zakladať startupy na svojej pôde, musia splniť tri podmienky[40]:

a) potreba veľmi skorého vyhodnotenia všetkých vynálezov na ich startupový potenciál,
b) potreba pred licenčných zárodočných (seed) fondov cez overovacie (proof-of-concept) programy, aby postúpili vynálezy z prvotných do ďalších fáz a potreba zručného personálu centra pre transfer technológií a podporu vzniku startupov.

2. Vysoké školy ako súčasť podnikateľských ekosystémov

Hoci podnikateľské ekosystémy predstavujú relatívne mladú oblasť výskumu v ekonomike a manažmente, pôsobnosť vysokých škôl v ekosystémoch sa v niektorých prípadoch úzko dotýka ich počiatkov. Ako bolo predtým uvedené zásobník talentov v Silicon Valley hneď od začiatku päťdesiatych rokov minulého storočia zahŕňal Stanfordskú univerzitu a University of California Berkeley ako kľúčové vzdelávacie inštitúcie.[41] V ďalšej časti príspevku priblížime úspešné či začínajúce projekty, na ktorých participujú zahraničné a domáce subjekty z vysokého školstva.

2.1Príklady zo zahraničia

Podnikateľský ekosystém Massachusetts Institute of Technology[42]

Podnikateľský ekosystém Massachusetts Institute of Technology (MIT) sa dá ilustrovať na šiestich programoch a centrách: Martin Trust Center for MIT Entrepreneurship, Deshpande Center for Technological Innovation, MIT Technology Licensing Office, Legatum Center, Lemelson-MIT a Venture Mentoring Service.

Poslaním Martin Trust Center for MIT Entrepreneurship je podporovať, rozvíjať a koordinovať podnikateľskú činnosť a záujmy MIT a rozvíjať budúcich podnikateľov prostredníctvom vzdelávania a výskumu a strategických obchodných a technologických partnerstiev. Centrum sa snaží vytvoriť sieť, ktorá zjednocuje akademických, vládnych a priemyselných lídrov okolo vízie podnikateľského úspechu. Poslaním Deshpande Centra je prenášať technológie a vynálezy z laboratórií inštitútu na trh, prostredníctvom podpory prvých štádií vývoja technológií s grantovými prostriedkami, spájaním vynálezcov na MIT s podnikateľskou sférou (najmä v Novom Anglicku) a naviazať technologický výskum inštitútu na potreby trhu. Poslaním MIT Technology Licensing Office je podporiť komerčné investície do vývoja vynálezov a objavov vyplývajúcich z výskumu na MIT a v Lincoln Laboratory (federálne financované výskumné a vývojové centrum, zamerané na pokročilú technológiu problématiky národnej bezpečnosti), a to prostredníctvom poskytovania licencií duševného vlastníctva vyplývajúceho z výskumu.

Spolupráca vysokých škôl a komerčnej sféry v Londýne[43]

Univerzity vo Veľkej Británii sú tradične známe pre ich špičkový výskum vo farmácii, biotechnológii a iných inžinierskych disciplínach. V rokoch 2007-2008 spin-off podniky z vysokoškolských inštitúcií zamestnávali viac ako 4500 ľudí, mali obrat vyšší ako 73 miliónov britských libier a získali viac ako 52 miliónov britských libier z externých investícií. Najznámejšími univerzitami s úspešnými spin-off podnikmi sú Cambridge a Oxford. Z kvantitatívneho hľadiska však londýnske vysoké školy nezaostávajú. Kým dve spomenuté špičkové univerzity zaznamenali od roku 2000 do augusta 2013 170 spin-outov, londýnske vysoké školy Imperial College, UCL a King´s College mali rovnaký počet 167 spin-outov.

Nie je veľmi dávno, keď londýnske univerzity zistili, že veľká časť ich poznatkov je v skutočnosti prenášaná do praxe a komercionalizovaná prostredníctvom študentov. Viacero startupov z londýnskych vysokých škôl Blippar, Vungle a RolePoint uzavreli štádiá A a B vo Veľkej Británii a v USA a stávajú sa vzormi pre nových študentov. Vďaka tomu výrazne stúpol záujem absolventov pracovať radšej v startupových a technologických podnikoch ako vo finančných inštitúciách a okrem toho stúpa aj počet študentov, ktorí si zakladajú podnikanie ešte počas štúdia na vysokej škole.

Zvýšený dopyt sa odzrkadlil aj na ponuke. Začali stúpať nielen počty študijných programy podnikateľstva, ale aj kurzy pre ostatnú verejnosť vykonávané univerzitami. Iniciatívy kombinujú didaktický obsah akademikov s praktickými znalosťami profesionálov, ich dosah je nielen na študentov, ale aj na širšiu komunitu londýnskych podnikateľov. Medzi príklady týchto iniciatív patria:

- UCL ponúka program Goldman Sachs 10000 Small Businesses, ktorý je určený existujúcim malým podnikom v Londýne. Program sa zameriava na vysokokvalitné, prakticky orientované vyučovanie podnikania a manažmentu;
- City Unrulyversity je spoločná iniciatíva medzi globálnou technologickou platformou pre reklamu na sociálnych videách Unruly a londýnskou City University. Predstavuje pop-up univerzitu zameranú na širšiu komunitu podnikateľov v Londýne, ktorá bola vytvorená za účelom informovania, inšpirovania a posilnenia ďalšej generácie technologických podnikateľov;
- Mozilla Fest sa uskutočňuje pod záštitou Mozilla na Ravensbourne University. Predstavuje každoročné stretnutie náruživých mysliteľov a vynálezcov z celého sveta, ktorí sa stretávajú aby sa vzájomne učili a pomohli a upevňovali budúcnosť internetu.

2.2 Príklady z domáceho prostredia

GROWUP – StartUp Centrum VŠEMvs

Jedným z príkladov podpory startupov vysokými školami na Slovensku je projekt GROWUP pri súkromnej Vysokej škole ekonómie a manažmentu

verejnej správy v Bratislave (VŠEMvs). Startup centrum bolo slávnostne otvorené 17. decembra 2014 a vytýčilo si za cieľ „pomáhať študentom, absolventom a širokej verejnosti s rozvojom inovatívneho potenciálu v rôznych oblastiach podnikania. Víziou GROWUP je podporiť a naštartovať realizáciu nápadov a ich premenu na komerčné aktivity.“[44] K činnostiam a pôsobnosti patria odborné semináre, expertno-mentorská podpora (projektové, právne, ekonomické a účtovné poradenstvo), pomoc pri založení podnikania a poskytnutie priestorov, zapojenie študentských projektov do domácich či zahraničných súťaží. Do budúcnosti sa plánuje súťaž inovatívnych nápadov s perspektívou realizácie v praxi a GROWUP sa chce postupne prepracovať z coworkingového centra na podnikateľský inkubátor.

VŠEMvs sa v súčinnosti s GROWUP zapojila do Schémy na podporu spolupráce podnikateľských subjektov a vedecko-výskumných pracovísk formou Inovačných voucherov, ktorú vyhlasuje Ministerstvo hospodárstva SR. Aby sa vysoká škola mohla zapojiť, musela byť zaregistrovaná do databázy oprávnených riešiteľov inovačných projektov a aktuálne je jediným z 54 vedecko-výskumných pracovísk, ponúkajúcim spoluprácu na inovačných projektoch v oblastiach:[45]

- ekonómie a manažmentu podnikov, najmä malých a stredných,
- výskumu a vývoja v oblasti podpory startupových aktivít a
- výskumu v oblasti verejnej správy a regionálneho rozvoja.

Startupový program – Povolanie podnikateľ

Ďalšia iniciatíva sa objavuje v Žiline. „Na Žilinskej univerzite bol adaptovaný inovatívny predmet na podporu podnikania. Jeho cieľom je umožniť študentom testovať nápad na trhu a zistiť jeho potenciál na rozbeh reálneho podnikania.“[46] Predmet sa volá Startupový program – Povolanie podnikateľ a vychádza z predmetu s tradíciou od roku 2010. Po jeho absolvovaní môžu študenti využiť služby inkubátora (Výskumné centrum alebo Univerzitný vedecký park), VTP Žilina (mentoring, konzultácie, priestory, networking), stretávať sa so startupistami, či využiť služby Kariérnej pohotovosti.[47]

Startupové centrum Technickej univerzity v Košiciach

Startupové centrum Technickej univerzity v Košiciach (TUKE) vzniklo v Univerzitnom centre inovácií, transferu technológií a ochrany duševného vlastníctva a jeho priestory sa nachádzajú v budove Centra technologických inovácií. Hlavnou myšlienkou bolo „naštartovať“ proces podpory účastníkov pri realizácii myšlienky a pomôcť premeniť myšlienku do inovatívneho, komerčne využiteľného výrobku či služby. Ambíciou TUKE je účastníkov Startupového centra podporiť kvalitným odborným poradenstvom a vlastným technickým vybavením. Startupové centrum TUKE medzi svoje výhody ráta predovšetkým spojenie kvalitnej infraštruktúry s mentorskou podporou.[48]

Diskusia

Vo svete je bežné, aby inštitúcie vysokoškolského vzdelávania boli napojené na podnikateľský ekosystém. Umožňuje im to využívať ich poznatky a niektorých prípadoch ich dokonca speňažiť.

Na Slovensku sa aktuálne nachádzame len na začiatku cesty a podobne ako vo vyspelých krajinách budeme musieť hľadať spôsoby, ako vo väčšej miere prepojiť vysoké školstvo s praxou, aby netvorili dva samostatné systémy, ktoré len v malej miere navzájom spolupracujú.

Príklady zo Slovenska ukazujú, že na niektorých vysokých školách si tento problém začínajú všímať a začínajú s podporu talentov, ktoré sú ukryté medzi študentmi.

Kým v prípade Technickej univerzity v Košiciach, či Žilinskej univerzity vidíme vysoký potenciál, v projekte GrowUp badáme skôr vydarenú snahu o odlíšenie sa vysokej školy od konkurencie, ktorá vyučuje verejnú správu a ekonomiku a manažment malého a stredného podnikania.

Zaujímavou otázkou je tiež, či by podpora alebo priamo vytvorenie podnikateľského ekosystému mala zmysel aj na Ekonomickej univerzite v Bratislave (EUBA). Hoci EUBA na fakultnej stránke Obchodnej fakulty[49] oznamuje, že má prvý startup, považovanie tohto podnikania za startup je mylné. Napriek inovatívnemu prístupu tanečná škola nedokáže vytvárať skutočne inovatívne produkty a jej rast je na rozdiel od typických startupov silne limitovaný. Odpoveď na otázku je tak skôr negatívna. Študenti EUBA, azda s výnimkou Fakulty hospodárskej informatiky, sú vzdelávaní v takých disciplínach, ktoré startupom pomáhajú v rozvojovej a exitovej činnosti. Ďalším dôvodom je veľmi vysoká miera uplatnenia študentov v praxi, ktorí už počas štúdia nachádzajú zaujímavé pracovné pozície, a tak často ani nepomyslia na možnosť podnikať ako alternatívu k svojej profesionálnej budúcnosti.

V prípade pozitívnej odpovede by pre Ekonomickú univerzitu bola vhodná spolupráca s inou vysokou školou najmä technického zamerania a vytvorenie spoločného ekosystému, ktorý by obsahoval potenciál inovatívnych nápadov a ekonomický servis na vysokej úrovni.

Ak sa EUBA rozhodne pre samostatnú iniciatívu, potom by sa v jej jadre mala nachádzať Fakultu hospodárskej informatiky, ktorej študenti by mohli dostať zvýšenú podporu pri tvorbe ekonomického softvéru pre lokálny, medzinárodný či globálny trh. Keby sa ujala takáto iniciatíva, nesmel by to byť len projekt jednej fakulty, ale musel by využívať akumulované poznatky a zručnosti všetkých fakúlt univerzity. To by mohlo motivovať študentov iných fakúlt, aby prichádzali s vlastnými nápadmi, hoci aj neekonomického zamerania, no s veľkým komerčným potenciálom.

Odkazy na literatúru a poznámky

[1] MOORE, J. F. 2006. Business ecosystems and the view from the firm. *Antitrust Bulletin*, ISSN 0003-603X, roč. 51, č. 1 (March 2006), s. 31-75.
[2] HEIKKILÄ, M. – KUIVANIEMI, L. 2012. Ecosystem under construction: an action research study on entrepreneurship in a business ecosystem. *Technology Innovation Management Review*, ISSN 1927-0321, roč. 2, č. 6 (June 2012), s. 18-24. Dostupné na internete: <http://timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/HeikkilaKuivaniemi_TIMReview_June2012.pdf >.
[3] HÅKANSSON, H., & FORD, D. 2002. How should companies interact in business networks? *Journal of business research*, ISSN 0148-2963, roč. 55, č. 2 (Marketing Theory in the Next Millennium), s. 133-139.
[4] ARRUDA, C. – NOGUEIRA , V. S. - COSTA, V. 2013. The Brazilian entrepreneurial ecosystem of startups: An analysis of entrepreneurship determinants in Brazil as seen from the OECD pillars. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, ISSN 2147-5792, roč. *2*, č. 3, s. 17-57.
[5] ISENBERG, D. (2011). The entrepreneurship ecosystem strategy as a new paradigm for economic policy: Principles for cultivating entrepreneurship. *Presentation at the Institute of International and European Affairs* [online]. [cit. 11.09.2015]. Dostupné na internete: <http://www.wheda.com/uploadedFiles/Website/About_Wheda/Babson%20Entrepreneurship%20Ecosystem%20Project.pdf>.
[6] LIBES, M. 2012. *"Consciously" Creating a Startup Ecosystem*. [publ. 26.08.2012]. [cit. 03.09.2015]. Dostupné na internete: <http://www.seattle24x7.com/commentary/advisor-x/2012/08/26/consciously-creating-a-startup-ecosystem/>.
[7] MOORE, J. F. 1993. Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard business review*, roč. 71, č. 3, s. 75-83.
[8] MOTOYAMA, Y. – WATKINS, K. K. 2014. Examining the Connections within the Startup Ecosystem: A Case Study of St. Louis. *Kauffman Foundation Research Series on City, Metro, and Regional Entrepreneurship*. [online]. [publ. 01.09.2014]. [cit. 08.09.2015]. Dostupné na internete: <http://www.kauffman.org/~/media/kauffman_org/research%20reports%20and%20covers/2014/09/examining_the_connections_within_the_startup_ecosystem.pdf>.
[9] ISENBERG, D. 2011. Introducing the Entrepreneurship Ecosystem: Four Defining Characteristics. *Forbes* [online]. Sekcia Leadership. [publ. 25.05.2011]. [cit. 07.09.2015]. Dostupné na internete: <http://www.forbes.com/sites/danisenberg/2011/05/25/introducing-the-entrepreneurship-ecosystem-four-defining-characteristics/>.

[10] STANGLER, D. – MOTOYAMA, Y. – BELL-MASTERSON, J. (Kauffman Foundation) 2014. Breaking Myths Vs. Breaking The Truth Of Entrepreneurship Ecosystems. *Forbes* [online]. Sekcia Entrepreneurs. [publ. 15.05.2014]. [cit. 08.09.2015]. Dostupné na internete: <http://www.forbes.com/sites/kauffman/2014/05/15/breaking-myths-vs-breaking-the-truth-of-entrepreneurship-ecosystems/>.
[11] HURLEY, B. 2009. Enabling the Creative Entrepreneur: Business Ecosystems. *Open Source Business Resource* [online], ISSN 1913-6102, roč. 3, č. 8 (August 2009), s. 5-10. Dostupné na internete: <http://timreview.ca/article/276>.
[12] MOTOYAMA, Y. – KONCZAL, J. – BELL-MASTERSON, J. – MORELIX, A. 2014. Think Locally, Act Locally: Building a Robust Entrepreneurial Ecosystem. *Ewing Marion Kauffman Foundation Foundation* [online]. [publ. April 2014]. [cit. 11.09.2015]. Dostupné na internete: <http://www.kauffman.org/~/media/kauffman_org/research%20reports%20and%20covers/2014/04/1mc_think_locally_act_locally.pdf>.
[13] VAN DE VEN, A. 1993. The development of an infrastructure for entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, ISSN 0883-9026, roč. 8, č. 3 (Special Theoretical Issue), s. 211-230.
[14] MOTOYAMA, Y. – WATKINS, K. K. 2014. Examining the Connections within the Startup Ecosystem: A Case Study of St. Louis. *Kauffman Foundation Research Series on City, Metro, and Regional Entrepreneurship*. [online]. [publ. 01.09.2014]. [cit. 08.09.2015]. Dostupné na internete: <http://www.kauffman.org/~/media/kauffman_org/research%20reports%20and%20covers/2014/09/examining_the_connections_within_the_startup_ecosystem.pdf>.
[15] FELDMAN, M. 2001. The entrepreneurial event revisited: firm formation in a regional context. *Industrial and Corporate Change*, ISSN 0960-6491, roč. 10, č. 4 (December 2001), s. 861–891.
[16] MOORE, J. F. 1993. Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard business review*, roč. 71, č. 3, s. 75-83.
[17] ISENBERG, D. 2014. What an Entrepreneurship Ecosystem Actually Is. *Harward Business Review* [online]. Sekcia Entrepreneurship. [publ. 12.05.2014].[cit. 04.09.2015]. Dostupné na internete: <https://hbr.org/2014/05/what-an-entrepreneurial-ecosystem-actually-is>.
[18] RYBOVIČ, A. 2015. Startup programy a ich realizácia na slovenských univerzitách. *Inovačný portál Žilinského regiónu* [online]. Rubrika Novinky, Udalosti. [publ. 23.02.2015] [cit. 11.09.2015]. Dostupné na internete: <http://inovacie.regionzilina.sk/inovacie/1990/startup-programy-a-ich-realizacia-na-slovenskych-univerzitach/>.
[19] ISENBERG, D. 2011. Introducing the Entrepreneurship Ecosystem: Four Defining Characteristics. *Forbes* [online]. Sekcia Leadership. [publ.

25.05.2011]. [cit. 07.09.2015]. Dostupné na internete: <http://www.forbes.com/sites/danisenberg/2011/05/25/introducing-the-entrepreneurship-ecosystem-four-defining-characteristics/>.
[20] MOORE, J. F. 1993. Predators and prey: a new ecology of competition. *Harvard business review*, roč. 71, č. 3, s. 75-83.
[21] LIBES, M. 2012. *"Consciously" Creating a Startup Ecosystem*. [publ. 26.08.2012]. [cit. 03.09.2015]. Dostupné na internete: <http://www.seattle24x7.com/commentary/advisor-x/2012/08/26/consciously-creating-a-startup-ecosystem/>.
[22] LIBES, M. 2012. *"Consciously" Creating a Startup Ecosystem*. [publ. 26.08.2012]. [cit. 03.09.2015]. Dostupné na internete: <http://www.seattle24x7.com/commentary/advisor-x/2012/08/26/consciously-creating-a-startup-ecosystem/>.
[23] ISENBERG, D. J. 2010. How to Start an Entrepreneurial Revolution. *Harward Business Review*, ISSN 0017-8012, roč. 88, č. 6 (June 2010), s. 40-50.
[24] ISENBERG, D. 2011. Introducing the Entrepreneurship Ecosystem: Four Defining Characteristics. *Forbes* [online]. Sekcia Leadership. [publ. 25.05.2011]. [cit. 07.09.2015]. Dostupné na internete: <http://www.forbes.com/sites/danisenberg/2011/05/25/introducing-the-entrepreneurship-ecosystem-four-defining-characteristics/>.
[25] MOORE, J. F. 2006. Business ecosystems and the view from the firm. *Antitrust Bulletin*, ISSN 0003-603X, roč. 51, č. 1 (March 2006), s. 31-75.
[26] HURLEY, B. 2009. Enabling the Creative Entrepreneur: Business Ecosystems. *Open Source Business Resource* [online], ISSN 1913-6102, roč. 3, č. 8 (August 2009), s. 5-10. Dostupné na internete: <http://timreview.ca/article/276>.
[27] MOTOYAMA, Y. – WATKINS, K. K. 2014. Examining the Connections within the Startup Ecosystem: A Case Study of St. Louis. *Kauffman Foundation Research Series on City, Metro, and Regional Entrepreneurship*. [online]. [publ. 01.09.2014]. [cit. 08.09.2015]. Dostupné na internete: <http://www.kauffman.org/~/media/kauffman_org/research%20reports%20and%20covers/2014/09/examining_the_connections_within_the_startup_ecosystem.pdf>.
[28] TROTTER, A. 2013. Six Lessons for Corporations Building Innovation Accelerators. *Strategy & Innovation (Innosight´s newsletter for ideas with impact)*, roč. 11, č. 2 (August 2013). [cit. 07.09.2015]. Dostupné na internete: <http://www.innosight.com/innovation-resources/strategy-innovation/six-lessons-for-corporations-building-innovation-accelerators.cfm>.
[29] TROTTER, A. 2013. Six Lessons for Corporations Building Innovation Accelerators. *Strategy & Innovation (Innosight´s newsletter for ideas with impact)*, roč. 11, č. 2 (August 2013). [cit. 07.09.2015]. Dostupné na internete:

<http://www.innosight.com/innovation-resources/strategy-innovation/six-lessons-for-corporations-building-innovation-accelerators.cfm>.
[30] FELD, B. 2012. *Startup communities: Building an entrepreneurial ecosystem in your city*. Hoboken: John Wiley & Sons. 224 s. ISBN 978-1-118-44154-1.
[31] HURLEY, B. 2009. Enabling the Creative Entrepreneur: Business Ecosystems. *Open Source Business Resource* [online], ISSN 1913-6102, roč. 3, č. 8 (August 2009), s. 5-10. Dostupné na internete: <http://timreview.ca/article/276>.
[32] MOORE, J. F. 2006. Business ecosystems and the view from the firm. *Antitrust Bulletin*, ISSN 0003-603X, roč. 51, č. 1 (March 2006), s. 31-75.
[33] ISENBERG, D. J. 2010. How to Start an Entrepreneurial Revolution. *Harward Business Review*, ISSN 0017-8012, roč. 88, č. 6 (June 2010), s. 40-50.
[34] HERRMANN, B. L. – GAUTHIER, J.-F. – HOLTSCHKE, D. – BERMAN, R. – MARMER, M. (STARTUP COMPASS). 2015. The Global Startup Ecosystem Ranking 2015. Version 1. *The Startup Ecosystem Report Series.* [online]. [publ. 23.07.2015]. [cit. 14.09.2015]. Dostupné na internete: < http://startup-ecosystem.compass.co/ser2015/>.
[35] Prameň: HERRMANN, B. L. – GAUTHIER, J.-F. – HOLTSCHKE, D. – BERMAN, R. – MARMER, M. (STARTUP COMPASS). 2015. The Global Startup Ecosystem Ranking 2015. Version 1. *The Startup Ecosystem Report Series.* [online]. [publ. 23.07.2015]. [cit. 14.09.2015]. Dostupné na internete: < http://startup-ecosystem.compass.co/ser2015/>.
[36] BLIEMEL, M. J. 2014. Getting entrepreneurship education out of the classroom and into students' heads. *Entrepreneurship Research Journal*, ISSN 2157-5665, roč. 4, č. 2, s. 237-260.
[37] Prameň: STAGARS, M. 2014. *University Startups and Spin-Offs: Guide for Entrepreneurs in Academia.* New York: Apress, 2014. 248 s. ISBN 978-1-4842-0624-9. s. 7. [preložené autorom].
[38] RAE, D. – MARTIN, L. – ANTCLIFF, V. – HANNON, P. 2012. Enterprise and entrepreneurship in English higher education: 2010 and beyond. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, ISSN 1462-6004, roč. 19, č. 3, s. 380-401.
[39] RANGA, M. – HOAREAU, C. – DURAZZI, N. – ETZKOWITZ, H – MARCUCCI, P. – USHER, A. 2013. *Study on university-business cooperation in the US*. EAC-2011-0469. London: LSE Enterprise Limited, The London School of Economics and Political Science, 2013.
[40] SWAMIDASS, P. M. 2013. University startups as a commercialization alternative: lessons from three contrasting case studies. *The Journal of Technology Transfer*, ISSN 0892-9912, roč. 38, č. 6, s. 788-808.
[41] LIBES, M. 2012. *"Consciously" Creating a Startup Ecosystem*. [publ. 26.08.2012]. [cit. 03.09.2015]. Dostupné na internete:

<http://www.seattle24x7.com/commentary/advisor-x/2012/08/26/consciously-creating-a-startup-ecosystem/>.
[42] RANGA, M. – HOAREAU, C. – DURAZZI, N. – ETZKOWITZ, H – MARCUCCI, P. – USHER, A. 2013. *Study on university-business cooperation in the US*. EAC-2011-0469. London: LSE Enterprise Limited, The London School of Economics and Political Science, 2013.
[43] DEL-PALACIO, I. – CHAPMAN, D. 2014. United Kingdom: London´s tech startup boom. in ENGEL, J. S. 2014. *Global Clusters of Innovation: Entrepreneurial Engines of Economic Growth around the World*. Cheltenham (UK): Edward Elgar Publishing, 2014. 432 s. ISBN 978-1-78347-083-9. s. 160-186.
[44] VYSOKÁ ŠKOLA EKONÓMIE A MANAŽMENTU VEREJNEJ SPRÁVY V BRATISLAVE. 2015. *O nás. GROWUP*. [cit. 11.09.2015]. Dostupné na internete: <http://www.vsemvs.sk/ONas/GROWUP>.
[45] VYSOKÁ ŠKOLA EKONÓMIE A MANAŽMENTU VEREJNEJ SPRÁVY V BRATISLAVE. 2015. *Ďalšie informácie*. [cit. 11.09.2015]. Dostupné na internete: <http://www.vsemvs.sk/ONas/GROWUP/DalsieInformacie>.
[46] RYBOVIČ, A. 2015. Startup programy a ich realizácia na slovenských univerzitách. *Inovačný portál Žilinského regiónu* [online]. Rubrika Novinky, Udalosti. [publ. 23.02.2015] [cit. 11.09.2015]. Dostupné na internete: <http://inovacie.regionzilina.sk/inovacie/1990/startup-programy-a-ich-realizacia-na-slovenskych-univerzitach/>.
[47] VTP ŽILINA. 2015. *Startup program. Povolanie podnikateľ*. [cit. 11.09.2015]. Dostupné na internete: https://app.box.com/s/flbl58k14wl3l1ibrhsi
[48] TECHNICKÁ UNIVERZITA V KOŠICIACH. 2015. *Startup centrum TUKE*. [cit. 11.09.2015]. Dostupné na internete: <http://startupcentrum.tuke.sk/wps/portal/startup-centrum/sk/titulna-stranka>
[49] OBCHODNÁ FAKULTA. 2012. *1. Start Up na OF - University Dance Center - žije naplno*. [cit. 11.09.2015]. Dostupné na internete: <http://www.obchodnafakulta.sk/startup/1314-unidc1>.

Kontakt

doc. Ing. Juraj Mišún, PhD.
Katedra manažmentu
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemská 1/b
852 35 Bratislava
juraj.misun@euba.sk

KONKURENČNÁ VÝHODA A PODNIKATEĽSKÉ STRATÉGIE V STARTUPOCH

COMPETITIVE ADVANTAGE AND BUSINESS STRATEGIES IN STARTUPS

Ivana Mišúnová Hudáková

Abstrakt

Zdanie o tom, že v meniacom sa podnikateľskom prostredí predovšetkým v hospodárskom priestore integrovanej Európy prevládajú veľké podniky je klamlivé. Na Slovensku takmer 99,9 % podnikateľských subjektov sú malé a stredné podniky vrátane startupov. Veľký význam sa kladie na ich rastový a inovačný potenciál, ktorý významne vplýva na zvyšovanie zamestnanosti, rast ekonomiky a imidž krajiny. Startupy sú neodlučiteľnou zložkou turbulentného a zložitého podnikateľského prostredia takmer v každom štáte sveta. Prispievajú k rozvoju odvetví s vysokou pridanou hodnotou a k rozvoju konkurencieschopnosti predovšetkým na regionálnej a globálnej úrovni. V predloženom príspevku sa kladie dôraz na skúmanie konkurenčnej výhody tvoriacej jadro podnikateľskej stratégie v startupoch, ktoré sú počas svojej existencie vystavené turbulentnému a zložitému podnikateľskému prostrediu.

Kľúčové slová

konkurenčná výhoda, podnikateľské stratégie, startup, strategické rozhodnutia

Abstract

The apprehension that in the changing business environment, mainly in the integrated economic area of Europe, large companies are dominant is misleading. In Slovakia almost 99.9 percent of all companies are small and medium enterprises, including start-ups. A large emphasis is given for their growth and innovation potential, which has a substantial impact on increasing of employment, economic growth and the image of country. They are an integral part of the turbulent and complex business environment almost in every country in the world. They contribute to the development of industries with high added value and to the development of competitiveness at regional and global level. In this paper the accent is put on exploring of the competitive advantage generating the core of business strategy in start-ups, which are exposed to the turbulent and complex business environment during their existence.

Key words

competitive advantage, business strategies, startup, strategic decisions

Úvod

Vo všeobecnosti možno konštatovať, že strategický manažment takmer vo všetkých podnikateľských subjektoch je bezpodmienečným procesom najmä pri dosahovaní jeho konkurenčných výhod. V jednotlivých podnikateľských subjektoch v takmer vo všetkých funkčných oblastiach sa vyžaduje činná participácia strategického manažmentu. Turbulentné a zložité podnikateľské prostredie častokrát poháňa podnikateľské subjekty, aby podnikateľské stratégie boli ustavične posudzované z pohľadu všetkých stakeholderov.

Z tohto pohľadu môžeme usúdiť, že strategický manažment predstavuje nástroj aj na ovládanie smerovania startupov. Z vonkajšieho podnikateľského prostredia častokrát zvýrazňuje a odhaľuje novoobjavené príležitosti a hrozby. Startupisti dostávajú výzvu, aby pravidelne prehodnocovali poslanie podniku.

V manažérskej praxi sa neraz zamýšľajú nad často kladenými otázkami a nájdením ich odpovedí. V čom sa skrýva tajomstvo úspechu niektorých startupov? Akým spôsobom dosiahnuť excelentnosť v startupe? Existuje všeobecný návod na prosperitu startupov? Vďačia tieto startupy za to, že sa nachádzajú v unikátnom odvetví alebo v priaznivých podmienkach určitej ekonomiky? Je nadpriemerná efektívnosť startupov udržateľná v krátkodobom či aj dlhodobom horizonte?

Hlavným cieľom predloženého príspevku je pochopenie základného pojmového aparátu týkajúceho sa startupov a tvorby konkurenčných výhod tvoriacich jadro podnikateľských stratégií prostredníctvom teoretických poznatkov od renomovaných autorov. Teoretické poznatky boli získané štúdiom literatúry predovšetkým zahraničnej, ale aj domácej v danej oblasti skúmania v strategickom manažmente. V príspevku sú komparované názory významných predstaviteľov v oblasti skúmania startupov z dostupných knižných, časopiseckých zdrojov, ale aj internetových zdrojov.

1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

V súčasnom období sa strategický manažment dostáva na popredné miesta v riadení podnikov, pričom prináša nové a lepšie spôsoby strategickej práce. Vzhľadom na zložitosť a premenlivosť podnikateľského prostredia mnoho autorov konštatuje, že strategický manažment sa vyvíja evolučne a mení pritom ťažiská aj identitu. Jeho výzvou je hľadanie množstva odpovedí na otázky, ktorými sa disciplína zaoberá. Ich nájdením sa dá dosiahnuť pochopenie tém v strategickej oblasti, ktoré aj v súčasnosti sú stále opodstatnené. Súčasné podniky a startupy musia neustále riešiť otázky ich budúceho rozvoja.

Strategické riadenie predstavuje dôležitú oblasť, ktorá podnikateľským subjektom zabezpečí dopracovať sa k požadovanému očakávanému úspechu. Dokáže týmto podnikov predvídať konzekvenciu ich budúceho vývoja. Pozornosť je sústredená na vonkajšie prostredie podnikateľského subjektu.

Nemôžeme však jednoznačne konštatovať, že táto oblasť obchádza vnútorné prostredie úplne. Faktory plynúce z vnútorného prostredia zohrávajú taktiež kľúčovú rolu pre prijímanie správnych strategických rozhodnutí v podnikateľských subjektoch. Vo všeobecnosti môžeme povedať, že práve strategický manažment sa podieľa na dosahovaní konkurenčných výhod, či už v jestvujúcich podnikateľských subjektoch, či v startupoch.

1.1 Charakteristika, skúmanie a proces tvorby podnikateľskej stratégie

Okolnostiam, ktorým sú podnikateľské subjekty v súčasnosti vystavené, sa popredné miesto prideľuje i podnikateľskej stratégií. Práve tej obzvlášť udeľuje veľkú prioritu. Jej podstata je úzko spätá so štruktúrou zdrojov v podnikateľskom subjekte. V konečnom dôsledku sa jedná o ich efektívne využitie v podnikateľskom prostredí.

Nájdenie nových konkurenčných výhod v podnikoch bez ohľadu na ich veľkosť v zložitom a v neustále meniacom sa podnikateľskom prostredí je záverom, ktorý ponúkajú podnikateľské stratégie. Prečo podnikateľské stratégie vznikajú? Odpoveď na túto otázku je jasná. Ide o pôsobenie veľkého množstva faktorov, ako sú napríklad vznik nových prekvapení v strategickom manažmente, či silná nezadržateľná konkurencia na domácom trhu alebo v zahraničí. Použitie rozmanitých taktík konkurentov má vplyv na ich správanie v zložitom podnikateľskom prostredí. Nemožno obísť ani využívanie finančných prostriedkov, či prírastok nových požiadaviek, ktoré si vytýči sám zákazník. Častokrát zákaznícka orientácia smeruje k výrobkom vysokej akosti. Spomínané činitele ovplyvňujú celkové rozhodovanie v podnikateľskom subjekte.

„Stratégia ako odvodenina z gréckeho slova strategos, v preklade znamená generál. Vznikla z nutnosti ovládať vojenské operácie. Význam stratégie v podnikateľskej oblasti nastal v dvadsiatom storočí, keď sa stala jeho neoddeliteľnou súčasťou. Chandler definoval stratégiu ako 'určenie základných dlhodobých cieľov podniku, spôsoby ich dosiahnutia a alokáciu zdrojov nevyhnutných na uskutočnenie týchto cieľov'.“[1]

„Stratégia sa v snahe získať konkurenčnú výhodu môže zamerať na výkonnosť resp. efektívnosť. Čím je potreba výkonnosti väčšia, tým je obvykle väčšia závislosť na centralizácii štruktúry. S tým sa spája kontrola nákladov. Čím je potreba efektivity väčšia, tým je pravdepodobnejšie, že podnik si zvolí decentralizovanú štruktúru.“[2]

Prominentný predstaviteľ strategického manažmentu Michael E. Porter označil podnikateľskú stratégiu ako „kombináciu cieľov a prostriedkov, resp. opatrení na ich dosahovanie“.[3]

Niektorí autori zastávajú názor, že „v úspešných malých a stredných podnikoch sa ťažisko strategického riadenia presúva do skúmania a vyhodnocovania globálne chápaného prostredia a porovnávania sa s konkurenciou, s cieľom buď nachádzať, no predovšetkým cielene vytvárať

dynamické komparatívne výhody, vďaka ktorým podnik získava konkurenčnú prevahu.“[4]

Faktom je, že podnikateľská stratégia, ktorá vytvára podmienky pre upevňovanie konkurenčnej pozície na trhu je rozložená na osobitných stupňoch podnikateľských jednotiek. „Podnikateľská stratégia opisuje, ako organizovať podnikanie (rozmiestňovať zdroje), ako konkurovať v udržaní zákazníkov na cieľových trhoch (dosahovať ciele), ako čeliť konkurentom a ostatným vonkajším faktorom, ktoré znamenajú pre podnikanie hrozby.“[5]

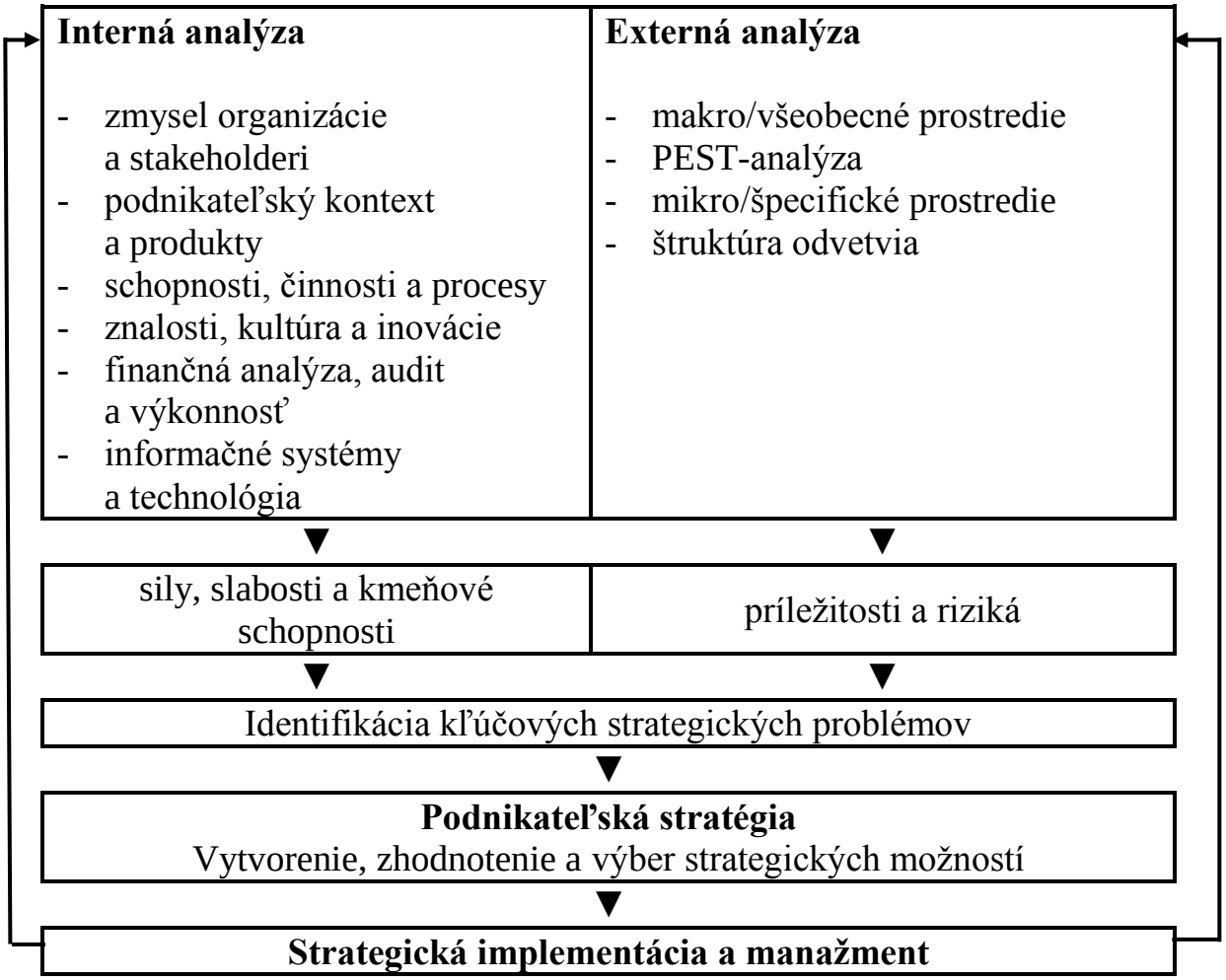
Ak podnikateľský subjekt uskutočňuje podnikateľskú stratégiu, dokáže dosiahnuť aj vytýčené ciele. Zo zreteľom na uvedené tvrdenie, môžeme podnikateľskú stratégiu charakterizovať ako určenie a zachovanie vývojových tendencií s použitím rôznych nástrojov a rôznych postupov.

„Na podnikateľskú stratégiu sa často pozerá, že má tri úrovne. Tieto úrovne sú opakované a zdokonaľované prostredníctvom využívania nepretržitého učenia sa alebo spätno väzobnej slučky. Úroveň 1 je strategická analýza, nasledovaná úrovňou 2 - tvorbou podnikateľskej stratégie a nakoniec je úroveň 3 - implementácia stratégie:“[6]

1. Strategická analýza je tvorená internou a externou analýzou. Interná a externá analýza prostredia vyúsťuje do identifikácie podnikových síl, slabostí, príležitostí a hrozieb (SWOT analýza). Tie môžu byť využité na zladenie kmeňových kompetencií, buď na vytvorenie trhovej hodnoty (prístup tvorby hodnoty) alebo na pochopenie štruktúry trhu/odvetvia a požadovaných zdrojov a kritických faktorov úspechu na umiestnenie organizácie v strategickom priestore, ktorý je najviac vhodný a má potenciál zisku (prístup umiestnenia).
2. Tvorba podnikateľskej stratégie predstavuje vytváranie, hodnotenie a výber potenciálnych stratégií, ktoré by mohli byť použité organizáciou na získanie a udržanie konkurenčnej výhody alebo na zabezpečenie najlepšej hodnoty/účinku pri organizáciách charity alebo verejnej správy.
3. Strategická implementácia a manažment. Táto úroveň skúma problémy spojené s implementáciou podnikateľskej stratégie a preskúmava meniaci charakter podnikateľského sveta. Sústreďuje sa na problémy vodcovstva, podnikovej kultúry, manažmentu zmien na rozvíjajúcu sa podobu budúcich ekonomík.

Nakoniec v rámci uvedených úrovní je spätno väzobná slučka, ktorá umožňuje neustálu reflexiu a zdokonaľovanie. Táto skutočnosť znázorňuje obrázok 1.

„Podstatu podnikateľskej stratégie stvárňujú konkurenčné výhody. Na tomto základe vznikli generické stratégie podľa Michaela E. Portera. Rozpoznávame tri základné typy: stratégiu nákladového vodcovstva, stratégiu diferenciácie a stratégiu úzkeho zamerania.



Obr. 1. Rámec podnikateľskej stratégie

Prvým typom je stratégia nákladového vodcovstva. Významnú úlohu zohrávajú nízke náklady, pomocou ktorých chce podnikateľský subjekt poraziť svojho súpera. Znižovanie nákladov je pomerne agresívne. Náklady sa znižujú rýchlym tempom cez kompletnú škálu položiek. Produkcia výrobkov je omnoho efektívnejšia ako u konkurencie. Použitie úspor z rozsahu sa dosahuje predovšetkým uspokojovaním základných potrieb v štandardnej kvalite. Cena sa dosahuje na hranici priemernosti až podpriemernosti, keďže produkty sú vysoko konkurenčné.

Druhým typom je stratégia diferenciácie. O tomto type hovoríme vtedy, ak v podniku jestvujú výnimočné schopnosti. Sú dôležité pre tvorbu výnimočných výrobkov, či služieb. Výrazne sa ich vlastností odlišujú od konkurencie. Stratégia diferenciácie je založená na vyvinutí novej technológie, poskytovaní nadštandardných služieb, občas sa využíva aj reklama. Produkt je pre zákazníka jedinečným. Ak lojálni zákazníci sú ochotní platiť za výrobok vyššie ceny, podnikateľská stratégia môže byť zisková.

Tretím typom a zároveň aj posledným typom generickej podnikateľskej stratégie je stratégia úzkeho zamerania. Túto voľbu podnikateľskej stratégie

využívajú podniky, ktoré sú zamerané na uspokojovanie potrieb iba vybraného typu zákazníkov na určitom trhu. Využitie stratégie nízkych nákladov alebo diferenciácie v podnikateľskom subjekte je iba pre úzky segment trhu zameraný cielene. “[7]

„Implementovanie stratégie predstavuje fázu strategického riadenia, ktorá zahŕňa použitie manažérskych a organizačných nástrojov na priame dosiahnutie strategických výsledkov. Podnik dosiahne praktické zavedenie podnikateľskej stratégie do chodu spoločnosti. Pred touto fázou musí dôjsť k zosúladeniu obsahu podnikateľskej stratégie s príslušnými orgánmi v podnikateľskom subjekte ako manažmentom, predstavenstvom a podobne. Prerozdeľujú sa zdroje pre potreby novej podnikateľskej stratégie, do popredia sa dostáva podniková kultúra, identifikujú sa kľúčové faktory úspechu, zaisťuje sa informačný a komunikačný systém v rámci podniku, ako i možnosť spätnej kontroly.“[8]

„Podnikateľská stratégia sa tvorí za účelom, aby sa zmysluplne opísal smer podnikania, ktorým sa podnik musí uberať, aby sa dosiahli želateľné výsledky. Za podnikateľskou stratégiou stojí séria manažérskych rozhodnutí zameraných na trhové informácie, poznatky o produktoch či službách. Rovnako sa dôraz kladie na podnikovú kultúru, od ktorej sa odvíjajú podnikateľské ciele, procesy podnikateľského rozhodovania a merania úspechu. Ak sa týmto spôsobom načrtne podnikateľská stratégia, výsledok má silu na povzbudenie, robí dojem, ktorý je charakterizovaný dynamickosťou a zmysluplnosťou. Často sa zamýšľame nad otázkou 'prečo sa dominantná časť podnikateľských stratégií zdá byť vynútená, zmätená a stagnujúca?' “[9]

V literárnych zdrojoch sa často uvádzajú dva postupy tvorby podnikateľskej stratégie. Jedna skupina autorov, ktorá je spojená spoločnými záujmami, spoločnou činnosťou a spoločným cieľom poukazuje a predkladá návod na vytváranie podnikateľskej stratégie. Druhá skupina autorov sa zameriava už na konkrétny postup tvorby podnikateľskej stratégie v podnikateľskom subjekte. „Preskriptívne hľadisko prináša explicitne formulovanú podnikateľskú stratégiu. Vznikajú osobitné varianty pre rozmanité alternatívne budúcnosti. Implicitne formulovanú podnikateľskú stratégiu, ktorá sa v budúcnosti môže flexibilne prispôsobovať novým vznikajúcim podmienkam v budúcnosti opisuje deskriptívne hľadisko.“[10]

Proces tvorby podnikateľskej stratégie je ovplyvnený predovšetkým veľkosťou podniku, druhom podnikateľských aktivít a výstižnými charakteristikami vyplývajúcimi z podnikateľského prostredia, napr. do akej miery je podnikateľské prostredie stabilné a aká silná je konkurencia.

„Podľa známeho stratéga Henryho Mintzberga rozoznávame tri spôsoby tvorby podnikateľskej stratégie:

1. podnikateľský spôsob,
2. prispôsobujúci sa typ,
3. plánovací model.

Podstata *podnikateľského spôsobu* tkvie v tom, že podnik vedie charizmatický líder. Podniká v jeho mene odvážne a často je vystavený riziku. Koncentruje sa na všetku podnikovú moc. Vonkajšie podnikateľské prostredie sa vníma ako formovateľné. Podnikateľská stratégia sa zakladá na aktívnom vyhľadávaní nových príležitostí. Riešenie problémov je nepodstatné. V tomto prípade je najdôležitejší rast podniku. Ide o vplyv výrazných zmien, ktoré vedú podnik vpred v podmienkach neistoty. Využitie podnikateľského spôsobu je typické pre malé a začínajúce podniky.

Prispôsobujúci sa typ pre vytváranie podnikateľskej stratégie je taktiež typom využívaným podnikom. Podchvíľou sa prispôsobuje zložitým podmienkam podnikateľského prostredia. Vykonáva sa v samostatných krokoch, ktoré sa čo najmenej vzďaľujú od zaužívaného statusu quo. Podnik sa vyhýba možným neistotám. Nejestvuje tvorba dlhodobých podnikateľských stratégií, ktoré by sledovali nové príležitosti trhu. Namiesto toho sa neustále riešia nové vznikajúce problémy. Podnik nemá k dispozícii centrálny zdroj moci, ale snaží sa vyhovieť rozličným záujmovým skupinám. Nie je vytvorený jasný systém cieľov bez konfliktov. Ciele jednotlivých záujmových skupín sa napĺňajú tak, že na jednej strane podnikateľská stratégia vyhovuje jednej skupine, no v druhom prípade prevládajú záujmy inej skupiny. Postup vytvárania podnikateľskej stratégie na jednej strane je síce nezosúladený, no na druhej strane je podnikateľský subjekt pomerne flexibilný v prispôsobovaní sa novovzniknutým podmienkam. Prispôsobujúci sa typ podnikateľskej stratégie je spôsob, ktorý využívajú podniky nachádzajúce sa v komplexnom a rýchlo meniacom sa podnikateľskom prostredí. Predovšetkým ide o etablované veľké podniky.

V plánovacom modeli sa podnikateľská stratégia v procese tvorby podriaďuje formálnym analýzam. Konečným výsledkom sú jasné a celistvé podnikateľské stratégie. Vznikajú ako systém nezávislých strategických rozhodnutí, ktoré pripravujú podnik na predpokladané budúce podmienky podnikateľského prostredia. Prostredie podniku je považované za relatívne stále a predvídateľné. Plánovací model stanovuje presné určenie kvantitatívnych cieľov a systematický prístup. Analytik zohráva hlavnú rolu. Podieľa sa na zostavovaní jednotlivých variantov stratégií. Prostredníctvom nich vyhľadáva príležitosti na trhu aj riešenia skutočných problémov. Pri využití plánovacieho modelu je treba, aby bol podnik dostatočne veľký a disponoval potrebnými finančnými prostriedkami, pretože dobré analýzy sú v tomto smere pomerne komplikované.“[11]

1.2 Teoretické aspekty konkurenčnej výhody

„Konkurenčná výhoda je najdôležitejším konceptom v strategickom manažmente. V oblasti manažmentu jestvuje množstvo konceptov. Jestvujú mnoho definícií a každá obhajuje svoje tvrdenie. Najjednoduchšou definíciou konkurenčnej výhody je schopnosť generovať vyššiu ziskovú maržu v porovnaní

s priemerom existujúceho odvetvia. Niektorí autori s týmto definovaním konkurenčnej výhody nesúhlasia. Tvrdenie má však dve stránky. Prvá ukazuje na skutočnosť, že je uznávaná viacerými stratégmi. Druhá stránka poukazuje na skutočnosť, že je jednoduchým overením, ktorý slúži na meranie konkurenčnej výhody.“[12]

Existencia priaznivých podmienok v meniacom sa podnikateľskom prostredí je často motívom pre vznik neobjavených konkurenčných výhod existujúceho podniku. Z prvého hľadiska ide o vplyv externých podmienok podnikateľského subjektu, ktoré sú ovplyvňované predovšetkým činiteľmi plynúcich z makroprostredia na stupni národnom alebo globálnom. Z druhého hľadiska hovoríme o interných podmienkach, ktoré sú neraz spolutvorcami s danosťami samotného podnikateľského subjektu.

„Pojmom konkurenčná výhoda je možné označiť schopnosť podniku podnikať v jednej alebo viacerých oblastiach lepšie ako konkurencia. Podmienky životného prostredia alebo vnútorné zdroje podniku sú charakterizované ako potenciálne zdroje na vznik konkurenčnej výhody. Ponímanie konkurenčnej výhody by malo byť pochopené ako relatívna výhoda podniku nad konkurentmi. Z tohto dôvodu, je treba, aby bola skonštruovaná komparácia daného podniku s konkurenciou. Tým sa zistí, či skutočný potenciál prinášajúci úspech je vhodný na získanie konkurenčnej výhody. Podstatné však je, že konkurenčná výhoda nikdy nie je absolútnou výhodou a ani ňou byť nemôže.“[13]

„Vysvetlenia konkurenčnej výhody, ktoré sa spoliehali na umiestnenie podniku v odvetví alebo zavedenie organizačných zdrojov prostredníctvom konkurenčných vzťahov s konkurenčnými podnikmi relatívne stratili na význame. Novšie výskumy naďalej sústreďujú pozornosť na štruktúru odvetví. Výskumy integrujú pohľady na organizačné znalosti s odvetvovými alebo konkurenčnými pohľadmi. Empirické zistenia poukázali, že rozdiely medzi organizáciami môžu predstavovať väčší rozptyl vo výkonnosti podniku ako rozdiely medzi odvetviami. Hoci dôležité odvetvové pôsobenia môžu byť prítomné, rozdiely na organizačnej úrovni sú aktuálne považované za kritický zdroj variability vo výkonnosti podniku a to nad rámec odvetvových rozdielov.“[14]

„Existujú rôzne pohľady na dosiahnutie konkurenčnej výhody. Jedná sa o:

- skúmanie konkurenčnej pozície podniku vzhľadom na dané odvetvie prostredníctvom strategického umiestnenia,
- skúmanie strategickej pozície podniku vzhľadom na analýzu hodnotového reťazca,
- koncentrovanie manažmentu na postupy benchmarkingu,
- najlepšie výrobné aktivity,
- Resource Based View (RBV) – vývoj a rozmiestnenie najdôležitejších zdrojov a spôsobilostí v podniku.

Konkurenčná výhoda môže vychádzať z troch rôznych zdrojov. Môže byť založená na potrebách, založená na prístupe a založená na odlíšení.

Udržateľná konkurenčná výhoda je závislá na kompatibilite medzi činnosťami a kompromismi a pozíciou podniku (Porter, 1996). Dosiahnutie konkurenčnej výhody a konkurenčnej stratégie môže veľmi sťažiť situáciu konkurentom z hľadiska napodobnenia rovnakého súboru činností. Túto konkurenčnú výhodu vtedy je možné si dlhodobo udržať.“[15]

„Akákoľvek konkurenčná výhoda odvodená od špecifickosti súboru majetku podniku je udržateľná len v tom prípade, ak (aspoň jedno) aktívum nie je voľne obchodované na otvorených trhoch. V inom prípade akýkoľvek súbor majetku môže byť rýchlo replikovaný konkurentmi, jednoducho obstaraním potrebných komponentov za bežné trhové ceny.“[16]

„O podniku sa hovorí, že má udržateľnú konkurenčnú výhodu, keď implementuje stratégiu tvorby hodnoty, ktorá nie je zároveň implementovaná žiadnym aktuálnym ani potenciálnym konkurentom, a keď tieto ostatné podniky nemôžu duplikovať výhody plynúce z tejto stratégie.“[17]

„Otázka, ako môžu podniky získať trvalú konkurenčnú výhodu na prekonanie svojich konkurentov a prežiť v dlhodobom horizonte, je základom strategického manažmentu. Jednou z najdôležitejších teórií strategického manažmentu je už vyššie spomínaná 'teória zdrojov' (tzv. RBV). RBV sa považuje za zdroj trvalo udržateľnej konkurenčnej výhody v existencii strategických možností. Skupina autorov (Barney, 1991; Amit – Schoemaker, 1993; Makadok, 2001) tvrdí, že strategické možnosti podniku predstavujú špecifické organizačné procesy, ktoré zabezpečia trvalo udržateľnú výhodu tým, že sú cenné, vzácne, nenapodobiteľné a nenahraditeľné.“[18]

„Interné zdroje a spôsobilosti sa delia do piatich hlavných kategórií. Jedná sa o ľudské zdroje, hmotné zdroje, finančné zdroje, zdroje vedomostí a znalostí a organizačné zdroje.

K ľudským zdrojom patria napríklad:
- vlastnosti generálneho riaditeľa,
- kontrolná rada/predstavenstvo,
- skúsení manažéri,
- vyškolení, motivovaní a lojálni zamestnanci,
- špeciálne zručnosti a schopnosti.

Hmotné zdroje predstavujú:
- špičkové výrobné zariadenia,
- prvotriedna poloha,
- výborný prístup k surovinám,
- patenty, ochranné známky, know-how.

Pod finančnými zdrojmi rozumieme:
- silný cash flow,
- silnú súvahu,
- možnosť získania úveru,

- vynikajúcu výkonnosť podniku v minulosti.

Zdroje vedomostí a znalostí reprezentujú:
- výnimočný technologický rozvoj,
- prvotriedne inovačné a vzdelávacie procesy,
- podpora interného podnikania.

Medzi hlavné organizačné zdroje zaraďujeme:
- vynikajúcu povesť,
- známu značku,
- výbornú organizačnú štruktúru a podnikovú kultúru,
- kvalitné systémy riadenia,
- silné vzťahy s externými stakeholdermi,
- excelentnosť v určitej funkčnej oblasti napríklad v oblasti marketingu, vo výrobe, v informačnom manažmente a podobne.“[19]

„Prístup k analýze stratégie založený na zdrojoch je zobrazený v praktickom rámci, ako znázorňuje obrázok 2 v jednotlivých krokoch.“[20]

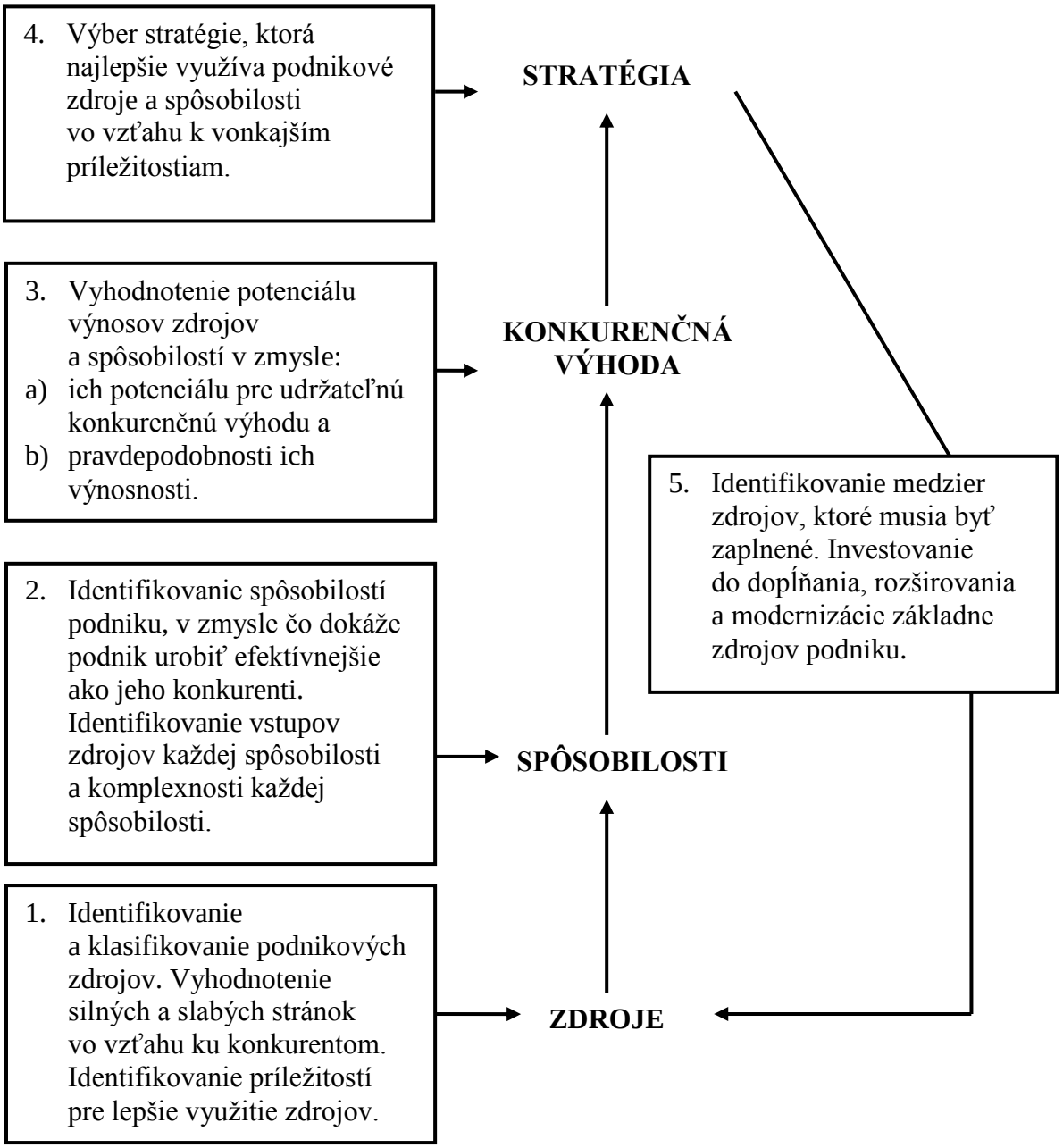
„Strategické rozhodnutia sa koncentrujú na získanie udržateľnej konkurenčnej výhody. Stanovujú sa podnikové ciele z dlhodobého hľadiska a formuluje sa hodnotenie výberu. Sledujú sa stratégie stanovené na dosiahnutie týchto cieľov. Strategické rozhodnutia vykonávajú topmanažéri ovplyvňujúci celý podnik. Strategické rozhodnutia sú dlhodobej povahy, sú komplexné a sú založené na neurčitých informáciách. Manažéri na strategickej úrovni vyžadujú viac koncepčné zručnosti, pretože majú schopnosť posúdiť účinky rôznych vnútorných a vonkajších vplyvov pre podnikanie a možných spôsobov, ktorými môže byť stratégia prispôsobená k zodpovedaniu týchto vplyvov.“[21]

„Jadro konkurenčnej výhody, ktorú má záujem podnikateľský subjekt si udržať, tvoria zručnosti odkazujúce na odlišnú schopnosť kľúčových zamestnancov a podniku ako celku. V súlade s 'teóriou zdrojov' (Grant, 2005) je strategická schopnosť podniku podporená z dostupných zdrojov. Zo strategického hľadiska zdroje podniku zahŕňajú také, ktorých podnik je vlastníkom. Tiež také, ku ktorým môže mať prístup na podporu svojich stratégií. Klasifikujeme ich na:
- hmotné zdroje (napr. stroje a zariadenia, budovy a stavby, výrobná kapacita),
- ľudské zdroje (napr. kapitál, peniaze, akcionári, bankári),
- duševný kapitál (napr. patenty, značky, databázy zákazníkov, partnerské vzťahy).

Dobrým zdrojom konkurenčnej výhody z uvedených zdrojov sú ľudské zdroje a duševné aktíva, pretože sú ťažko imitovateľné. (Haberberg – Riedle, 2001).“[22]

„Pojem nehmotné zdroje sa začiatkom deväťdesiatych rokov ešte bežne nevyužíval a Hall medzi takéto zdroje zaradil:
1. práva intelektuálneho vlastníctva ako patenty, obchodné známky, copyright a registrované dizajny,
2. obchodné tajomstvá,

3. kontrakty a licencie,
4. bázy dát,
5. informácie vo verejnom vlastníctve,
6. personálne a organizačné siete,
7. know-how zamestnancov, profesionálnych poradcov, dodávateľov a distribútorov,
8. reputácia produktov alebo podniku,
9. kultúra organizácie (napr. schopnosť organizácie reagovať na výzvy, vyrovnať sa so zmenou a pod.).“[23]



Obr. 2. Prístup k analýze stratégie založený na zdrojoch (praktický rámec)[24]

„Snaha pochopiť zdroje konkurenčnej výhody vedie vedcov v strategickom manažmente k skúmaniu rozdielov medzi takými podnikmi, ktoré vedia pochopiť a implementovať cenné stratégie a takými, ktoré ich nedokážu ani pochopiť a ani implementovať.“[25]

„Proces získavania zdrojov a udržateľných ekonomických výhod nie je len funkciou nedokonalého a neúplného trhu faktorov, ale je podstatne závislejší na spoločenskom kontexte rozhodovania o zdrojoch.“[26]

Skupina autorov upozornila začiatkom deväťdesiatych rokov, že „chýba teoretická diskusia o tom, aké konkrétne zdroje sú schopné slúžiť ako udržateľné konkurenčné výhody a za akých okolností zdroje pravdepodobne vytvoria trvalú konkurenčnú výhodu.“[27]

Pod „reálnou schopnosťou, skutočnosťou, ktorá sa prejavuje nielen v schopnosti výrobok navrhnúť, vyvinúť, ale i vyrobiť a predať za výhodnejšie ceny vo väčšom množstve než konkurenti“ [28] sa aj takto chápe konkurenčná výhoda.

„Podnikateľský subjekt, ktorý nedokáže jasne definovať svoju trhovú jedinečnosť a svoje konkurenčné výhody, jeho pôsobenie na trhu v dlhodobom období môže zaniknúť. Je treba poukázať na fakt, že nestačí svoju originalitu definovať. Je potrebné ju vedieť v akejkoľvek situácií - udržať, rozvíjať a obnovovať. Ináč sa stratí.“[29]

Ako už bolo vyššie spomenuté, hľadaním definície, čo konkurenčná výhoda je, a čo znamená, sa zaoberalo mnoho autorov.

„V roku 1965 bol odhalený prvý náčrt o konkurenčnej výhode.“[30] Práve vtedy bola definovaná konkurenčná výhoda. „Jadrom konkurenčnej výhody boli spôsobilosti podniku, ktoré mu nadelili jedinečné príležitosti plynúce z jestvujúceho segmentu trhu. Následkom rastúcich tendencií z trhového segmentu bolo získanie silnej pozície na trhu“.[31]

Najväčším prínosom bolo pri definovaní konkurenčnej výhody jej spopularizovanie začiatkom osemdesiatych rokoch. Veľká zásluha patrila M. E. Porterovi, ktorého diela sa stali základnou stavebnou jednotkou pre mnohých ďalších odborníkov v oblasti strategického riadenia podnikov. Mnohí z nich tému „konkurenčnej výhody“ rozvíjali ďalej.[32,33]

„Korporácie si môžu vybrať možnú variantu spomedzi dvoch základných variant v dosahovaní udržateľnej konkurenčnej výhody. Z hľadiska trhu sa podniky usilujú nájsť externé trhové príležitosti pomocou výhodnej alokácie vo vzťahu ku konkurencii pôsobiacej v rovnakej oblasti alebo z pohľadu zdrojov hľadajú konkurenčnú výhodu prostredníctvom špecifických podnikových cenných zdrojov a spôsobilostí a ich využitia (pohľad podľa Johnsona et al., 2008). Pomocou voľby druhej alternatívy konkurenčná výhoda môže byť udržateľná a rozvinutá zdieľaním aktivít a zdrojov. Príkladom je vyhovujúca dopravná infraštruktúra, či kompetencie v jednotlivých podnikateľských jednotkách. Podnikateľská synergia je kľúčovým aspektom v oblasti

strategického manažmentu a silne ovplyvňuje podnikové rozhodnutia (pohľad podľa Portera, 1985).“[34]

„Podstatou rozhodnutí na strategickej úrovni je prísť na to, ako robiť veci odlišne. Ide o rozhodnutia, ktoré prinesú udržateľnú konkurenčnú výhodu, ak podnik dokáže zachovať významné odlišnosti v porovnaní s konkurentmi. V čase, keď je strategické smerovanie ukončené, a to ako sa tieto rozhodnutia na strategickej úrovni líšia od tých, ktoré zahŕňajú problémy na operatívnej úrovni nebudú len pochopené, ale tiež vysoko uznávané úplne iným spôsobom.“[35]

Spomínané fakty kladú hlavný dôraz na „rozhodnutia v strategickom manažmente, ktoré sa orientujú takým smerom, aby sa v podnikoch dosahovala práve udržateľná konkurenčná výhoda. Určujú sa ciele podniku z dlhodobého hľadiska, orientácia je zameraná smerom k správnej formulácie hodnotenia výberu a dôležitosť sa kladie predovšetkým na sledovanie stratégií, ktoré sú potrebné pre dosahovanie týchto cieľov. Strategické rozhodnutia realizujú vrcholoví manažéri. Práve oni majú kompetencie ovplyvniť celý chod podniku. Strategické rozhodnutia sa stanovujú z dlhodobého obdobia. Sú komplexné a založené na neurčitých informáciách. Manažéri na strategickej úrovni vyžadujú viac koncepčné zručnosti. Častokrát posudzujú účinky viacerých vplyvov plynúcich z vonkajšieho podnikateľského prostredia a vnútorného prostredia podniku, ktoré ovplyvňujú podnikateľskú činnosť. Prichádzajú na možné spôsoby, ktorými môže byť stratégia prispôsobená tak, aby zodpovedala týmto vplyvom.“[36]

Pod pojmom konkurenčná výhoda možno taktiež ponímať aj „získanie predstihu, nakoľko na trh je uvádzaný výrobok alebo služba, ktorú konkurenti nedokážu vôbec poskytnúť alebo nedokážu poskytnúť s rovnocennými parametrami.“[37] Podobne to chápu aj iní autori.[38]

Skupina autorov tvrdí, že konkurenčnú výhodu možno v spoločnosti získať takým spôsobom, že „sa zvyšuje užitočnosť daného výrobku, ktorý je určený konečnému zákazníkovi.“[39]

„V podnikateľskom subjekte, v ktorom úspechy sú zreteľne dosiahnuteľné možno objaviť konkurenčnú výhodu.“[40]

„Konkurenčná výhoda je priaznivá pozícia podniku, ktorého snahou je byť ziskovejším ako konkurent. Zahŕňa prínos väčšej hodnoty na cieľový trh ako môžu poskytnúť jeho konkurenti. Jej dosiahnuteľnosť je ovplyvnená prostredníctvom viacerých ciest. Od ponuky kvalitnejších výrobkov alebo služieb znížením cien a zvýšením marketingového úsilia. Pre udržanie si priaznivej pozície podniku v dlhodobom horizonte má vplyv trvale udržateľná konkurenčná výhoda. Prostredníctvom nej si podnik môže zvýrazniť imidž na trhu, hodnotu a potenciál zisku v budúcnosti.“[41]

„Z hľadiska strategického marketingu pod vymedzením pojmu konkurenčná výhoda sa chápe taký stav, keď jestvuje zhoda medzi osobitnými právomocami podniku a faktormi, ktoré sú rozhodujúce pre úspech v tomto

odvetví umožňujúcom podniku zdolať svojich konkurentov. Konkurenčné výhody sa dajú nadobudnúť najnižšími dodacími nákladmi resp. diferenciáciou, pokiaľ ide o poskytovanie jedinečných alebo osobitných znakov, ktoré sú prioritné z pohľadu zákazníkov.“[42]

Existencia podniku sa mnohokrát odvíja od samotného uspokojovania potrieb a želaní zákazníkov. Všetko, čo zákazník požaduje, privádza podnik do situácie, aby mal o zákazníkoch dostatočné množstvo informácií. Podniky sa snažia ponúknuť zákazníkovi svoje výrobky a služby, v čo najvyššej kvalite. Ak tak podniky učinia, dosahujú excelentné výsledky. Vtedy hovoríme o udržateľnej konkurenčnej výhode. O skutočnosti, že „výstupy, ktoré prinášajú zákazníkovi uspokojenie jeho potrieb a želaní sú odrazom prispôsobovania kľúčových schopnosti podniku sa zmieňujú aj autori ako Slater a Woodruff.“[43,44]

Pri skúmaní konkurenčnej výhody sa v strategickom manažmente často reprodukuje pojem „hodnotový reťazec“[45]. Podstata spočíva v súbore jednotlivých činností vykonávajúcim podnikom.

„Z hodnotového reťazca vyplýva, že podstatou všetkých podnikateľských subjektov je realizovať podnikateľské činností. Jedná sa o súbor činností, ktorých úlohou je navrhovať, vyrábať, poskytovať, predávať a podporovať jeho výrobok alebo službu.“[46]

Skutočnosťou je, že ak sa pozeráme na podnikateľský subjekt ako celok pri jeho ohodnocovaní, nie je možné identifikovať a zhodnotiť prečo konkurenčná výhoda jestvuje. Z tohto dôvodu sa podnikateľské subjekty rozkladajú a rozoberajú sa jednotlivo. Zameriavajú sa na jednotlivé činnosti k celkovej vyprodukovanej hodnote. Ide o hodnotu, ktorej tvorba plynie z podnikateľského subjektu. Hodnotu vyprodukovanú podnikom charakterizuje suma, ktorú sú spotrebitelia ochotní uhradiť za poskytnutý tovar či službu.

Ďalšou možnou alternatívou a jej aplikáciou ako možno skúmať konkurenčnú výhodu v podnikateľských subjektoch je „metóda internej analýzy VRIO (V - value, R – rareness, I – imitability, O – organisation).“[47]

„Jej podstata vychádza zo štyroch kritérií:

1. Kritérium užitočnosti. Hodnotí, či disponibilné zdroje a spôsobilosti umožnia podniku reagovať na vonkajšie hrozby a príležitosti.
2. Kritérium vzácnosti. Vyjadruje, koľko iných konkurenčných podnikov už vlastní rovnaké alebo podobné užitočné zdroje a schopnosti.
3. Kritérium imitovateľnosti. Zaznamenáva, do akej miery je zložité, náročné a najmä nákladné vybudovať, alebo obstarať chýbajúce zdroje alebo spôsobilosti v porovnaní s podnikmi, ktoré už nimi disponujú.
4. Kritérium využitia. Skúma, či je podnik usporiadaný a organizovaný tak, aby naplno využil konkurenčný potenciál svojich zdrojov a spôsobilostí.“[48]

„Ak je v podnikoch konkurenčná výhoda pozorovaná prostredníctvom kľúčových spôsobilostí a zdrojov cez kombináciu viacerých vrstiev využíva sa model dynamický a viacúrovňový.“[49]

Mnohí autori konštatujú, že ak „konkurenčná výhoda je založená na skladaní a vrstvení početných zdrojov s rozličnou mierou napodobniteľnosti, je vhodné využiť cibuľový model konkurenčnej výhody.“[50]

„Ak sa však pozeráme na funkcie v strategickom manažmente a ich jednotlivé úrovne, môžeme zdôrazniť aj skutočnosť, že budovanie a udržiavanie konkurenčnej výhody je mnohokrát ovplyvňované efektívnosťou, kvalitou, inováciami a zákazníckou vnímavosťou.“[51]

„Podnik nachádzajúci sa v zložitom podnikateľskom prostredí je vlastníkom mnohých zdrojov. Práve zdroje, ktoré podnikateľský subjekt už vlastní a so získanými novými zdrojmi tvoria základ konkurenčnej výhody podniku. Matica kmeňových schopností práve poukazuje na kombináciu zdrojov podnikateľského subjektu a nových získaných zdrojov.“[52]

„Podniky sa tradične púšťajú do konfrontácie s konkurentmi v snahe dosiahnuť udržateľný a ziskový rast. Bojujú o dosiahnutie konkurenčnej výhody, zvádzajú boj o trhový podiel, usilujú sa o to, aby vynikli, a aby sa v niečom odlíšili od konkurencie. V súčasnom období sú mnohé odvetvia preplnené konkurenciou. Ponuka vysoko presahuje dopyt. Strategický úspech sa dá dosiahnuť prostredníctvom modrých oceánov, ktoré umožňujú podnikom minimalizovať význam konkurenčných podnikov a postaviť ich mimo hry. Využívaním stratégie modrého oceánu podniky menia tradičný pohľad na stratégiu, využívajú nové systematické nástroje a princípy, umožňujú im úspešne sformulovať a zrealizovať túto stratégiu. Červené oceány predstavujú krvavú vodu, kde podniky medzi sebou súperia. Táto stratégia im nemôže zaistiť ziskový rast v budúcnosti. Pravidlom je, že iba silnejší prežíva.“[53]

„V strategickom manažmente sa objavujú mnohé prístupy a metódy zamerané na tvorbu konkurenčných výhod. Ide o hodnotenie konkurenčných vplyvov širších trendov, analýzu konkurentov, identifikáciu príležitosti rastu podniku a zviditeľnenie značky. Vybrané strategické aspekty pristupujú k širokej škále podnikateľských situácií, od problémov vzniku nového podniku až po rast príjmov, kedy sa podnik nachádza v zrelom odvetví.“[54]

„Poznatky o konkurenčnej výhode informujú aj o skutočnosti, že konkurenčná výhoda podnikateľského subjektu môže plynúť iba z menšieho počtu činností, ktoré sú pre podnik rozhodujúce. Medzi takéto sa napríklad radia:

1. operatívna efektivita – vtedy podniky vykonávajú identické činnosti ako konkurenti, avšak omnoho lepším spôsobom,
2. pozičná stratégia – vtedy podniky vykonávajú odlišné činnosti ako konkurenti, resp. totožné činnosti avšak iným spôsobom ako konkurent.

Podstatou konkurenčnej výhody je skĺbenie jednej činnosti s druhou. Tvorba konkurenčnej výhody plynie z využívania podnikových schopnosti.“[55]

1.3 Teoretické ponímanie startupov

V súčasnom období slovo startup nadobúda na význame. V poslednom období si ho verejnosť spája so začínajúcimi podnikateľskými subjektmi. Práve tie vykonávajú podnikateľskú činnosť v rôznych oblastiach služieb alebo produktov, ktoré prichádzajú s inovačnými riešeniami. S narastajúcim významom startupov sa mnohí podnikatelia a mentori podieľajú na tvorbe úspešných podnikateľských modelov pre startupy. Poradenstvo pre startupistov je realizované cez podnikateľské inkubátory či coworkingové centrá. V manažérskej praxi sa môžeme stretnúť s viacerými definíciami, no nájsť jednotnú definíciu pre startup nie je jednoduché.

Podľa niektorých renomovaných autorov pri definovaní tohto pojmu je pozornosť sústredená predovšetkým na vývojovú fázu podniku. „Jedná sa o začínajúce, doteraz neetablované podnikanie, ktorého podstatou je inovatívny podnikateľský model financovaný s nízkym štartovacím kapitálom.“[56]

Poniektorí autori však vývojovú fázu neberú do úvahy. „Vývojová (embryonálna) fáza podnikania typická pre startupy sa vyznačuje jednoduchou a neformálnou organizačnou štruktúrou. V tejto fáze je rozhodovací proces založený predovšetkým na intuitívnosti a je v plnej moci majiteľa.“[57]

Existencia podniku závisí od jeho finančného zabezpečenia, od získavania vzťahov s partnermi, či zákazníkmi. Spomínané atribúty sú dôležité práve vo vývojovej fáze v podnikateľskej činnosti. Pre startupy je však prioritný produkt, ktorý sa neustále zdokonaľuje a skvalitňuje. Zároveň musí prilákať a získať nových zákazníkov.

Významný startupista Steve Blank uvádza, že startup „je v podstate organizácia obvykle vo vývojovej fáze vytvorená za účelom hľadania opakovateľného a/alebo škálovateľného inovatívneho podnikateľského modelu.“[58]

Iný pohľad prináša podnikateľ Eric Ries, ktorý bol ovplyvnený Stevom Blankom. Význam kladie predovšetkým na podnikateľské stratégie v nízkonákladových, či štíhlych startupov. Aj definícia podľa Erica Riesa o startupoch sa stala rovnako zaužívanou. Ries tvrdí, že „ mnohokrát zabúdame na fakt, že startup nie je iba o produkte, technologickom prelome či samotnej idey, je to niečo väčšie ako súčet týchto častí. Startup je primárne ľudská inštitúcia vytvorená na to, aby priniesla v podmienkach extrémnej neistoty nový produkt alebo službu.“[59] Ďalší autori z oblasti informačných technológií hovoria o potrebe rýchleho rastu, presného vymedzenia cieľovej skupiny či neustáleho zlepšovania svojich prototypov a skúšobných verzií. Eric Ries a jeho kniha „Lean startup“ sa stala medzi „startupovskou“ komunitou veľmi populárnou, je akýmsi vodidlom pre začínajúce podnikateľské subjekty.

Startupy sa vyznačujú kľúčovými aspektmi, ako sú produkt, inovácie a neistota. Novosť alebo inovácia produktu alebo služby líši startup od klasických podnikateľských subjektov. Ak by sme chceli zo štúdia viacerých

literárnych prameňov zdôrazniť význam slova inovácia, možno konštatovať, že ide o akúsi zmenu, ktorá nastáva využitím nových druhov tovarov a poskytovaním nových služieb. Ilustračným príkladom sa javí aj fakt súvisiaci s využívaním inovačných technológií. Inovačné technológie dokážu podniku zjednodušiť každodenné činnosti, napr. platenie faktúr, jednoduché vytváranie webových stránok alebo nákup vecí na internete prostredníctvom internetového obchodu.

„Práve škálovateľnosť, čiže znásobenie objemu bez toho, aby rástli náklady, je významnou črtou startupov.“[60]

„Ak startup rapídne rastie, tak nevadí, že práve neprináša zisk. Pretože práve tam je svetlo tunela. Dúfate, že ak sa dostanete do určitej veľkosti, tak to umožní zarábať omnoho väčšie peniaze. A tým, že podnik rastie, potvrdzuje, že ste na správnej ceste.“ [61]

Začínajúce podniky, ktoré si vyberajú túto formu podnikateľskej činnosti sú zaujímavé a ideálne pre investorov. Pravdou je, že ak pre podnikateľa je najdôležitejší zisk, musí pristúpiť na iný druh svojej podnikateľskej činnosti.

V turbulentnom a zložitom podnikateľskom prostredí existujúce podnikateľské subjekty vyvíjajú úsilie, aby sa v takomto prostredí udržali a chránili samých seba. Neboja sa riskovať aj napriek tomu, že neustále vyhľadávajú nové zdroje hodnôt pre zákazníka a zisťujú, aké to bude mať dôsledky na ich podnikateľskú činnosť.

Protikladom takýchto podnikov sú startupy. Je to druh podnikateľskej činnosti, ktorej riziko je neidentifikovateľné. Nie je možné ho modelovať či predvídať.

Skvelý nápad, dobrá myšlienka rozvíjajúca sa ďalej na mnohých úrovniach je začiatkom každej podnikateľskej činnosti. Identické je to aj u startupov. Vývojové tendencie startupu od momentu vzplanutia skvelého nápadu, či dobrej myšlienky až po okamih, keď sa stane plnohodnotným podnikom, sú jedinečným procesom. Startupy, tak ako už jestvujúce podnikateľské subjekty, vychádzajú z jasného manuálu, ktorým je podnikateľský model v zložitom podnikateľskom prostredí, ktorému sú vystavené.

2. Tvorba podnikateľskej stratégie v startupoch

V strategickom manažmente základným stavebným kameňom pre vznik stratégie je strategická analýza. Jednotlivé činnosti v startupoch sú plánované prevažne koncepčne. Napriek tomu, podnikateľské stratégie sa v nich z časového hľadiska mnohokrát menia. Dôraz sa kladie predovšetkým na princípy v strategickom plánovaní pozostávajúce z osobitných krokov. Tie vedú startupy k formulovaniu správnej podnikateľskej stratégie a k splneniu vopred stanovených cieľov.

„Vývoj stratégie a strategické plánovanie je koncepčne jednoduchý proces skladajúci sa z analýzy súčasnej a budúcej situácie. Cieľom je určenie smeru k naplneniu poslania podniku. V skutočnosti však ide o veľmi komplexný proces, ktorý vyžaduje systematický prístup k identifikácii a analýze faktorov, ktoré ovplyvňujú podnik a jeho schopnosti.“[62]

Vo všeobecnosti môžeme tvrdiť, že „maximalizácia základných cieľov ako je napríklad zisk, kvalita a ďalšie, je pre všetkých konkurentov rovnaká. Zobrazuje spôsob, aby podnik prežil. Základné ciele však nevysvetľujú smerovanie podniku a zmysel jeho fungovania. Plánovací proces je pre každý podnikateľský subjekt jedinečný a proces tvorby správnej stratégie môže byť experimentálny, interaktívny a riadený vstupnými faktormi z viacerých systémov, tzv. bottom-up prístupom.“[63]

„Podľa Weihricha v strategickom plánovaní v podnikoch vrátane startupov sa vychádza z logicky nadväzujúcich deviatich krokov.“[64] O tejto skutočnosti informuje obrázok 3.

1. Strategické vstupy podnikateľského subjektu

Aby bol strategický plán efektívny, je treba zohľadniť všetky vstupné faktory, ktoré sú v podnikateľskom subjekte nevyhnutné na vykonávanie podnikateľskej činnosti. Patria sem ľudské zdroje, kapitál, manažérske a technické znalosti a schopnosti. Úlohou manažéra je nájsť súlad medzi vstupnými faktormi a dosiahnuť synergiu.

2. Strategický profil podnikateľského subjektu

Je založený na skĺbení externej a internej strategickej situačnej analýzy. Ide o hľadanie odpovedí na otázky: „Čo je naše podnikanie? Kto sú naši zákazníci? Čo zákazníci očakávajú? Aké by malo byť naše podnikanie? Zo strategickej analýzy musíme vedieť zvoliť správne kľúčové faktory, ktoré vo významnej miere sú vplyvnými pre profil podnikateľského subjektu.

3. Analýza súčasného externého prostredia

Berie do úvahy všetky vonkajšie faktory ovplyvňujúce podnikateľský subjekt v danom časovom období. Tieto faktory sa premietajú do hrozieb a príležitostí, ktoré je možné analyzovať v TOWS analýze. Výsledky TOWS analýzy sú základom nasledujúcich krokov v strategickom plánovaní.

4. Vypracovanie predpovede o vývoji externého prostredia

V tomto kroku pracujeme už aj so strategickou neurčitosťou. Je založená na analýze súčasného externého prostredia a jeho vývojových trendov. „Trendy externého prostredia sú podmienené faktormi z neho plynúceho. Príkladom je demografický vývoj, sociálne trendy, penetrácia trhu a akvizície.“[65]

5. Vypracovanie auditu zdrojov so zameraním na slabé a silné stránky

Vonkajšie podnikateľské prostredie zdôrazňuje hľadisko zdrojov v podniku. Vzhľadom na skutočnosť, koľko a akých zdrojov podnik vlastní, možno identifikovať silné a slabé stránky podniku. Práve od nich sa odvíja poslanie podnikateľského subjektu.

6. Vývoj strategických alternatív

Na základe uvedených analýz môžeme prikročiť k návrhu strategických alternatív. Akákoľvek z uvedených alternatív by mala sústrediť pozornosť na vnútorné prostredie podnikateľského subjektu (sily a slabiny) a vonkajšie prostredie (hrozby a príležitosti) podnikateľského subjektu.

7. Vyhodnotenie a výber stratégie

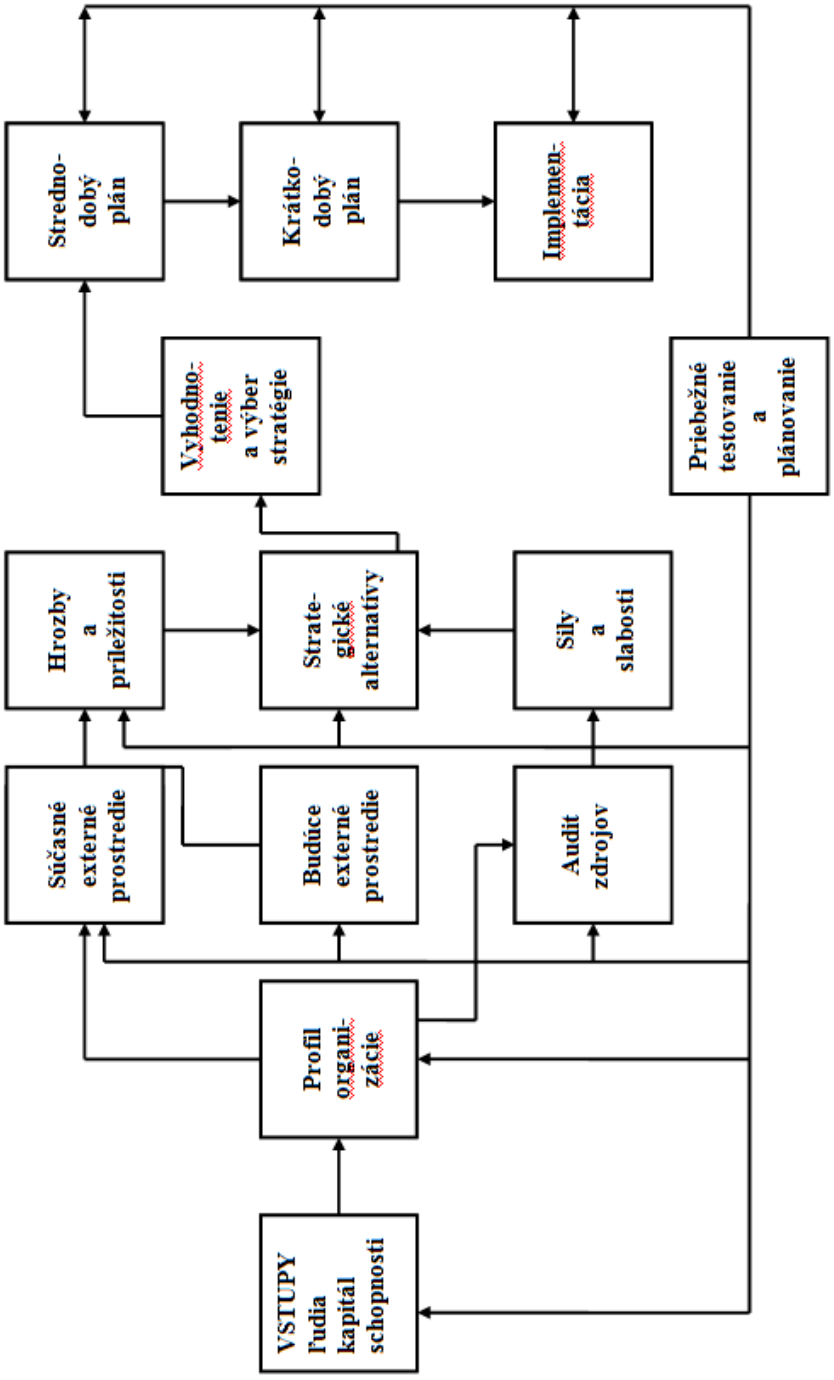
Z jednotlivých alternatív stratégií zvolíme tú, ktorá najviac zodpovedá externým vplyvom a interným možnostiam podniku. Vzhľadom na zložitosť podnikateľského prostredia proces strategického plánovania je procesom dynamickým. Z tohto pohľadu je treba budúci vývoj podnikateľského prostredia dokonale zvážiť. Súčasné rozhodovanie o výbere podnikateľskej stratégie je treba podrobiť situáciám, ktoré nastanú v budúcom období. Pri hodnotení a výbere podnikateľskej stratégie presadzujeme pravidlo maximalizácie zisku/ hodnoty pre akcionárov a minimalizácie rizika, ktoré sa spájajú so strategickou neurčitosťou. Výberu skutočnej podnikateľskej stratégie, ktorá je vhodná pre podnikanie v konkrétnom podnikateľskom subjekte, podlieha tvorba plánov. Z časového hľadiska ide o plány predovšetkým strednodobé a krátkodobé. Následne ich implementujeme.

8. Priebežné testovanie a návrh alternatívnych plánov

Konečné rozhodnutie sa nezakladá na hodnotení a selekcii podnikateľskej stratégie. Vďaka strategickej kontrole je totiž možné do stratégie vstúpiť a v prípade odchýlok ju korigovať. Keďže vonkajšie prostredie nie je statické v čase a podnikateľský subjekt (najmä podnik typu startup) sa sám o sebe v čase mení, podnikateľská stratégia musí byť adaptovaná z pohľadu súvisiacich zmien.

9. Vypracovanie deviačných plánov

Okrem navrhovaných plánov je nutné vypracovať aj deviačné plány. Dôvodom je budúci vývoj, ktorý sa vopred nedá stopercentne predpovedať. S využitím kvantitatívnych metód deviačné plány dokážu zaznamenať odchýlku, kvantifikovať a eliminovať riziko podnikania k cieľom, ktoré boli vopred stanovené. V praxi najviac zaužívanou je metóda extrapolácie trendov. Súvisiace skutočnosti, ktoré môžu nastať súvisia s implementáciou, vyhodnotením a výberom podnikateľskej stratégie. Výber správnej podnikateľskej stratégie vedie podniky (startupy) k tvorbe udržateľných konkurenčných výhod.



Obr. 3. TOWS priestor ako nástroj situačnej analýzy podľa Weihricha

2.1 Rozhodovanie o stratégii a udržateľnosť konkurenčnej výhody v startupoch

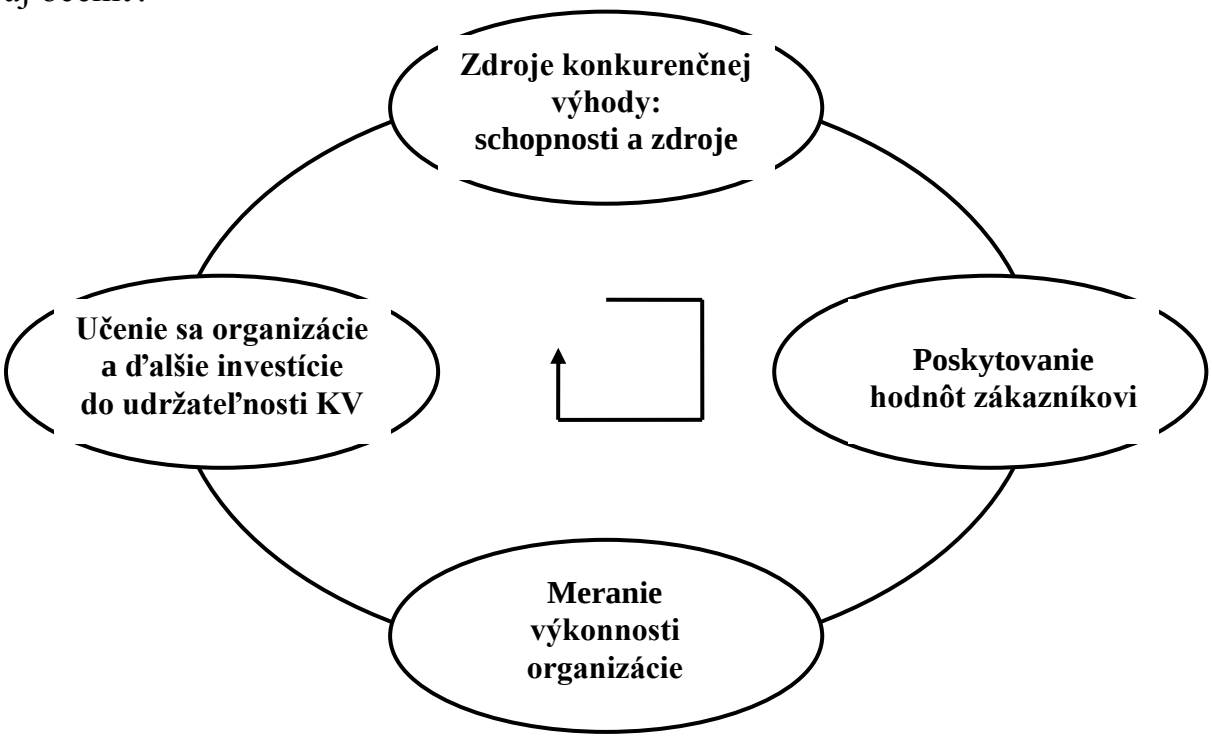
Základom prežitia každého podnikateľského subjektu aj startupu je byť lepší ako konkurencia. Z uvedeného vyplýva, že ak startupy chcú byť konkurencieschopné, musia ponúknuť viac ako ponúkajú konkurenti.

Prečo hľadať nové konkurenčné výhody? Dôvodom je, že konkurenčný boj medzi podnikateľskými subjektmi je neuveriteľne tvrdý. V súčasnom období práve intenzita narastá v startupoch. Vďaka neustálemu vyhľadávaniu nových konkurenčných výhod práve startupy budú mať rastúcu tendenciu a dá sa predpokladať, že v nasledujúcich obdobiach budú profitovať. Čo však konkurenčná výhoda je, nedokáže každý podnikateľský subjekt správne definovať.;

Startupisti na dosiahnutie udržateľných konkurenčných výhod musia hľadať odpovede na otázky: „Čo je na mojom startupe unikátne?“, „V čom som výnimočný?“ a „Ako túto výnimočnosť využiť na budovanie silnej pozície na trhu potenciálnej konkurencie?“

Práve konkurenčná výhoda tvoriaca jadro podnikateľskej stratégie je toho dôkazom. Usudzujeme, že každá stratégia je však niečím výnimočná a mala by zohľadňovať špecifiká podnikateľského subjektu (startupu).

Z viacerých literárnych prameňov sa domnievame, že ak chce podnikateľský subjekt dlhodobo prosperovať, musí vedieť vyťažiť čo najviac z konkurenčných výhod. Pozitívne dopady plynúce z konkurenčných výhod musia byť prenesené na zákazníka, ktorý ich musí vedieť v konečnom dôsledku aj oceniť.



Obr. 4. Kolobeh udržateľnosti konkurenčnej výhody podľa Wilsona a Gilligana

„Úsilie o dosiahnutie udržateľnej konkurenčnej výhody tvorí kolobeh vyplývajúci zo zdrojov, ktorých podnikateľský subjekt či startup je vlastníkom, cez poskytovanie hodnôt zákazníkovi, meranie výkonnosti až po následné učenie sa a investície do jej udržiavania.“[66] Kolobeh udržateľnosti konkurenčnej výhody podľa Wilsona a Gilligana znázorňuje obrázok 4.

Ak kladieme hlavný dôraz na startup, je dôležité poukázať na tento kolobeh. Je potrebné si uvedomiť, čo je pre zákazníkov kľúčovou hodnotou, ktoré startup ponúka. Rozhodnutie o výbere vhodnej podnikateľskej stratégie využívanej v podnikateľskej činnosti startupom vedie k udržiavaniu jeho konkurenčných výhod.

Každá stratégia je niečím špecifická a mala by brať do úvahy špecifiká startupu. Pri tvorbe a výbere stratégie je treba poukázať práve na strategické plánovanie, ktorého súčasťou sú stratégie zakomponované do koncepčného rámca. Typológia stratégií v strategickom manažmente upriamuje pozornosť na opis ich podstatných vlastností či už ide o všeobecné alebo osobitné stratégie v podnikateľskom subjekte. Mnohé z nich sú aplikovateľné v startupoch.

2.2 Špecifické stratégie aplikovateľné pre startupy

Základom Porterových generických stratégií sú konkurenčné výhody založené na diferenciácii a nízkych nákladoch kombinované so segmentáciou trhu. Nezávislosť od odvetvia, v ktorom podnikateľský subjekt/startup jestvuje, vyjadruje práve generickosť využitia stratégií v praxi.

Podstatou stratégie *nákladového vodcovstva* je ponúkať konečnému zákazníkovi produkty alebo služby oveľa lacnejšie ako konkurencia. Široko ponímaná segmentácia trhu sa snaží nájsť priemerného zákazníka, ktorého dokáže podnik vhodne obslúžiť svojimi produktmi či službami. Stratégia je vhodnou stratégiou pre startupy s výnimkou takých, ktoré sa nachádzajú v štádiu vývoja podnikateľskej činnosti. Azda najvhodnejšia je pre startupy veľkých či nadnárodných podnikov, keďže tam dokáže vynikajúco využívať úspory z rozsahu, ktoré tieto podniky ovládajú.

Ponúknuť odlišný produkt prinášajúci mnohým zákazníkom určitú exkluzívnu hodnotu je podstatou *stratégie diferenciácie*. Veľkou nevýhodou tejto stratégie sú vysoké náklady. Je teda menej vhodná pre startupy, keďže tie nemajú zväčša kapitál nazvyš. Ochrana pred konkurenciou, ktorá naopak je výhodou stratégie diferenciácie, tak ostáva doménou stredných a väčších podnikov.

Nízke náklady alebo diferenciácia sú dva varianty *špecializovanej stratégie*. Pri prvom variante má podnik bohaté skúsenosti s určitým segmentom a vykazuje nízke náklady, v ktorých dokáže byť v niektorých prípadoch aj vodcom. Startupy môžu používať daný variant stratégie len v prípadoch, že pôsobia silne lokálne alebo v rámci globálneho prostredia sú limitované špecializovaným segmentom globálneho trhu.

V prípade druhého variantu sa podnik zameriava úzko na individuálne zákaznícke segmenty vďaka vedecko-technickému pokroku a silnému marketingu. Stratégia je vhodná aj pre startupy, ak využijú koncept štíhleho startupu. Podstatou konceptu štíhleho startupu je „minimalizácia strát prostriedkov súvisiaca s vývojom produktu a jeho vstupom na trh. Minimalizácia strát vychádza z priebežného optimalizovania základného produktu, ktorý je funkčný. Zákazníkovi sa ponúka predovšetkým v štádiu testovania, následne sa zdokonaľuje podľa požiadaviek zákazníka. V podnikateľskom prostredí je dôraz kladený na spätnú väzbu. Ponúka sa ideálna príležitosť na okamžité opakovanie slučky.“[67]

„Startup môže profilovať svoje strategické zameranie prostredníctvom viacerých variantov testovania. Z dlhodobého hľadiska využívanie stratégie štíhleho startupu môže viesť k nezosúladeniu s víziou podnikateľského subjektu.“[68] Z uvedeného vyplýva, že prispôsobovanie nových výrobkov a služieb konečnému zákazníkovi na základe jeho ohlasov a úprava podnikateľskej stratégie v konečnom dôsledku by nemali meniť víziu podniku. To by mohlo zneistiť zamestnancov aj súčasných a potenciálnych zákazníkov. Neustále učenie sa podniku a prítomnosť stratégie vo vzťahu k zákazníkom poukazuje na konkurenčnú výhodu startupu, ktoré sa podieľajú určitým spôsobom na eliminácií strategickej neistoty. Ries vo svojich dielach zdôrazňuje, že stratégiou štíhleho startupu sa dá zhodnotiť aj produktivita. Jadrom je však pretrvávanie efektívneho učenia sa podniku, ktorý takto dokáže eliminovať vznikajúce straty spojené s podnikateľskou činnosťou.

Kooperatívno-konkurenčná stratégia je ďalšou stratégiou využiteľnou startupmi. Zárodky stratégie sa spájajú s neologizmom kooperatívnej konkurencie. „Dôležitou sa javí vzájomná spolupráca medzi konkurentmi. Prínosom je nový strategický rámec. Hľadisko zákazníka poukazuje na spôsob tvorby jeho hodnoty.“[69]

„Kooperatívno-konkurenčná stratégia odzrkadľuje momentálnu situáciu v podnikateľských subjektoch. Je to doba počas, ktorej podniky uzatvárajú kooperáciu vertikálne, či horizontálne. Pozitívom spomínanej stratégie je, že vedie startupy k udržaniu konkurenčnej výhody.“[70]

Na to, aby bola stratégia vôbec realizovateľná sú potrebné vzájomné a tiež vzájomne približujúce sa ciele všetkých zúčastnených strán. Vo finálnom efekte by malo dôjsť k víťazstvu všetkých zúčastnených strán (tzv. win-win situácia).

Z uvedeného vyplýva, že startupy, ktoré nemajú k dispozícii postačujúce množstvo zdrojov na tvorbu a poskytovanie hodnôt pre zákazníka, si uvedomujú, že práve kooperatívno-konkurenčná stratégia môže byť v značnej miere prospešná. Konkurenčnou výhodou je príležitosť na získanie know-how od konkurentov. Kooperatívno-konkurenčná stratégia sa vyznačuje akousi súťažou v učení sa podniku. Startupy, ktoré sa uberajú cestou učenia, sa môžu využitím kooperatívno-konkurenčnej stratégie dostať k win-win výsledku.

Užitočnou stratégiou pre startupy sa javí aj *stratégia modrého oceánu*[71], ktorá vychádza z konceptu vytvárania nových trhových priestorov a vytvárania nových zákazníckych segmentov. Startupy tak môžu dosiahnuť intenzívny rast prostredníctvom príležitosti, ktoré ponúka podnikateľské prostredie. Úsilie stratégie modrého oceánu nie je založené na komparácii s konkurentmi a na konkurenčnom boji v penetrovaných trhových priestoroch v zrelých odvetviach oproti niektorým využívaným stratégiám. Pre stratégiu modrého oceánu sú typické neznáme trhové priestory, ktoré sú nedotknuté konkurenciou. Protipólom je stratégia červeného oceánu, kde búrlivá konkurencia súperí o súčasný dopyt. Jestvujúci trhový priestor je konkurenciou preplnený a tendencia rastu zisku takmer nemožná. Základom stratégie modrého oceánu je inovácia hodnôt, ktorou vzniká pridaná hodnota nielen pre podnikateľský subjekt (startup), ale aj pre konečného zákazníka. Nesúlad je viditeľný na Porterových generických stratégiách. Využitie stratégie modrého oceánu je nájdenie inovatívnych hodnôt, ktoré zjavne kombinujú nízke náklady a diferenciáciu. Ak vychádzame z Hillovho konštatovania[72], môžeme usudzovať, že práve skĺbenie spomenutých atribútov vedie startupy k tvorbe udržateľných konkurenčných výhod.

Bádanie v tejto oblasti je ešte stále na začiatku. Napriek tomu by odvážni začínajúci podnikatelia s inovatívnymi produktmi s vysokým potenciálom rastu, ktorí zakladajú startupy, mali túto cestu využiť.

Diskusia

Zložitosť a premenlivosť podnikateľského prostredia v súčasnom období je charakteristická nielen pre mnohé etablované podnikateľské subjekty, ale aj pre startupy. Z toho vyplýva, že podnikateľská stratégia a strategické plánovanie z dlhodobého hľadiska nie sú pre startupy vhodným východiskom zo zložitosti a dynamiky. Niektoré vybrané metódy strategického plánovania a podnikateľské stratégie sa však môžu uplatniť aj v startupoch, ak budú pôsobiť na trhu dlhodobo. Môžu vôbec startupy racionálne využiť vo svoj prospech podnikateľské stratégie podobne ako podniky etablované na trhu už dlhší čas? Ak predpokladáme, že startupy postupujú vo svojej podnikateľskej činnosti podobným spôsobom a využívajú podobné metódy ako etablované podnikateľské subjekty, môžu byť taktiež úspešné a dosahovať vysoké zisky. V startupe je však treba nájsť takú podnikateľskú stratégiu a postup, ktoré budú pre ne vhodné. Je otázne, do akej miery bude možné vybranú podnikateľskú stratégiu aplikovať a na aký spôsob sa zamerať, aby sa dosiahol stanovený cieľ. Iba správne strategické rozhodnutia a správna voľba podnikateľskej stratégie v startupe budú viesť startup k vyhľadávaniu a tvorbe nových konkurenčných výhod.

Cieľom dotazníkového prieskumu, ktorý sa bude realizovať v ďalšej fáze výskumu v konkrétnych startupoch prostredníctvom zberu dát a získania

potrebných faktov, bude poznávanie a odporúčanie vhodného typu podnikateľskej stratégie pre vybrané startupy. Musíme si však položiť otázku: „Čo je špecifické pre konkrétny startup?“ Pri hľadaní odpovede na otázku nám bude nápomocná strategická situačná analýza. V startupoch bude treba identifikovať ich osobitosti, prednosti či slabé miesta.

Ak skúmame tvorbu stratégie v startupoch, tak dôležitosť pripisujeme faktorom, ktoré vplývajú predovšetkým na dosahovanie strategických cieľov. Z tohto pohľadu je nutné nielen skúmať dosahovanie cieľov, ktoré boli vytýčené, ale aj porozumieť vybranej stratégii.

Z teoretických poznatkov usudzujeme, že startupy sú a budú špecifickým typom podniku. Startupy sú založené na inovatívnom podnikateľskom modeli, ktorý je opakovateľný a/alebo škálovateľný. Možno teda predpokladať, že startup bude typom podniku s unikátnou podnikateľskou činnosťou s originálnym nápadom.

Keďže jadro podnikateľskej stratégie stvárňujú konkurenčné výhody, je treba vychádzať z jedinečných charakteristík startupov, ktoré sú ich „základným kameňom“. Možno ich nazvať cestami, ktoré vedú k predpokladu, že proces strategického plánovania v startupe bude zahŕňať originálne špecifiká oproti iným typom podnikateľských subjektov. Terénny výskum zameraný na bádanie týchto jedinečností v startupoch a aktuálnych tém strategického plánovania v startupoch by mal dospieť k získaniu aktuálnych znalostí nielen spojených s uskutočňovaním strategickej situačnej analýzy vo vybranej vzorke startupov, ale aj identifikovať výber najvhodnejšej podnikateľskej stratégie spojenej s konkurenčnou výhodou. Výsledky prieskumu by mali byť odrazovým mostíkom na tvorbu východiskových bodov strategickej orientácie, ktorá by mala akceptovať všetky špecifiká startupov a rešpektovať ich vývojové tendencie, ktorým podliehajú.

Záver

Ešte v nedávnej minulosti stačilo podniku, aby bol konkurencieschopný, aby mal oveľa viac informácií ako jeho súperi. V súčasnom svete, v ktorom sa každú minútu objavujú nové a lepšie technológie a informácie sa stávajú prístupnejšie pre kohokoľvek, nájdenie konkurenčnej výhody je stále obtiažnejšie. Z tohto dôvodu sa startupy snažia vytvoriť niečo úplne nové. Z teoretických poznatkov vyplýva, že chcú svojou podnikateľskou činnosťou vytvoriť niečo úplne inovatívne.

Každý startup by si mal na začiatku svojej podnikateľskej činnosti stanoviť stratégiu alebo podnikateľský model. Pre lepšiu orientáciu práve podnikateľský model spája všetky dôležité zložky na jednom mieste. Startup stanoví, akú má predstavu o základných zložkách podnikateľskej činnosti, napr. zákazníci, distribúcia, zisk. Neoddeliteľnou súčasťou stratégie podnikov býva

marketing, ktorý je v prípade startupov naozaj odlišný a zameriava sa skôr na menej nákladné alebo bezplatné komunikačné nástroje.

V súčasnosti „je ťažké posudzovať riziko startupu, lebo nie je možné vymyslieť matematický vzorec, ktorý by dokázal obsiahnuť množinu možných výsledkov. V prípade startupu však nejaké riziko musíme prijať, pretože sa všetko okolo nás mení. Vývoj je čím ďalej rýchlejší a musíme sa neustále prispôsobovať novým podmienkam či konkurencii. Je však dôležité vidieť príležitosti tam, kde ostatní vidia ťažkosti. Práve takáto príležitosť môže naštartovať našu kariéru.“[73]

„Rozbehnúť mikrobiznis teda startup, ktorú riadi vo väčšine prípadov jedna osoba, a uspieť, spočíva v kombinácií vášne a schopnosti s úžitkom pre iných. Mikrobiznis existuje už od začiatku podnikania. Čo sa však mení, sú možnosti. Jednoduchší prístup k technológiám, ktorých náklady rýchle klesajú, spolu s lepšou dostupnosťou informácií o trhu umožňuje jednoduchší štart spolu s nižšou mierou rizika. Najskôr platilo, že človek chodí buď do zamestnania, alebo si zvolí cestu rizika, teda cestu podnikania. Nová realita rizika však ukazuje, že väčšie riziko môže byť spojené práve s neistým zamestnaním. Zvoliť si teda bezpečnejšiu cestu znamená skúsiť niečo na vlastnú päsť.“[74]

Robehmed v Magazíne Forbes v roku 2013 píše, že v prípade startupu ide o niečo nové. Dá sa povedať, že je to snaha nájsť riešenie problému či medzery na trhu spôsobom, ktorého riešenie nie je celkom jasné a úspech nie je tiež zaručený.

Odkazy na literatúru a poznámky

[1] SLÁVIK, Š. 2013. *Strategický manažment.* Bratislava: Sprint 2, s.r.o., 2013. 390 s. ISBN 978-80-89393-96-1. s. 11.

[2] HREBINIAK, L. 2013. *Making Strategy Work: Leading Effective Execution and Change*. United States of America: FT Press, 2013. s. 424. ISBN 978-0-133-09314-8.

[3] PORTER, M. E. 1994. *Konkurenční výhoda.* Praha: Victoria Publishing, 1994. 626 s. ISBN 80-85605-12-0. s. 43.

[4] LESÁKOVÁ, Ľ. 2008. Vplyv globalizácie na malé a stredné podniky. *Ekonomický časopis*. ISSN 0013-3035, roč. 56, č. 6, s. 607-621.

[5] GOZORA, V. 2005. *Podnikový manažment.* Nitra: SPU, 2005. 190 s. ISBN 80-8069-462-1. s. 14.

[6] CAMPBELL, D. – EDGAR, D. – STONEHOUSE, G. 2011. *Business Strategy: An Introduction*. New York: Palgrave Macmillan, 2011. 392 s. ISBN 978-0-230-21858-1. s. 12-13.

[7] PORTER, M. E. 1994. *Konkurenční výhoda.* Praha: Victoria Publishing, 1994. 626 s. ISBN 80-85605-12-0.

[8] KOZEL, R. a kol. 2006. *Moderní marketingový výzkum.* Praha: Grada Publishing, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
[9] INGLE, R. B. 2013. *Design Thinking for Entrepreneurs and Small Business: Putting the Power of Design to Work.* Boston: Harvard Business School Press, 2013. 172 s. ISBN 978-1-4302-6181-0. s. 31.
[10] QUINN, J. B. – MINTZBERG, H. – JAMES, R. M. 1988. *The strategy process: Concepts, contexts, & cases.* New Jersey: Prentice Hall, 1988. sec. 1, Strategy, s. 80. ISBN 0-13-850892-5.
[11] MINTZBERG, H. 1988. *Strategy - making in three modes.* In Quinn, J. B. – Mintzberg, H. – James, R. M. 1988. The strategy process: Concepts, contexts, & cases. New Jersey: Prentice Hall, 1988. sec. 1, Strategy, s. 82-89. ISBN 0-13-850892-5.
[12] FONTAINE, R. – AHMAD, K. 2013. *Strategic Management from an Islamic Perspective.* Hoboken: Wiley, 2013. 238 s. ISBN 978-1-118-55305-3. s. 13-14.
[13] BEINRAUCH, R. 2012. *Diversity Management: A Source of Competitive Advantage?* Munich: GRIN, 2012. 18 s. ISBN: 978-3-656-52045-0. s 2.
[14] ARGOTE, L. – INGRAM, P. 2000. Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*, 2000. ISSN 0749-5978, roč. 82, č. 1, s. 150-169.
[15] JAVAID, J. 2013. *Competitive Advantage of Sino-British Joint Venture.* Munich: GRIN, 2013. 33 s. ISBN: 978-3-656-51674-3. s. 9.
[16] DIERICKX, I. – COOL, K. 1989. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management science,* 1989. ISSN 0025-1909, roč. 35, č. 12, s. 1504-1511.
[17] BARNEY, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management,* 1991. ISSN 0149-2063, roč. 17, č. 1, s. 99-120.
[18] STIX, M. 2010. *How Control Fosters Learning*. Munich: GRIN, 2010. 187 s. ISBN: 978-3-656-13659-0. s 1.
[19] HARRISON, J. – JOHN, C. St. 2013. *Foundations in Strategic Management.* Cengage Learning, 2013. 208 s. ISBN: 978-1-285-52870-0. s. 48-49.
[20] GRANT, R. M. 1991. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 1991. ISSN 0008-1256 roč. 33, č. 3 (March 1991), s. 114-135.
[21] STONEHOUSE, G. – HOUSTON, B. 2013. *Business Strategy.* Woburn MA: Routledge, 2013. 475 s. ISBN 978-1-136-42320-8. s. 20-21.
[22] ZHENG, P. – SCASE, R. 2013. *Emerging Buseness Ventures under Market Socialism: Entrepreneurship in China.* New York: Routledge, 2013. 192 s. ISBN: 978-0-415-50131-6. s. 123.
[23] HALL, R. 1993. A framework linking intangible resources and capabiliites to sustainable competitive advantage. *Strategic management journal*, ISSN 1097-0266, roč. 14, č. 8, s. 607-618.

[24] GRANT, R. M. 1991. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 1991. ISSN 0008-1256 roč. 33, č. 3 (March 1991), s. 114-135.
[25] BARNEY, J. B. – HANSEN, M. H. 1994. Trustworthiness as a source of competitive advantage. *Strategic management journal*, 1994. ISSN 1097-0266, roč. 15, č. S1, s. 175-190.
[26] OLIVER, C. 1997. Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views. *Strategic management journal*, 1997. ISSN 1097-0266, roč. 18, č. 9, s. 697-713.
[27] WRIGHT, P. M. – MCMAHAN, G. C. – MCWILLIAMS, A. 1994. Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective. *International journal of human resource management*, 1994. ISSN 0958-5192, roč. 5, č. 2, s. 301-326.
[28] SLÁVIK, Š. 1999. *Strategické riadenie podniku*. Bratislava: Sprint, 1999. 285 s. ISBN 80-88848-41-5.
[29] SOLITAGE. 2007. [online]. 2007. [cit. 2007.12.20] Dostupné na internete: <http://www.solitage.sk/index.php?id=143&jazyk=sk>.
[30] WIGGINS, R. R. 1997. Sustaining competitive advantage: Temporal dynamics and the rarity of persistent superior economic performance. In *Version presented at the Academy of Management 1997 Annual Meeting*, BPS Division, August. Dostupné na internete: <http://www.wiggo.com/CA97Acad.pdf>, 15.02.2013.
[31] ANSOFF, H. I. 1965. *Corporate strategy.* New York: McGraw – Hill, 1965.
[32] PORTER, M. E. 1979. The Structure Within Industries and Companies' Performance. *Review of Economics and Statistics*. 1979, s. 214-227.
[33] PORTER, M. E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press, 1985.
[34] DAUM, P. 2011. International synergy management: A strategic approach for raising efficiencies in the cross-border interaction process. Munich: GRIN, 2011. 133. ISBN: 978-3-656-18215-3. 3.
[35] GOPINATH, C. – SICILIANO, J. 2013. *Strategize!: Experiential Exercises in Strategic Management.* Mason, Ohio: South-Western, Cengage Learning, 2014. 202 s. ISBN: 978-1-133-95337-1. s 4.
[36] STONEHOUSE, G. – HOUSTON, B. 2013. *Business Strategy.* Woburn MA: Routledge, 2013. 475 s. ISBN 978-1-136-42320-8. s. 20-21.
[37] HUČKA, M. 2005. Správa společnosti a konkurenceschopnost: Existuje vazba?, In *Acta oeconomica Pragensia: vědecký časopis Vysoké školy ekonomické v Praze*. Praha: Vysoká škola ekonomická, ISSN 0572-3043, 2005, roč. 13, č. 4, s. 154-166.
[38] SLÁVIK, Š. 1999. Vznik a udržiavanie konkurenčnej výhody. *IBC. International business cooperation.* ISSN 1336-2828. roč. 10, č. 1, 1999, s. 19-20.

[39] CAROTHERS, H. G. – ADAMS, M. 1991. *Competitive Advantage Through Customer Value: The Role of Value – Based Strategies, Competing Globally Through Customer Value.* In Stahl, M. – Bounds, G. (Eds.). 1991. Competing globally through customer value. New York: Quorum Books, 1991. 882 s. ISBN 0-89930-600-4. s. 32-66.
[40] SOUTH, S. E. 1981. Competitive advantage: The cornerstone of strategic thinking. *Journal of Business Strategy*. ISSN 0275-6668, 1981, roč. 1, č. 4, s. 15-25.
[41] ROUSE, M. 2012. *Competitive advantage.* [publ. November 2012]. [cit. 13.01.2015]. Dostupné na internete: <http://searchcio.techtarget.com/definition/competitive-advantage>.
[42] AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. 1995. Strategic marketing definition. *Dictionary.* [cit. 13.01.2015]. Dostupné na internete: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=C&dLetter=C>
[43] SLATER, S. F. 1997. Developing a Customer-Value Based Theory of the Firm. *Journal of the Academy of Marketing Science*. ISSN 0092-0703, roč. 25, č. 2, 1997, s. 162-167.
[44] WOODRUFF, R. B. 1997. Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science.* ISSN 0092-0703, roč. 25, č. 2, 1997, s. 139-155.
[45] PORTER, M. E. 1994. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-2689-422-3.
[46] PORTER, M. E. 1994. *Konkurenční výhoda*. Praha: Victoria Publishing, 1994. ISBN 80-2689-422-3.
[47] BARNEY, J. B. 1997. *Gaining and sustaining competettive advantage*. Addison-Wesley, 1997. 570 s. ISBN 0-2015-1285-8. s.145.
[48] SLÁVIK, Š. 2013. *Strategický manažment.* Bratislava: Sprint dva s.r.o., 2013. 390 s. ISBN 978-80-89393-96-1. s. 118.
[49] BUARON, R. 1990. New Game Strategies. McKinsey Staff Paper, March 1990.
[50] KLEIN, J. 2001. A Critique of Competitive Advantage. *Critical Management Studies Conference*, July 2001 Manchester. Dostupné na internete: <http://www.mngt.waikato.ac.nz/research/ejrot/cmsconference/2001/Papers/Strategy/Klein-ACritiqueofCompetitiveAdvantage.pdf>, 11.01.2015.
[51] HILL, C. W. L. – JONES, G. R. 1998. Strategic Management Theory - An integrated approach. 4th edition. New York: Houghton Mifflin Company, 1998. ISBN 978-0-3959-2858-5.
[52] HAMEL, G. – PRAHALAD, C. K. 1990. Strategic intent. *Mckinsey quarterly*. ISSN 0047-5394, č. 2 (Spring), 1990, s. 36-61.
[53] KIM, W. CH. – MAUBORGNE, R. 2005. *Strategie modrého oceánu. Umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry*. Praha: Management Press, 2005. 240 s. ISBN 978-80-7261-128-7.

[54] HIRIYAPPA, B. 2013. *Corporate Strategy.* Bloomington: AuthorHouse, 2013. 119 s. ISBN: 978-1-4918-3117-5. s. 8.
[55] *WHAT IS STRATEGY*. 2007. [online]. 2007. [cit. 20.12.2007] Dostupné na internete: <http://old.fm.uniba.sk/sk/studentskyservis/strategicky/WhatIsStrategy.doc>.
[56] ACHLEITNER, A. 2012. *Gabler Wirtschaftslexikon*. 2012. [cit. 03.09.2015]. Dostupné na internete: Startup-Unternehmen: http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/427/start-up-unternehmenv6.html
[57] VENDETTI, D. 2010. *Company Evolution & the Organizational Life Cycle.* [cit. 03.09.2015]. Dostupné na internete: http://www.productarts.com/attachments/article/1246/Company_Evolution-The_Organizational_Lifecycle.pdf.
[58] BLANK, S. 2010. *What´s a startup? First principles.* 2010. [cit. 03.09.2015]. Dostupné na internete: http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/.
[59] RIES, E. 2011. The lean startup: how today´s entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. 2011. New York: Random House, 336 s.
[60] BLANK, S. 2010. *Make No Little Plans – Defining the Scalable Startup*, 2010. [cit. 02.09.2015]. Dostupné na internete: http://steveblank.com/2010/01/04/make-no-little-plans-%E2%80%93-defining-the-scalable-startup/.
[61] VAŇHARA, J. 2013. Startup aspoň musí rúst. 2013. Dostupné na internete: [cit. 02.09.2015]. http://www.podnikanivusa.com/2013/11/16/startup-aspon-musi-rust/.
[62] WEIHRICH, H. 1982. The TOWS matrix: a tool for situational analysis. *Long Range Planning*, ISSN 0024-6301, roč. 15, č. 2, s. 54-66.
[63] CAMPBELL, A. - ALEXANDER, M. 1997. *Harvard Business Review*: What's Wrong with Strategy?: Dostupné na internete: [cit. 05.09.2015]. http://hbr.org/1997/11/whats-wrongwith-strategy/ar/1.
[64] WEIHRICH, H. 1982. The TOWS matrix: a tool for situational analysis. *Long Range Planning*, ISSN 0024-6301, roč. 15, č. 2, s. 54-66.
[65] COHEN, B. G. 1988. A New Approach to Strategic Forecasting. *Journal of Business Strategy*, s. 38-42.
[66] WILSON, R. M. S. – GILLIGAN, C. 2005. Strategic Marketing Management: Planning, Implementation and Control. Third edition. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005. 867 s. ISBN 0-7506-5938-6.
[67] RIES, E. 2011. The lean startup: how today´s entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. 2011. New York: Random House, 336 s.

[68] NOBEL, C. 2011. *Harvard Business School*. [cit. 09.09.2015] Dostupné na internete: Teaching a 'Lean Startup' Strategy: http://hbswk.hbs.edu/item/6659.html.
[69] BRANDENBURGER, A. M. - NALEBUFF, B. J. 1996. *Co-opetition.* New York: Currency Doubleday, 1996. 287 s. ISBN 978-0-0063-8724-4.
[70] DAGNINO, G. B. – PADULA, G. 2002. Coopetition Strategy - A New Kind of Interfirm Dynamics for Value Creation. *Coopetition Strategy. Towards a New Kind of Interfirm Dynamics?* Stockholm: EURAM 2nd annual conference, Stockholm School of Entrepreneurship, Sweden 8–10 May.. s. 5 - 7.
[71] KIM, W. CH. – MAUBORGNE, R. 2005. Strategie modrého oceánu. Umění vytvořit si svrchovaný tržní prostor a vyřadit tak konkurenty ze hry. Praha: Management Press, 2005. 240 s. ISBN 978-80-7261-128-7.
[72] HILL, C. W. 1988. *Academy of Management Review.* [cit. 09.09.2015] Dostupné na internete: Differentiation Versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework:http://www.jstor.org/discover/10.2307/258088?uid=3737864&uid=2129&uid=2&uid=70&uid=4&sid=21101428135337
[73] HOFFMAN, R. – CASNOCHA, B. 2013. *Váš osobní startup: připravte se na budoucnost, investujte do sebe, změňte svou kariéru.* 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013, 224 s. ISBN 978-80-265-0056-8.
[74] GUILLEBEAU, CH. 2013. *Startup za pakatel: objevte způsob, jak pracovat na sebe a živit setím, co vás baví.* Vyd. 1. Brno: Jan Melvil, 2013, 308 s. Žádná velká věda. ISBN 978-808-7270-592.

Kontakt

doc. Ing. Ivana Mišúnová Hudáková, PhD.
Katedra manažmentu
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
ivana.hudakova@euba.sk

PRIENIK A ETABLOVANIE STARTUPOV V MEDZINÁRODNOM PODNIKATEĽSKOM PROSTREDÍ

ENTRY MODES AND ADAPTATION OF STARTUPS IN INTERNATIONAL BUSINESS ENVIRONMENT

Katarína Procházková

Abstrakt

Príspevok sa zaoberá prienikom startupov na zahraničné trhy a ich etablovaním v medzinárodnom prostredí. Sumarizuje možné spôsoby vstupu na zahraničné trhy typické a efektívne pre startupy a začínajúce podnikania, poukazuje na formy vstupu na zahraničné trhy vhodné pre startupy a komparuje jednotlivé regióny z hľadiska ich atraktivity a príležitostí pre startupové podnikanie. Na záver príspevku sú uvedené príklady z praxe – akým spôsobom budovať úspešný globálny startup aj s jednotlivými praktickými a overenými odporúčaniami.

Kľúčové slová

startup, medzinárodné podnikanie, zahraničné trhy, globalizácia, hodnota značky, licencie, fúzie a akvizície

Abstract

This paper is focused on startups penetration of foreign markets and their establishing in the international environment. Summarizes possible ways of entering the foreign markets typical and effective for startups and starting a business, it refers to forms of entry into foreign markets suitable for startups and compares different regions in terms of their attractiveness and opportunities for startupové business. Finally paper presents practical examples - how to build a successful global startup with different practical and proven advice.

Key words

start-up, international environment, foreign markets, globalization, branding, licensing, mergers and acquisitions

Úvod

Globalizačné procesy podporené internacionalizáciou, informačnými technológiami, logistickými systémami na najvyššej úrovni a vyspelou komunikáciou vytvorili globálny trh, kde neexistujú takmer žiadne obmedzenia a aj tie, ktoré existujú, sa dajú pomocou rôznych, často aktuálne vznikajúcich nástrojov a systémov, obísť.

Dôsledky globalizácie na podnikanie a postavenie podnikov je možné identifikovať vo viacerých smeroch. Jednak sa realizujú efekty nákladovej degresie a efekty vyplývajúce zo strategického zoskupovania podnikov, jednak dochádza k využívaniu komparatívnych výhod jednotlivých krajín. Globalizácia je úzko spojená s rastom nielen ekonomických šancí, ale aj rizík. Skracuje sa napríklad životný cyklus výrobkov a dochádza k ich morálnemu a dizajnovému zastarávaniu, čo predstavuje tlak na inovácie, vyhľadávanie alternatívnych, predovšetkým lacnejších výrobných vstupov. Aj z týchto dôvodov sa podniky snažia pôsobiť nadnárodne, prekračujú geografické hranice a zintenzívňujú tak konkurenčné pôsobenie na globálnom trhu.

Globalizačné procesy podnikateľských aktivít začali vo veľkej miere prebiehať v rokoch 1980 až 1990. Odvtedy sa v podstate nezastavili, práve naopak, čoraz viac sa zintenzívňujú. Dôvodov, prečo sa podniky rozhodnú stať globálmi hráčmi, je viacero, azda najčastejšie sú zvýšenie objemu predaja a tým aj zlepšenie finančných ukazovateľov, ako sú tržby, výnos a výsledok hospodárenie, transfer technológie, lepšia dostupnosť výrobných faktorov, využívanie synergického efektu, výhody z lokalizácie, diverzifikácia rizika a efektívnejšie hospodárenie.

Treba podotknúť, že v súčasnom prepojenom svete je zapojenie sa začínajúcich podnikov a startupov do priestoru integrovaných medzinárodných trhov často základným predpokladom na zabezpečenie rastu a zväčšovanie medzinárodného trhového podielu. Cieľom príspevku je identifikovať všeobecné faktory úspechu startupov v medzinárodnom podnikateľskom prostredí a vhodné formy a spôsoby vstupu na zahraničné trhy s dôrazom na typické znaky startupu.

1. Globalizácia a internacionalizácia podnikania

Globalizácia je celosvetová integrácia politických, ekonomických a kultúrnych procesov.[1] Existuje tiež názor, že je to spontánny, neriadený proces čoraz intenzívnejšej integrácie krajín, ktorý vedie k vytvoreniu jediného ekonomického systému trhového hospodárstva.[2] Slovo globalizácia je odvodené od anglického slova „global“ (svetový) a prvýkrát ho v súvislosti s ekonomickými javmi použil profesor Theodor Levitt v Harvard Business Review v roku 1983, dnes už v kultovom článku *The Globalization of Markets*.[3] Vo všeobecnosti ju môžeme chápať ako proces narastania medzinárodného prepojenia vo všetkých oblastiach, týka sa teda nielen ekonomiky, politiky a hospodárskych procesov, ale aj kultúry, sociálnych, demografických a ekologických procesov. Extrémne názory na tento pojem uvádzajú, že najvyšší stupeň globalizácie vedie k vytvoreniu homogénnej svetovej kultúry s elimináciou všetkých lokálnych a národných rozdielov. Pojem globalizácia sa ujal a začal nadobúdať svoj obsah najmä v spoločenských vedách, ktoré hľadajú nové pomenovanie pre skúmané javy. Andrew Jones v úvode slovníka *Dictionary of Globalization* uvádza tri spoločenskovedné oblasti, ktoré približne

v rovnakom čase začali nezávisle od seba pracovať s pojmom globalizácia a napĺňať ho odlišným obsahom. Sú to teória podnikania a manažmentu, teória o spoločnosti a kultúre a politická ekonómia.[4]

Teória podnikania a manažmentu označovala týmto pojmom odporúčanú stratégiu, ktorú mali podniky implementovať, ak chcú dosiahnuť konkurencieschopnosť v rámci nadnárodnej pôsobnosti. Teória o spoločnosti a kultúre označovala týmto pojmom stav „prepojenosti ľudstva" a integrovanie kultúr v globálnom meradle. Politická ekonómia spracovala pojem globalizácia hlavne v kontexte existencie nerovnomerného rozvoja medzi rozvinutými a rozvojovými krajinami.

Globalizáciu teda možno považovať za integráciu procesov vo viacerých oblastiach, jednak v oblasti podnikania a obchodu, manažmentu, kultúry, ale aj politiky a ďalší autori pripojili oblasť ekológie a ochrany životného prostredia.

S pojmom globalizácia úzko súvisí aj **internacionalizácia.** Internacionalizáciu možno charakterizovať ako zmedzinárodňovanie ekonomických a hospodárskych procesov, vytváranie medzinárodne prepojeného hospodárskeho priestoru. Za internacionalizovaný podnik podľa teórie považujeme každý, ktorý minimálne jednu svoju činnosť, proces alebo aktivitu vykonáva v zahraničí, t. j. činnosť podniku prekračuje národné hranice. V tomto ponímaní je to v dnešnej dobe takmer každý podnik, ktorý napríklad exportuje do zahraničia a využíva dodávateľské služby zo zahraničia.

Ekonomická teória uvádza aj niekoľko modelov internacionalizácie, prostredníctvom ktorých sa dá pochopiť vznik a podstata internacionalizácie. Jedným z nich je **Stopfodrov model internacionalizácie,** ktorý hovorí o tom, že podniky vstupujú na zahraničné trhy postupne, najskôr analyzujú výhody a potenciál zahraničného trhu prostredníctvom externe zriadených exportných aktivít. Podnik najskôr na daný trh exportuje a po nadobudnutých skúsenostiach môže zriadiť výrobnú pobočku priamo na území hostiteľského trhu. Finálnym štádiom je podľa Stopfodra zriaďovanie 100 % vlastnených dcérskych spoločností v zahraničí. Ďalší z modelov je tzv. **Uppsala model internacionalizácie**. Vytvorila ho dvojica autorov Johanson – Vahlne, ktorí skúmali proces internacionalizácie v štyroch švédskych podnikoch Sandik, Atlas Copco, Facit a Volvo. Upssala model aj Stopfodrov model tvrdia, že podniky rozvíjajú svoje aktivity na zahraničných trhoch postupne na základe dvoch dimenzií:[5]

- znalosti trhu (market knowledge) - tým, že rastie znalosť o zahraničnom trhu (napríklad v súvislosti s dobou pôsobenia na trhu), rastie tiež šanca aplikovať niektoré zo spôsobov prenikania na zahraničný trhu, ktoré viažu kapitál
- úsilie o trh (market commitment) - viac sa podnik zaujíma o daný zahraničný trh, tým skôr sa naň bude snažiť preniknúť spôsobom, ktorý viaže kapitál (existuje seriózny záujem podniku o daný trh).

Autori tiež tvrdia, že krajiny, v ktorých je podnik momentálne činný, výraznou mierou ovplyvnia aj budúce rozhodnutia o obsadzovaní nových trhov,

keďže medzinárodné podniky zvyčajne vstupujú do prostredia, ktoré je im relatívne známe.

Opozitom na pojem globalizácia je **lokálne prispôsobenie**. Lokálne prispôsobovanie prináša možnosť využitia ziskovej progresie, je vyvolané tlakom na špecifické a jedinečné požiadavky lokálnych trhov jednotlivých krajín. V praxi sa najčastejšie prejavuje ako finálna úprava výrobkov a služieb podľa lokálnych zvyklostí a tradícií objavujúca sa vo všetkých oblastiach od potravín až po obchodné služby zákazníkom. Príkladom na lokálne prispôsobenie je Mc Donald´s a jeho produktové portfólio, ktoré upravuje vzhľadom na kultúrne a nákupné preferencie niektorých krajín, v ktorých pôsobí. Napríklad vo Francúzsku ponúkajú hamburgery, ktoré obsahuje klasický francúzsky dressing Le P´tit Mex alebo Le P´tit Poivre, v Indii možno kúpiť Maharaja Mac, v Taliansku zase burger s parmezánom a v Mexiku predávajú hamburgery, ktoré obsahujú typické mexické suroviny, ako sú salsa, fazuľa a syr. Na Blízkom východe podnik predáva Mc Arabia, čo je arabský chlieb plnený kuracím mäsom, zeleninou a cesnakom.

Globalizačné procesy prinášajú mnohé výhody aj nevýhody v rámci ekonomického, politického, spoločenského, ako aj ekologického prostredia. Ekonomické výhody plynú predovšetkým z nájdenia lacnejších výrobných vstupov, čo má za následok lepšiu konkurencieschopnosť podnikov a ponuku tovarov za nižšie ceny. Na druhej strane táto situácia často vedie k vykorisťovaniu pracovnej sily predovšetkým v oblasti ázijských a subsaharských krajín a krajín Stredného východu. V oblasti politiky globalizácia znamená nielen existenciu nadnárodných inštitúcií a organizácií, ktoré sú orientované na pomoc krajinám tretieho sveta, ale aj otvorenie hraníc a voľných pohyb tovar, služieb aj pracovnej sily. Ekonómovia tvrdia, že voľný obchod pôsobí priaznivo nielen na ekonomický rast, ale má za následok aj efektívnu alokáciu zdrojov. V praxi to vyzerá však často opačne. Sociálna polarizácia, keď začína zanikať stredná vrstva a existujú skupiny len extrémne bohatých alebo extrémne chudobných, je totiž jeden z ďalších dôkazov v neprospech globalizácie.

Nevýhodou globálnej ekonomiky je aj to, že podkopáva stáročia platné spoločenské hodnoty a uvoľňuje morálne zábrany. Sociológovia poukazujú na sociálne zmeny viditeľné od 60. rokov minulého storočia. Signalizuje ich vzrastajúce odcudzenie, znižovanie zmyslu pre spoločnosť a rodinu, narastanie duševných porúch a vzrast kriminality. Domnievajú sa, že ide o dôsledky transindustriálnej spoločnosti, kde kvalitu života nahrádza ekonomický rast, ktorý sa stáva jediným záujmom spoločnosti.[6] Na druhej strane globalizácia uľahčuje nielen cestovanie a spoznávanie nových kultúr, čo má za následok elimináciu predsudkov v sociálnej oblasti, ale vďaka rozvoju informačných technológií sa stierajú hranice času a priestoru, zvyšujú sa nároky na ovládanie cudzích jazykov a informačnú gramotnosť, čo prispieva ku skvalitňovaniu

potenciálnej pracovnej sily. Tabuľka 1 zobrazuje prehľad najčastejšie uvádzaných výhod a nevýhod globalizácie.

Výhody globalizácie	Nevýhody globalizácie
prekonávanie ohraničení v priestore a čase, uľahčenie komunikácie a obchodovania	zväčšovanie nerovnomerného ekonomického rozvoja a nespravodlivosť pri rozdeľovaní svetového bohatstva
vytváranie podnikateľských zoskupení, medzinárodná spolupráca a pomoc krajinám tretieho sveta	sociálna polarizácia (nárast bohatých a chudobných vrstiev, úbytok strednej vrstvy)
realizácia nadnárodných projektov, reštrukturalizácie trhu práce, vznik nových pracovných pozícií a odborov	nárast nezamestnaných, zánik pôvodných remesiel, vykorisťovanie, existencia tzv. sweat shopov
globálne zhodnocovanie kapitálu	zvyšovanie medzinárodnej kriminality, násilia a terorizmu
rozvoj biotechnológií, nanotechnológií, genetiky, informačných technológií, permanentný tlak na inovácie a zdokonaľovanie výrobkov a služieb	vznik nových civilizačných chorôb a ich rýchle šírenie, problémy s globálnom migráciou, vojnové a politické konflikty
vytváranie globálneho konkurenčného prostredia, zvyšovanie kvality a znižovanie ceny produktov	zánik malých podnikateľov, ktorí nie sú schopní obstáť v globálnej konkurencii
nové postavenie medzinárodných inštitúcií	poškodzovanie životného prostredia, globálne otepľovanie
poznávanie nových kultúr, cestovanie, nové možnosti a potreby vzdelávania	nárast konzumného spôsobu života, plytvanie, plánované zastarávanie

Tab. 1. Výhody a nevýhody globalizácie

Nesmierne dôležitú úlohu v procese globalizácie podnikania majú informačné technológie a ich využitie nielen v osobnom aj pracovnom živote človeka. Explozívny nárast užívateľov internetu bol zaznamenaný v roku 1994, kedy bol uvedený do praxe prvý internetový prehliadač. Kým v roku 1990 využívalo internet približne milión užívateľov, v roku 1995 to bolo takmer 50 miliónov ľudí. Do roku 2012 narástol tento počet na viac než 2,4 miliardy užívateľov, ktorí používajú internet denne. Internet samotný je jedným zo základných nástrojov globálnej ekonomiky. V Severnej Amerike sa napríklad v roku 2012 prostredníctvom online nákupov zrealizovali obchody vo výške 365 miliárd amerických dolárov, pričom globálny on-line obchod v tomto roku

presiahol prvýkrát hranicu jedného bilióna amerických dolárov. Internet v obchode funguje v podstate ako ekvalizér, jeho využitím dokážu predajcovia aj zákazníci úplne eliminovať niektoré lokálne obmedzenia ako aj časovú nevyrovnanosť a fyzickú nedostupnosť na domácom trhu a vyrovnávať tak svoju trhovú aj kúpnu silu.[7]

Internet pomáha tiež malým a stredným podnikom rozvíjať pomerne jednoducho svoj biznis v zahraničí. Je to aj nástroj, ktorý v dnešnej dobe využíva každý startup, vyplýva to predovšetkým z povahy ich produktov a služieb, ktoré sú prevažne zamerané na vybrané segmenty IT služieb, napr. poskytovanie on-line poradenstva, účtovníctva, fakturácie, správa databáz, on-line predaj alebo vývoj a tvorba aplikácií.

Globalizácia prostredníctvom nástrojov, ktoré používa, či už je to informatizácia, nízko nákladová neobmedzená komunikácia, výskum a vývoj alebo využívanie konkurenčných výhod zahraničných krajín, v podstate spôsobila transformáciu globálnych trhov. Oveľa rýchlejšie sa tiež stierajú kultúrne odlišnosti medzi krajinami a to prináša štandardizáciu zákazníckych preferencií v tovaroch a službách. Svetové média a komunikačné siete zároveň vytvárajú globálnu kultúru, ponuka tovarov a služieb sa zjednocuje a je dostupná pre každého existujúceho alebo potenciálneho zákazníka, napr. menu Mc´Donalds, ktoré si kúpi ktokoľvek od New Yorku po Tokio, alebo iPad, ktorý je dostupný rovnako pre Európu, Áziu či americký kontinent.[8]

Základná medzinárodná strategická orientácia podniku sa dá definovať prostredníctvom prehľadnej matice, použitím dvoch ukazovateľov výhody z globalizácie a výhody z lokálneho prispôsobenia. Obrázok 1 ponúka prehľad jednotlivých stratégií podnikov, ktoré môžu uplatňovať v medzinárodnom prostredí s prihliadnutím na štandardizáciu alebo špecifikáciu svojich produktov a služieb.

Výhody z globalizácie

vysoké	Globálna stratégia	Transnacionálna stratégia
nízke	Medzinárodná stratégia	Stratégia lokálneho prispôsobovania

nízke vysoké

Výhody z lokálneho prispôsobenia

Obr. 1. Štyri základné stratégie medzinárodnej orientácie podniku[9]

Globálna stratégia: známa tiež ako stratégia štandardizácie sa orientuje na globálny trh a globálneho zákazníka. Cieľom podnikov uplatňujúcich túto stratégiu nie je úspech na jednotlivom trhu, ale globálny úspech vo všetkých krajinách. Výrobky a služby sú nasmerované na svetový trh.[10]
Transnacionálna stratégia: v slovenskej literatúre známa tiež ako blokovaná globálna stratégia. Podniky, ktoré uplatňujú takúto stratégiu, patria do odvetví, ktoré majú vysoké výhody z globalizácie, ale štandardizácia je napriek tomu obmedzená, pretože existuje vysoká potreba lokálneho prispôsobovania. Tlak na lokálne prispôsobovanie môže vychádzať zo zvláštnej štruktúry dopytu, prípadne existencie odberateľov, ktorí sa vyznačujú vysokou mocenskou silou. Ďalším faktorom môže byť vládne objednávky pri ktorých sa môže presadzovať výrobková špecifikácia.[11]
Medzinárodná stratégia: znamená, že podniky svoje produkty a služby umiestňujú najskôr na domácom trhu, v prípade potreby a záujmu ich začnú exportovať na zahraničné trhy len s minimálnym lokálnym prispôsobením. Podniky, uplatňujúce túto stratégiu, umiestňujú na zahraničné trhy univerzálne produkty a služby, ktorými sú schopné uspokojiť všeobecné potreby akéhokoľvek zákazníka.[12]
Stratégia lokálneho prispôsobovania: v slovenskej literatúre tiež označovaná pojmom multinacionálna stratégia. Podniky ju využívajú, ak ich produkty a služby sú silne orientované na špecifické požiadavky zahraničné trhu. Pri tejto stratégií dochádza k individuálnemu spracovaniu konkrétnych trhu, na ktorom sa chce podnik uplatniť. Pre uplatnenie tejto stratégie je typický vysoký stupeň customizácie, čím rastie hodnota podniku na konkrétnom trhu, podnik je schopný získať dodatočné pozitívne efekty ziskovej progresie. Táto stratégia je vhodná najmä vtedy, ak existujú podstatné rozdiely v nákupných preferenciách a orientácií zákazníkov na lokálnych trhoch a kde nie je tak vysoký tlak na náklady.[13]

2. Dôležitosť medzinárodného prostredia – ako vytvoriť globálny startup

Vytvoriť z lokálneho podnikania globálne, nie je jednoduchá ani bežná záležitosť. Proces internacionalizácie podnikania bez ohľadu na to, či ide o klasické podnikanie alebo startup, vyžaduje nielen geografickú expanziu, teda fyzické obsadenie nových trhov, ale aj expanziu spojenú s využívaním informačných technológií a vytváraním novej globálnej zákazníckej komunity. V prvom rade je potrebné uvedomiť si svoju lokálnu silu a lokálny potenciál. Z pohľadu veľkosti trhu je dosť výrazný rozdiel, ak vznikne startup na Slovensku, kde je trh tvorený približne 5 miliónmi potenciálnych užívateľov, či vznikne v USA, kde je trh v objeme 300 miliónov užívateľov, alebo vznikne v Číne či Indii, kde lokálny trh predstavuje viac ako 1 mld. obyvateľstva.

Pokiaľ startup pochádza z výrazne menších ekonomík, čo sa objemu trhu týka, tak by mal od prvého okamihu uvažovať o internacionalizácií a prieniku na

zahraničné trhy. Môže totiž nastať situácia, že lokálny trh sa nasýti aj skôr, ako je plánované a nebude možné dodatočne produkt/službu predávať ďalším lokálnym užívateľom a podnikanie začne stagnovať. Tiež sa naskytá otázka, koľko % potenciálnych zákazníkov podnik stratil už len tým, že myslel iba na lokálny trh. V prípade SR a EÚ je tento pomer približne 1:100, to znamená, že ak sa uvažuje len o slovenskom trhu, stráca sa automaticky 99% potenciálnych zákazníkov z ostatných krajín EÚ.

Dosiahnuť úspech v globálnom priestore znamená porozumieť trhom v globálnom kontexte, porozumieť prostrediu nových alebo vznikajúcich trhov, na ktoré chce podnikateľ preniknúť. V klasickej trhovej analýze je možné využiť jednoduchú PEST analýzu, prostredníctvom ktorej sa identifikuje politicko-právne, ekonomické, sociálno-kultúrne a technologické prostredie.

Pohľad na ekonomický rozvoj jednotlivých trhov ponúka aj prieskum Svetového ekonomického fóra. Vývoj ekonomického rozvoja je rozdelený do 3 základných stupňov[14]:

Stupeň č. 1 (factor-driven stage): konkurencieschopnosť krajiny je založená hlavne na lacnej pracovnej sile a na využívaní prírodných zdrojov. Podniky konkurujú hlavne nízkymi cenami a výrobou jednoduchých výrobkov. Nízka produktivita sa odráža v nízkych mzdách. Tu sa nachádzajú krajiny ako Egypt, Sýria, Vietnam, alebo vybrané africké štáty.

Stupeň č. 2 (efficiency-driven stage): hlavná konkurenčná výhoda spočíva v efektívnosti. Podmienkou prechodu do tejto fázy je zvyšovanie efektivity výrobných procesov a kvality produkcie. Patria sem krajiny ako Bulharsko, Albánsko, Ukrajina a Mexiko.

Stupeň č. 3 (innovation-driven stage): konkurencieschopnosť je založená na vývoji nových výrobkov a služieb, na inováciách a na schopnosti využívať sofistikované výrobné procesy. Tu partia krajiny ako USA, Malta, EU15 či Švajčiarsko.

Okrem podrobných vedomostí o daných zahraničných trhoch je dôležité rozumieť aj potenciálnych rizikám, ktoré sa na trhoch môžu hroziť. Dôležité je analyzovať napríklad kurzové, komerčné aj teritoriálne riziká. Teritoriálne riziká súvisia predovšetkým s politickou a ekonomickou nestabilitou jednotlivých krajín (riziká vyplývajúce z potenciálnej hrozby prírodnej katastrofy, vojnových konfliktov, občianskych nepokojov). OECD každoročne ponúka prehľad krajín podľa zaradenie do rizikových skupín. Nasledujúca tabuľka 2 zobrazuje prehľad stručného výberu niektorých ekonomík podľa stupňa rizika.

Startupy, ktoré sa chcú stať globálnymi musia taktiež identifikovať ten najlepší podnikateľský model, ktorý vyhovuje potrebám jednotlivých lokálnych prípadne regionálnych trhov.[15]

Pre startupy sa taktiež odporúča zopár krokov, ktoré je vhodné dodržať, alebo minimálne na ne myslieť pri zakladaní svojho podnikania, ak majú cieľ stať sa globálnymi hráčmi[16]:

Názov krajiny	Predchádzajúca klasifikácia rizika	Klasifikácia rizika k júlu 2015
Rakúsko	0	0
Belgicko	0	0
Taliansko	0	0
Slovenská republika	0	0
Litva	2	0
Čína	2	2
Spojené arabské emiráty	2	2
Brazília	3	3
Thajsko	3	3
Mexiko	3	3
Južná Afrika	3	4
Egypt	6	6
Bangladéš	6	5
Rwanda	7	6
Argentína	7	7
Sýria	7	7
Ukrajina	7	7

Tab. 2. Zaradenie vybraných krajín do rizikových skupín podľa OECD[17]

- Hovorte jazykom svojho zákazníka, customizácia je veľmi dôležitá, aj napriek tomu, že žijeme vo svete, kde obchodným jazykom je angličtina, bežné obyvateľstvo zahraničnej krajiny je viac naklonené využívaniu služby/aplikácie, ktorej rozumie.
- Neobávajte sa zbytočne nákladov, výška počiatočných nákladov pre startupy je často preceňovaná, v dnešnej dobe je možné využiť viaceré coworkingové centrá, ktoré ponúkajú priestory na prenájom za veľmi priaznivé ceny, taktiež je možnosť využiť viaceré možnosti štátnych programov a dotácií prípadne zúčastniť sa na startupových súťaží, kde je možnosť výhry v nemalých finančných objemoch na rozbeh podnikania.
- Uvažujte o akvizícií, často sa rátajú aj menšie akvizície, ktoré znamenajú vstup na nové trhy, prípadne spájanie síl s novým partnerom a využívanie synergického efektu, nákup novým spoločností je zároveň výbornou stratégiou expanzie na zahraničných trhoch).

Globalizácia a zmedzinárodňovanie hospodárskeho priestoru tiež spôsobili, že na trh sa treba pozerať ako na globálny, prípadne aspoň regionálny. V dnešnej dobe aj z dôvodu rozvoja vedy a výskumu, vyspelosti technológií a neustálych inovácií je v podstate možné predávať produkty, prípadne poskytovať služby komukoľvek na svete. Zároveň aj zákazník, či užívateľ má takmer neobmedzenú ponuku tovarov a služieb. Preto sa v dnešnej dobe, viac ako kedykoľvek predtým, kladie obrovský dôraz na marketing, predovšetkým na budovanie pozitívneho PR, efektívnu propagáciu a budovanie hodnoty značky (branding).

Hodnota značky často vychádza z vysokej lojality, známeho mena, vnímanej kvality a silných asociácií, ktoré sa s ňou spájajú, ako aj z ďalších výhod ako vlastníctvo patentov, obchodných známok alebo vzťahy s distribútormi.[18] Proces hodnotenia značiek je pomerne náročný a je založený na odhade celkovej finančnej hodnoty značky. Môže sa stať, že hodnota značky sa mení v závislosti od zvolenej metodiky a postupu. Napríklad podľa metodiky agentúry Eurobrand sa stala najhodnotnejšou značkou za rok 2014 značka Apple (113 mld. USD), druhá bola značka Google (v hodnote približne 67 mld. USD) a tretia bola Coca-Cola (65 mld. USD). Za každou silnou značkou stojí aj hodnota zákazníkov, čiže hodnota vzťahov so spotrebiteľmi, ktoré značka vytvára. Mnohí autori sa domnievajú, že **budovanie značiek** je základným marketingovým nástrojom súčasnosti a malo by smerovať k vytváraniu celoživotnej hodnoty značky cez lojalitu zákazníkov**.**

V prípade startupu to znamená, že okrem minimálne životaschopného produktu (minimum viable product), ktorého koncept do veľkej miery spopularizoval Eric Reis v svojej publikácií The Lean Startup[19], by mal od začiatkov budovať aj minimálne životaschopnú značku (minimu viable brand)[20]. **Koncept minimálne životaschopnej značky** sa skladá zo šiestich kľúčových prvkov, ktoré je dôležité budovať od začiatku podnikania, pretože sú nevyhnutné na odlíšenie sa od konkurencie, slúžia na zviditeľnenie značky a zabezpečujú neustále budovanie hodnoty značky. Týchto šesť prvkov je možné zhrnúť do tzv. „6 What's"[21]:

- what we stand for – základná esencia značky (čo znamenáme?)
- what we believe in – definovanie hodnôt (v čom veríme?)
- what people we seek to engage – cieľová skupina (akých zákazníkov hľadáme na vytváranie vzťahov?)
- what distinguishes us – kľúčové odlišnosti (čo nás odlišuje?)
- what we offer – celostná skúsenosť (čo ponúkame?)
- what we say and show – logo a vizualizácia značky (čo hovoríme a predvádzame?)

Týchto šesť prvkov vytvára základňu na to, aby boli v startupe jasne definované priority tvorby značky a následná propagácia a komunikácia značky. Orientácia na budovanie hodnoty značky pomáha podniku aj v budúcnosti budovať vernosť k danej značke, a tak aj k všetkým produktom a službám, ktoré značka zastrešuje. Ako príklad môže poslúžiť podnik Harley-Davidson, ktorý má širokú a dlhodobo udržiavanú lojálnu zákaznícku komunitu, jeho zákazníci sú zákazníkmi na celý život a značka je úzko spojená z ich životným štýlom. Medzi značky s lojálnymi zákazníkmi možno zaradiť aj Apple, napriek neustále sa rozširujúcemu trhu s tabletmi a smartfónmi, ktoré si môžu zákazníci kúpiť aj za nižšie ceny, zákazníci Apple zostávajú stále „Apple posivite".

V roku 2015 sa medzi top 10 značiek s lojálnymi zákazníkmi dostali aj podniky Google (internetový prehliadač, ktorý vytvoril, využíva azda každý aktívny používateľ internetu bez ohľadu na konkurenciu lokálnych

vyhľadávačov alebo konkurenčných vyhľadávačov, napr. Bing.com od Microsoftu) alebo aplikácia WhatsApp[22], ktorá slúži na online mobilnú komunikáciu a v súčasnosti ju má vyše 30 miliónov užívateľov. WhatsApp odkúpil podnik Facebook v roku 2014 za 19 mld. $ a predstavuje zatiaľ najväčšiu akvizičnú aktivitu Facebooku.[23]

Z lokálnych značiek sa napríklad takúto oddanosť značke podarilo vytvoriť značke osobných automobilov Škoda na slovenskom a českom trhu. Tieto podniky prešli od tradičného sloganu: „Náš zákazník, náš pán." na vyššiu úroveň, ktorou je „budovanie zákazníckej skúsenosti". Značka vyvoláva príjemné pocity spokojnosti, hrdosti a zákazníci majú často potrebu poskytovať ďalej pozitívne referencie o danej značke. Vytvára sa tak základňa fanatických obdivovateľov, resp. užívateľov. Takto sa podarilo vybudovať hodnotnú značku aplikáciám Instagram a Pinterest.

V prípade začínajúceho podnikania a teda aj v prípade startupov samotných zohráva veľkú úlohu aj samotná **sila lokálnej komunity a domáca podpora startupového podnikania**. Stabilita a sila lokálnej startupovej komunity je podporovaná aj existenciou coworkingových centier a priestorov, kde sa startupy môžu nielen združovať, zdieľať svoje nápady a myšlienky, konzultovať, ale aj riešiť aj svoju bežnú operatívu a administratívu. Na Slovensku sa v 11 mestách nachádza 24 coworkingových priestorov, z toho najviac v Bratislave a Košiciach. V Bratislave sú najväčšími a najznámejšími The Spot, ktorý vznikol v roku 2011 ako iniciatíva niekoľkých zanietencov startupovej komunity na Slovensku a Connect, ktorý spojením vzdelávania s coworkingovým priestorom vytvára synergiu, ktorá láka čoraz väčší počet zvedavcov, programátorov, grafikov či investorov. V Bratislave sa tiež nachádza aj Impact HUB Bratislava, Dvojbodka a Clusterhaus.[24] Ďalšie coworkingové centrá existujú v Nitre, Žiline, Banskej Bystrici, Martine, Poprade, Prešove, Trenčíne či Trnave.

Podpora startupov od vlády SR je definovaná v Koncepcii na podporu startupov a rozvoj startupového ekosystému v SR a zahŕňa okrem iného aj tieto podporné nástroje:[25]

- oslobodenie od platenie daňovej licencie na tri roky
- startup nemusí zložiť zábezpeku pri registrácii platiteľa DPH
- rozvoj siete a stimuly pre anjelských investorov
- dotácia do 20 tisíc eur pre startupy, do ktorých vstúpil anjelský investor
- diplomatické zastúpenie Slovenska v Silicon Valley
- zlepšenie kapitálového financovania pre startupy cez Slovak Investment Holding
- zriadenie Národného podnikateľského centra.

Aj tieto vládne nástroje môžu byť veľmi užitočné pre vznik a etablovanie startupov na domácom trhu a môžu tak vytvoriť pomerne silný právny, organizačný, prípadne finančný základ na to, aby sa slovenským startupom

úspešne podarilo preniknúť aj na zahraničné trhy a etablovať na v rámci globálneho startupového ekosystému.

3. Spôsoby prieniku a formy vstupu startupov na zahraničné trhy

Spôsoby prieniku a formu vstupu na zahraničné trhy ovplyvňujú viaceré faktory, ktoré sa vzťahujú na podnikanie celkovo a možno ich vymedziť aj pre startupy. Medzi základné faktory patria politické a hospodárske riziko danej krajiny, legislatíva, stupeň otvorenosti danej ekonomiky, štruktúra trhu a nákupné preferencie potenciálnych zákazníkov, finančné prostriedky podniku, očakávania zisku a obratu a v neposlednej rade aj časové hľadisko t. j. ako rýchlo sa potrebujem na daný trh dostať a obsadiť ho. V prípade startupov je časové hľadisko strategický parameter, keďže vo väčšine prípadov potrebujú startupy expandovať takmer okamžite, ako majú produkt vymyslený a ponúkať ho nielen zahraničným investorom, ale zároveň zistiť resp. vyvolať záujem zahraničných zákazníkov/užívateľov.

Základné formy vstupu na zahraničné trh, ktoré rozlišuje domáca aj zahraničná literatúra sú nasledovné: export, prienik prostredníctvom licenčného predaja a franchisingu, kooperačné formy vstupu na zahraničné trhy, napr. spoločné podnikanie (joint venture), strategické aliancie, ku ktorým patria aj tesné formy ako fúzie, akvizície, budovanie nových dcérskych podnikov. Prehľad základných foriem vstupu na zahraničné trhy ponúka nasledujúca tabuľka 3. Každá z foriem má svoj výhody a nevýhody a vyžaduje určitý typ skúsenosti a kompetencií manažmentu na to, aby mohla byť úspešné aplikovaná na vybraný zahraničný trh.

Export je najrozšírenejšia forma vstupu, pričom je možné využiť priamy export, kedy službu alebo tovar výrobca ponúka priamo bez medzičlánkov, alebo nepriamy export, kedy do procesu vstupuje minimálne ďalší medzičlánok vo forme agenta, domáceho či zahraničného distribútora. Mnoho slovenských startupov sa snaží vyhľadávať zákazníkov a klientov v zahraničí aj priamo, otázne je do akej miery dokážu analyzovať zahraničný trh a podchytiť všetky potenciálne možnosti, ktoré sa na danom trhu vyskytujú.

V prípade **dcérskej spoločnosti** existujú dve základné formy, ako ju vytvoriť, a to buď formou novozaloženej pobočky – vybudovaním investície na zelenej lúke, alebo formou prevzatia existujúceho podniku – akvizíciou.

V poslednom období sa začala rapídne využívať práve forma vytvárania cezhraničný akvizícií. **Fúzie a akvizície** tvorili za posledných 20 rokov podiel 40% až 80% na celkových globálnych priamych zahraničných investíciách.[26] Forma odpredaja svojho podnikania je tiež jedna z najvyužívanejších foriem v prípade startupového podnikania. Viaceré úspešné startupy boli takouto formou odkúpené globálnymi, stabilnými spoločnosťami. Ako príklad možno uviesť už spomínanú akvizíciu WhatsAppu, ktorý bol odkúpený spoločnosťou Facebook.

Forma vstupu	Výhody	Nevýhody
Export	umiestňovanie produktov vo vlastnej réžií – relatívna kontrola nad celým procesom blízkosť k zákazníkovi, spoznávanie zahraničných trhov a budovanie medzinárodného know-how	vysoké dopravné náklady obchodné prekážky a bariéry (clo, obchodné reštrikcie) problémy s lokálnymi agentmi a distribútormi
Licencie	nízke náklady na rozvoj a vývoj nízke riziko	obmedzená kontrola nad využitím technológií neschopnosť vytvárať globálnu strategickú spoluprácu
Franchising	nízke náklady na rozvoj a vývoj nízke riziko	obmedzená kontrola kvality produktov a služieb podnikateľský koncept by mal byť zabehnutý s vybudovanou značkou
Joint venture	prístup k vedomostiam a skúsenostiam lokálneho partnera zdieľanie nákladov na rozvoj, znižovanie prevádzkového rizika	obmedzená schopnosť tvorby globálnej strategickej spolupráce
Dcérska spoločnosť	vysoký stupeň ochrany technológie a know-how schopnosť tvorby medzinárodnej strategickej spolupráce a globálnej podnikovej siete	vysoké náklady na založenie a prevádzku vysoké podnikateľské riziko spojené s potenciálnym neúspechom na danom trhu

Tab. 3. Prehľad výhod a nevýhod základných foriem vstupu na zahraničné trhy[27]

Formou akvizícií sa snaží rásť a získavať dodatočnú maržu aj podnik Dell. V portfóliu má od roku 1999 viac ako 30 zrealizovaných akvizícií, medzi posledné patria podnik StatSoft (štatistické softvéry a online analytické nástroje) a podnik Enstratius (cloudové softvérové riešenia a služby).[28] Realizáciou akvizícií je známy aj podnik Google, ktorý od roku 2001 zrealizoval viac ako 180 akvizícií a to buď priamym odkúpeným podniku, prípadne jeho kľúčových produktov alebo vybraných služieb. Do portfólia Google boli zaradené aj tieto produkty a služby:

- Episodic. Vznikol ako startupová online video platforma, Google ju využíva v súčasnosti na prevádzku online kanála Youtube, ktorý taktiež získal akvizíciou v roku 2006,
- WAZE. GPS navigačný softvér, ktorý používajú na správu Google Maps,
- SoftCard. Softvér na realizáciu online nákupov kúpili tento rok, aby zlepšili služby svojho nástroja Google Wallet.[29]

Na realizáciu akvizícií sa z pohľadu startupu dá pozerať z dvoch strán. Jedna je z pohľadu akvirujúceho podniku, kedy sa startup rozrastá a je schopný v pomerne krátkom čase nakupovať akvizíciou dodatočné produkty, služby, procesy od ostatných podnikov/startupov, napríklad, ako to robí Facebook, ktorý v podstate od svojho vzniku spĺňal podmienky startupu. Druhá je z pohľadu akvizovaného podniku, t. j. startup sa v krátkom čase vybuduje na pomerne hodnotné podnikanie a je ponúknutý silnejším, stabilnejším a dlhodobo fungujúcim podnikom, ktoré sa kúpou tohto podnikania alebo jeho časti dokážu permanentne rozrastať, posilňovať svoje globálne postavenie a obsadzovať nové trhové segmenty.

Aktuálna a zaujímavá spolupráca vznikla zlúčením dvoch slovenských startupov. BatSuite a Remote Assistant vznikli s rovnakým cieľom pomôcť nevidiacim orientovať sa v našom rušnom svete využitím moderných technológií. Remote Assistant je slovenský startup, ktorému sa svojím nápadom podarilo zvíťaziť na StartupAwards 2013. Na úspech dokázali nadviazať aj v inkubačnom programe Wayra v Česku, kde sa zaradili medzi finalistov. Remote Assistant spustil v spolupráci s českou úniou nevidiacich SONS aplikáciu na navigáciu pre iPhone**.** BatSuite je aktuálne jeden z najviac skloňovaných startupov Slovenska, ktorý zvíťazil na Startup Weekende vo Viedni. Projekt bol neskôr inkubovaný v Berlíne v akcelerátore Hardware.co. BatSuite vyvíja zariadenie na pomoc nevidiacim a slabo vidiacim, inšpirované prírodou. Na báze snímania vzdialenosti ultrazvukovými vlnami vytvára pocit priestoru cez smart-watch hodinky BatSuite Sonar.[30] O zlúčení týchto dvoch projektov informovala v polovici septembra doména Startitup.sk. Cieľom je pokračovať v práci a vývoji spoločne, navyše s využitím aplikácie od Remote Assistant spolu s hodinkami BatSuite Sonar vzniká priestor na komplexné vylepšenie navigačnej služby pre nevidiacich, prípadne slabo vidiacich.

Povaha produktov a služieb väčšiny súčasných startupov, ktoré sa orientujú hlavne na informačné technológie, predurčuje za najvhodnejšiu formu predaja a zároveň formu vstupu na zahraničné trhy vstupu práve licenčný predaj. Vo väčšine prípadov si totiž zákazník nekupuje fyzický produkt, ale len službu/aplikáciu/softvér na určitú dobu. Licencia predstavuje zmluvu medzi poskytovateľom a nadobúdateľom, v ktorej sa dáva právo využívať predmety licenčných zmlúv, môžu to byť patenty, priemyselné vzory, ochranné známky a značky, utajované skúsenosti, technológie.[31] Poskytovanie licencií tak predstavuje jednoduchý spôsob, ako sa dostať do medzinárodného prostredia. Poskytovateľ licencie dokáže vstúpiť na zahraničný trh s pomerne malým rizikom, ale zároveň aj s omnoho menšou kontrolou, než by mal nad vlastnými predajnými kapacitami.

Existuje viacero variantov licenčnej spolupráce. Podniky ako Hyatt a Marriott predávajú majiteľom zahraničných hotelov **manažérske kontrakty**, ktoré im dávajú právo tieto hotely prevádzkovať za licenčný poplatok. V **zmluvnej výrobe** si podnik najíma na výrobu svojho výrobku miestneho

výrobcu. Zmluvná výroba umožňuje spustiť výrobu rýchlejšie, na druhej strane obmedzuje kontrolu podniku nad výrobným procesom. Podnik môže na zahraničné trhy preniknúť aj formou franchisingu, ktorý predstavuje komplexnú formu licenčného predaja. Poskytovateľ franchisingu poskytuje kompletný koncept značky aj so systémom fungovania.[32] Franchising je vhodnou formu pre podnikania už zabehnuté, v čase a priestore overené, ktoré majú vybudovanú značku, pre začínajúce startupové podnikanie nie je najvhodnejšou voľbou.

4. Výber atraktívnych zahraničných trhov pre startupové podnikanie

Strategické rozhodovanie o výbere zahraničného trhu zahrňuje rozhodovanie o selekcii, výbere atraktívnych trhov krajín, na ktorých chce podnikateľ rozvíjať svoje aktivity a rozhodovanie o segmentácií trhu, výbere najvhodnejších segmentov na zvolených trhov krajín, na ktorých chce byť podnik činný.

Proces výberu atraktívnych trhov krajín sa nazýva selekčná analýza. Táto sa spravidla realizuje ako hrubá a jemná selekčná analýza[33]. **Hrubá selekčná analýza** pozostáva z analýzy I. a II. stupňa. Analýza I. stupňa sa nazýva tiež pravdepodobnostná analýza a vylučujú sa z nej krajiny, ktoré možno bez osobitného skúmania označiť za neprichádzajúce do úvahy. Dôvodom môže byť vysoké politické a hospodárske riziko, sociálno-kultúrne špecifiká, ktoré znemožňujú predaj daného produktu alebo prísne legislatívne obmedzenia. Selekčná analýza II. stupňa vychádza z faktorov okolia vybraného zahraničného trhu. Skúma sa podrobnejšie politický systém, medzinárodné vzťahy a hospodárske faktory, napr. inflácia, nezamestnanosť, HDP, platobná bilancia ako aj vývoj odvetvia.

Jemná selekčná analýza sa vzťahuje na konkrétny výrobok, resp. výrobkovú skupinu. Spravidla sa vzťahuje na také hodnotiace kritéria, ako sú atraktivita trhu krajiny, vlastná konkurenčná pozícia a plán finančných výsledkov so zameraním na obrat, náklady a zisk a s tým súvisiace plánované a dosiahnuteľné pomerové ukazovatele, ako sú napríklad rentabilita a aktivita.

Po selekcii a identifikácii trhov nasleduje **segmentácia trhu** (identifikovanie a vyprofilovanie skupiny kupujúcich). Segmentáciou sa však nekončí, cielený marketing obsahuje taktiež identifikovanie a výber jedného alebo viacerých segmentov (targeting) a stratégiu positioningu (cieleného umiestňovania produktov a služieb nielen na príslušné segmenty, ale aj do mysle spotrebiteľa). [34]

Trhový segment v prípade spotrebiteľských trhov predstavuje takú skupinu zákazníkov, ktoré zdieľajú spoločné potreby a priania. V zásade teória marketingu rozoznáva geografickú, demografickú, psychografickú a behaviorálnu segmentáciu. Kotler uvádza isté rozdiely v prípade segmentácie B2B trhov, ktoré podľa neho možno segmentovať na základe: demografie,

prevádzkové premenné, prístup k nákupu, situačné faktory a osobné charakteristiky.[35]

Positioning znamená, že podnik navrhne svoj produkt a jeho imidž tak, aby v mysli cieľového zákazníka zaujal významné miesto. Dobrý positioning značky je vodidlom pre celú stratégiu predaja. Viacerí marketingoví odborníci opisujú positioning značky nie cez konkrétne vlastnosti a prínosy produktu, ale skôr ako rozprávanie historky a príbehu.[36] Pravdou je, že v dnešnej dobe dokáže veľmi dobre predať produkt, alebo služby konkrétny príbeh, v ktorom môže podnik odkryť niečo zo svojej minulosti (moment založenia, moment vzniku názvu), prípadne prezentovať súčasnú stratégiu, budúcu víziu a na príbehoch svojich zákazníkov dokáže odprezentovať dôležitosť a výnimočnosť svojho produktu či služby.

Z pohľadu globálneho sveta sa na jednotlivé trhy a ekonomiky, ktoré sú vhodné pre startupy dá pozerať cez viaceré parametre:

- existencia a možnosti fundrisingu (hlavne výskyt investorov, ktorí pôsobia v danej ekonomike, možností pôžičiek na rozbeh podnikania a vládnych grantov a dotácií),
- vzdelanostná úroveň (predovšetkým technologické startupy sa spoliehajú na existenciu vzdelanej a spoľahlivej pracovnej sily, ktorá dokáže rýchlym a efektívnym spôsobom vymýšľať a realizovať nové nápady a inovácie),
- nízke náklady operatívy (jedná sa o bežné náklady startupy, ktoré súvisia s jeho prevádzkou, prenájom kancelárií, existencia a možnosti využitia priestorov coworkingových centier, náklady na marketing),
- zdravie a stabilita ekonomiky (startupy sa oveľa ľahšie rozbiehajú v stabilných a zdravých ekonomík, čím je väčšie ekonomická nestabilita, tým má startup viac neisté prostredie a s tým je spojený aj pomalý pokrok a vyššie podnikateľské riziko),
- nízke daňové zaťaženie (znamená nielen priaznivé ekonomické zázemie, ale aj lepšie možnosti investovania zarobených peňazí do rozvoja technológie, inovácií a nových myšlienok, čo má za následok oveľa rýchlejší rast startupu).

Na základe uvedených parametrov boli v roku 2014 za najatraktívnejšie ekonomiky pre startupové podnikanie označené tieto[37]:

Hong Kong – má len 16,5% daňové zaťaženie pre startupy, jeden z najväčších investorov Cyberport plánuje v najbližších troch rokov investovať do startupov takmer 26 miliónov USD, je to stabilná rastúca ekonomika s nízkou infláciou a nízkym nezamestnanosťou len 3,2%,

Kanada – je ekonomika, ktorá sa vyznačuje nízkymi nákladmi na podnikateľskú operatívu, má vysoké percento vzdelaných obyvateľov, infláciu na úrovni 1,2% a programy na podporu startupov a začínajúcich podnikateľov (Business Development Canada, The Funding Portal),

USA – aj napriek vyššiemu daňovému zaťaženie v porovnaní s ostatnými ekonomika sa Spojené štáty americké javia ako atraktívna ekonomika, jednak kvôli širokej báze investorov a možností venture kapitálu (Startup America,

Grant.gov, Gust), navyše z globálneho pohľadu je stále rastúcou a veľmi silnou ekonomikou s infláciou 1,5% a takmer 60% obyvateľstva má vysokoškolské vzdelanie,

Singapur – podobne ako Hong Kong má nízke daňové zaťaženie podnikov na úrovni 17%, veľmi nízke percento inflácie a nezamestnaní tvoria 1,8% populácie, rozbehnuté vládne programy na podporu startupov (SPRING, National Research Foundation),

Austrália – v porovnaní so Singapurom má omnoho nižšie náklady na prenájom a prevádzku podnikania, s infláciou 2,7% a nezamestnanosťou 6% je považovaná za stabilnú ekonomiku, HDP má rastúcu tendenciu, existuje tu taktiež množstvo investorov a podporných programov pre startupy. Telstra je austrálsky mobilný operátor, ktorý v roku 2014 investoval do startupov viac ako 800 000 AD, ANZ Innovyz START je program, ktorý každý rok podporuje a pomáha rozbehnúť nové podnikateľské nápady.

V Európe sú za najvhodnejšie a veľmi atraktívne krajiny, kde sa odporúča rozbehnúť, resp. presunúť svoj startup, považované Nemecko, Veľká Británia, Francúzsko a Švédsko. Okrem týchto krajín treba spomenúť Rusko a Izrael. Izrael je v poslednej dobe známy svojimi masívnymi investíciami do vedy a výskumu, ekonomika sa orientuje na odvetvia hig-tech, IT a farmaceutiku. Rusko je zase atraktívne pre veľkosť trhu. Zároveň je to ekonomika, ktorá čoraz viac investuje do rozvoja technológií a orientuje sa na e-commerce, je známa tiež vysokou penetráciou trhu v oblasti smartfónov.[38]

5. Príklady z praxe – startupy v globálnom prostredí

Pre mnoho zakladateľov startupov predstavuj dosiahnutie zisku len polovicu úspechu, častokrát totiž svoje podnikanie založia z iných dôvod, ako je vidina zarobenia peňazí. Každý startup je sám o sebe príkladom, ako také podnikanie založiť a zlepšovať. Avšak niektoré z nich, ktoré sú označené za disruptívne a prelomové vedia ostatných naučiť omnoho viac. V roku 2012 boli podľa magazínu Forbes označené za najúspešnejšie a najviac vizionárske globálne startupy:[39]

Instagram – je populárna aplikácia na úpravu a zdieľanie fotografií, kde prostredníctvom viacerých filtrov môže užívateľ fotografie profesionálne upravovať a zdieľať cez svoje konto s ostatnými užívateľmi tejto aplikácie. Aplikáciu po tom, ako sa začal vytvárať a zväčšovať segment užívateľov androidných telefónov začalo využívať viac ako 50 miliónov ľudí. Bez akéhokoľvek marketingového rozpočtu sa podarilo vybudovať startup, ktorý nedávno odkúpila spoločnosť Facebook takmer za miliardu amerických dolárov. V priebehu pár rokov sa teda podarilo vybudovať hodnotné podnikanie, založené na jedinom fakte, že súčasný užívatelia androidových telefónov sú ochotní šíriť svoje zážitky prostredníctvom fotografií. *Odporúčanie pre prax:*

Vybudujte a rozširuje vlastnú komunitu, ktorá vás bude ďalej podporovať a predávať.

Global Giving – podnik rapídne zmenil spôsob investovania v rozvojových krajinách prostredníctvom budovania siete darcov, ktorí investujú do projektov po celom svete. V súčasnosti podnik disponuje financiami vo výške viac ako 190 miliónov amerických dolárov a prostredníctvom nich investuje do viac ako 12 000 projektov v 165 krajinách, kde je ich finančná pomoc nevyhnutná a potrebná. *Odporúčanie pre prax:* Podporovaním a poskytovaním pomoci pre komunity dokáže vytvoriť sociálne silný nástroj.

Pinterest - funguje ako virtuálna nástenka, ktorá umožňuje používateľom rýchlo a jednoducho zdieľať obrázky a fotografie. Pomerne rýchlo sa stala treťou najväčšou sociálnou sieťou na svete. S rozrastajúcou komunitou sa zväčšovala aj zbierka virtuálnych násteniek užívateľov. Pinterest zároveň re-dizajnoval formu sociálnej siete, keďže jednotlivé nástenky nie sú vytvárané osobnými fotografiami a obrázkami užívateľa, ale tými, ktoré sú dostupne v globálnej databáze. Heslo „Pin it!“ v podstate nahradilo facobookové „Like it!“. *Odporúčanie pre prax:* Udržujte svoje webové stránky a aplikácie jednoduché, intuitívne a ľahko použiteľné.

Airbnb – webové stránky, ktoré umožňujú ľudom prenajímať ich nehnuteľnosti cestujúcim, v podstate postavili hore nohami oblasť hotelových služieb. V roku 2011 mal podnik hodnotu jednu miliardu amerických dolárov, a to aj napriek veľkému PR škandálu so zdemolovaným bytom a slabým zákazníckym servisom. Na ten podnik zareagoval zlepšením služieb, zvýšením ochrany hostiteľa a v súčasnosti je obľúbený viac ako kedykoľvek predtým. Na týchto stránkach môžu cestujúci nájsť ubytovacie rôzneho charakteru (súkromné byty, domy, vily, apartmány) v rôznych cenových úrovniach vo viac ako 190 krajinách. Podnik sa v tomto roku stala zároveň aj tretím najhodnotnejším globálnym startupom, jeho hodnota bola vyčíslená na 25,5 miliardy amerických dolárov. *Odporúčanie pre prax:* Nedajte sa odradiť negatívnou skúsenosťou, aj zlá reklama ja nástroj, ktorý môžete využiť na zlepšenie svojho produktu/služby a poslúži na rozvoj vášho startupu.

Square – sa rozrástol do hodnotného podnikania využívaním mobilných telefónov na online platby. Zákaznícka báza sa rozrastá vďaka tomu, že aplikácia je zadarmo a zisk sa generuje ako určité percento z poplatku za transakcie. V októbri 2014 mala podnik hodnotu 6 miliárd amerických dolárov. *Odporúčanie pre prax:* Aj to, že rozdáte svoj produkt zadarmo, môže priniesť obrat a zisk.

Zappos.com – svetovo najpopulárnejší e-predajca topánok začal svoje podnikanie s veľmi jednoduchou myšlienkou: Je potrebné sa hlavne zamerať sa zákazníka, ostatné už nejako dopadne. Zappos ostal verný tejto myšlienke počas celej existencie. Podnik bola kúpený v roku 2009 za 1,2 miliardy amerických dolárov. *Odporúčanie pre prax*: Správajte sa k svojmu zákazníkovi čo najlepšie, a presne to isté urobí on pre vás.

BetterWorks – online aplikácia, ktorá pomáha v podnikoch definovať ciele, sledovať ich čiastkové a celkové plnenie s prihliadnutím na aktivitu a zainteresovanosť každého jedného člena tímu. Funguje zároveň ako motivačný nástroj a nástroj na kontrolu výkonu a zvyšovania produktivity, kde sa dá online sledovať priebežné plnenie cieľov, porovnávať výkon ľudí a tímov a zostavovať štatistiky. *Odporúčanie pre prax*: Starajte sa o svojich zamestnancov a tí sa vám odmenia.

DocStoc – online platforma, ktorá vznikla ako burza dokumentov, kde na začiatku užívatelia zdieľali svoje dokumenty, postupne ich mohli aj predávať. Vytvorili ju Jason Nazar a Alon Schwartz. Aj keď bol tento startup v roku 2012 označený v rebríčku Forbes za jeden z disruptívnych a potenciálne úspešných, v súčasnosti na svojej stránke komunikuje informáciu o ukončení podnikania a zrušení DocStoc.com k 1.decembru 2015.

Nešťastne skončil aj pokrokový startup **Better Place**, ktorý sa v roku 2012 taktiež dostal do rebríčka Forbes. Startup bol založený v roku 2007 na myšlienke podpory lokálnej dopravy prostredníctvom využívania elektronických motorových vozidiel. V roku 2008 a 2009 začali budovať siete pre využívanie elektrických vozidiel v Izraeli, Dánsku a Havaji. Problémy začali v roku 2012, jednak nastala zmena CEO a podnik začal mať problémy s cashflow, o rok neskôr podnik ohlásil finančné problémy a žiadal investora o ďalšie financovanie, náklady sa snažili znížiť prepúšťaním zamestnancov, v priebehu týždňa zo 400 zamestnancov v Izraeli ostala len polovica a v máji 2013 ohlásili v Izraeli bankrot, po bankrote boli zvyšné aktíva v likvidácii odkúpené investičným podnikom Sunrise group.

V súčasnosti, v roku 2015 boli spolu s Airbnb označené za najhodnotnejšie tieto startupy:[40]

Snapchat bol založený v roku 2012, počas troch rokov svojej existencie dokázal nadobudnúť hodnotu, ktorá sa odhaduje v rozmedzí 16-20 mld. $. Snapchat ponúka svojim užívateľom aplikáciu, s ktorou dokážu posielať fotky a videá. Tie sa po uplynutí nastaveného času úplne vymažú, pokiaľ sa užívateľ nerozhodne uložiť ich. Aplikácia tak reflektuje na súčasné požiadavky zábavnej a rýchlej mobilnej online komunikácie.

Palantir je softvérová spoločnosť, ktorá sa špecializuje na analýzu dát. Medzi jej zákazníkov patria americké vládne agentúry CIA aj FBI. V súčasnosti má hodnotu 15 mld. $, aj keď nová ohlásená investícia predpokladá zvýšenie hodnoty až na 20 mld. amerických dolárov.

Uber získal druhé miesto, hodnota tohto podnikania bola vyčíslená na 41,2 mld. amerických dolárov, aj keď predpoklad v novom kole ohodnocovania je až 50 mld. $. Uber vznikol ako startup v roku 2009, aplikácia jednoduchým a rýchlym spôsobom spája potenciálnych cestujúcich s registrovanými majiteľmi motorových vozidiel, ktorý môžu poskytnúť odvoz. Do veľkej miery spôsobil prevrat v taxi službách, keďže ide o priamu konkurenciu pre taxikárov. Podnik

v súčasnosti čelí viacerým obvineniam predovšetkým týkajúcich sa manipulácie s cenami. V decembri minulého roka sa podnik musel ospravedlniť za zneužitie teroristického útoku na kaviareň v Sydney. V deň útoku, keď skokovite vyskočil dopyt po jeho službách, Uber zvýšil svoje ceny štvornásobne. To isté urobil startup začiatkom tohto roka v New Yorku, keď ho postihla snehová kalamita. Keď sa zvýšil dopyt, okamžite Uber zvýšil základnú taxu za zvezenie o 2,8 násobok.[41]

Xiaomi je čínsky podnik založený v roku 2010, ktorý má v súčasnosti hodnotu 46 mld. $. Táto čínska značka androidných smartfónov má v Číne vybudovanú podobnú základňu lojálnych a verných zákazníkov, ako má Apple v USA. V súčasnosti je považovaný za 4. najväčšieho výrobcu smartfónov na svete. V priebehu piatich rokov sa zmenila na globálny podnik, ktorý zamestnáva viac ako 8000 zamestnancov po celom svete v krajinách India, Brazília, Filipíny, Malajzia a Singapur.

Medzi slovenské, veľmi úspešné startupy možno zaradiť **Sygic**. Sygic GPS navigácia je celosvetovo najsťahovanejšia offline navigácia. Z malého slovenského startupu vyrástol úspešný podnik, počas desiatich rokov sa stal konkurenciou pre najväčších hráčov na trhu. Aplikácia Sygic patrí medzi top aplikácie v online obchodoch Apple App Store a Google Play. V súčasnosti ju má viac ako 95 miliónov používateľov.[42]

Ďalším pomerne úspešným startupom je **Sli.do**. Je to systém, ktorý slúži na interakciu medzi prednášajúcimi na akciách a konferenciách a publikom. Umožňuje interakciu prezentujúceho s poslucháčmi v reálnom čase. Tí sa môžu prostredníctvom svojho mobilného zariadenia klásť otázky a hlasovať v zaujímavých anketách. Otázky alebo výsledky hlasovania sa zobrazujú na interaktívnej stene priamo počas prezentácie. Sli.do je výborná pomôcka na zvýšenie interakcie na podujatiach rôznych veľkostí. Rozhodujú sa pre neho organizátori veľkých konferencií, firemných podujatí, ale vhodný je napríklad aj pre učiteľov či panelové diskusie. V roku 2013 Sli.do využili na takmer 250 podujatiach vo vyše 25 krajinách. Medzi zákazníkov patria spoločnosti ako Google, SAP, KPMG, Telefonica O2 či Oracle.

6. Diskusia

Takmer všetky uvedené príklady v predchádzajúcej kapitole sú dôkazom toho, že startupové podnikanie môže byť úspešné aj v globálnom prostredí. Zároveň na príkladoch DocStoc alebo BetterPlace je možné sa poučiť a sú tiež prejavom toho, že zlyhať môže každé podnikanie. Napriek fantastickej myšlienke alebo službe či produkte, ak neexistujú a stagnujú ostatné zložky v podnikateľského modelu, či už je manažment podniku, financovanie alebo nepremyslená expanzia na nové trhy, je podnikanie odsúdené na zánik. Pre startupy samotné sa javí ako kľúčový zdroj práve vybudovanie komunity, skupiny nadšencov, ktorí budú do veľkej miery lojálni voči podniku. Aj M.

Svane vo svojej knihe Startup Land v kapitole o raste startupov tvrdí, že jednou z najdôležitejších tém je **budovanie vzťahov**, predovšetkým vyzdvihol zaobchádzanie so zákazníkmi s rešpektom. Autor odporúča startupom budovať vzťahy so zákazníkmi nasledovne:[43]

- berte do úvahy skúsenosti zákazníka,
- rozpoznávajte správne vzťahy a prispôsobte sa im,
- buďte transparentný,
- nepreceňujte svoju dôležitosť v živote zákazníka,
- a v neposlednom rade vyzdvihuje aj dôležitosť budovania korektných vzťahov so svojimi zamestnancami, ktorých treba motivovať a podporovať k najlepším výkonom.

Z pohľadu marketingu je pre startup potrebné okrem minimálne životaschopného produktu **vytvoriť aj minimálne životaschopnú značku**. Budovanie hodnoty značky (branding) považujú mnohí autori za kľúčovú aktivitu v akomkoľvek podniku. Pre malé podniky odporúča dvojica autorov Kotler – Keller[44] nasledovné nástroje na budovanie značky, ktoré sú využiteľné aj pre startupy:

1. **Kreatívna realizácia nenákladného prieskumu trhu.** Existuje rad nízko nákladových metód na prieskum trhu, ktoré podnikom pomáhajú poznať spotrebiteľov a konkurentov.
2. **Sústredenie sa na vytvorenie jednej maximálne dvoch značiek pomocou jednej či dvoch kľúčových asociácií.** Aplikácia Airbnb víta užívateľov jednoduchým heslom Welcome home!, čo vytvára zároveň asociáciu na ich službu prenájmu „domova“ kdekoľvek práve cestujete.
3. **Vytvorenie rozruchu a vernej komunity okolo značky.** Vytvorenie a pestovanie komunity sa v startupe javí ako kľúčová aktivita, v poslednej časti príspevku sú uvedené príklady úspešných startupov, ktorým sa podarilo budovať značku a podnikanie práve vďaka skupine nadšencov a podporovateľov, ide o startupy ako Instagram, Pinterest, Airbnb alebo slovenský Sygic.

V prípade, že sa chce dostať startup na zahraničné trhy a umiestňovať svoje produkty a služby v globálnom prostredí, **je nevyhnutná aj analýza zahraničného trhového priestoru.** Okrem klasických metód, ktoré slúžia na selekciu zahraničných trhov a segmentáciu trhu, majú v súčasnosti podnikatelia a startupisti možnosť realizovať prieskumy trhu aj prostredníctvom využitia online nástrojov, ktoré slúžia na čiastkové alebo všeobecné analýzy zahraničných trhov. Google ponúka pre širokú verejnosť zadarmo dostupné nástroje:

Global Market Finder je online nástroj, ktorý slúži na rýchle vyhľadávanie dopytu po produkte vo vybranej krajine, zároveň umožňuje porovnávať trhy z hľadiska ceny reklamy a konkurencie.

Consumer Barometer je zameraný na spotrebiteľské správanie v danej krajine, agreguje informácie o tom, čo a akým spôsobom vyhľadávajú ľudia na internete a čo a akým spôsobom online nakupujú.
Google Trends je online nástroj, ktorý majú užívatelia internetu taktiež k dispozícií zadarmo. Agreguje štatistiky vyhľadávania jednotlivých výrazov na internete, teda aj produktov a služieb, ktoré ľudia najčastejšie vyhľadávajú, o ktoré majú v konkrétnej krajine záujem. Tento nástroj veľmi jednoducho pomáha odhaliť trendy v nákupnom správaní konkrétnej komunity ľudí v na danom zahraničnom trhu.
Ďalšími v súčasnosti využívanými nástrojmi sú platené nástroje Google Display Network a Google Adwords, ktoré pomáhajú podnikom analyzovať a lepšie orientovať online reklamu na zákazníka, pričom užívateľ vie v reálnom čase takmer okamžite kontrolovať aj efektívnosť predmetnej online reklamy a návratnosť investícií z reklamy.

V neposlednom rade je dôležitá aj **forma vstupu na zahraničný trh**, ktorá do veľkej miery závisí od finančných možností startupu, od charakteru produktu alebo služby, od vzdialenosti trhu, ktorý chce obsadiť. Tiež výber vhodnej formy vstupu ovplyvňujú časové možnosti a samotná rastová stratégia, resp. predstavy manažmentu/zakladateľov startupu.

V príspevku sa vyskytli viaceré témy, ktoré môžu byť predmetom ďalšieho výskumu startupov, ktoré sa etablovali, alebo sa chcú etablovať na zahraničných trhoch:

- *Oblasť budovania minimálnej životaschopnej značky:*
  Do akej miery je dôležité pre slovenské startupy budovať minimálne životaschopnú značku? Majú vôbec vypracovanú stratégiu budovania značky? Majú predstavu o tom ako budovať globálnu značku?
- *Oblasť budovania vzťahov s komunitou:*
  Akým spôsobom si budujú startupy vzťahy so svojimi existujúcimi/potenciálnymi zákazníkmi? Vedia/chcú vytvoriť komunitu nadšencov okolo svojho produktu/služby?
- *Oblasť výberu atraktívneho zahraničného trhu:*
  Ako uvažujú slovenské startupy o zahraničných trhoch? Do akej miery berú do úvahy špecifiká niektorých trhov? Akým spôsobom/metódou vyberajú atraktívne trhy pre svoje produkty/služby? Dokázali sa na vybraných zahraničných trhoch etablovať?
- *Oblasť výberu správnej formy vstupu na zahraničný trh:*
  Ktoré formy vstupu na zahraničné trhy slovenské startupy využívajú a prečo? Ktoré parametre/faktory zvážili ako kľúčové vo vzťahu k vybranej forme vstupu?

Záver

Konkurencieschopnosť a stabilita startupu v medzinárodnom prostredí je závislá od viacerých faktorov. V prvom rade je pre startup dôležitý jednoduchý, škálovateľný a predajný produkt, ktorý by mal byť naviazaný od začiatku na efektívny branding a positioning. Budovanie hodnoty značky sa dnes javí ako jeden zo základných strategických nástrojov konkurencieschopnosti akéhokoľvek podnikania. Taktiež je pre startup dôležité nájsť správneho investora a v prípade získavania finančných zdrojov sa nespoliehať len na jeden zdroj, ale vyhľadávať aj ďalšie možnosti, či už vládne aj štátne programy, pôžičky a dotácie. neposlednom rade závisí úspech a dlhovekosť startupu aj od špecifík jeho samotného podnikateľského modelu, smerovania podnikateľských aktivít a uplatňovanej konkrétnej stratégie, ktorá by v prípade startupu pochádzajúceho z menších, lokálnych ekonomík mala mať globálnych alebo aspoň regionálny charakter.

Konkurenčnou výhodou startupov býva častokrát kombinácia jednoduchých kľúčových faktorov a činností, ako sú reklama, budovanie komunít, komunikácia na zákazníka, kvalita a škálovateľnosť výrobku, jeho jednoduchosť, prípadne hodnota budovanej značky.

Odkazy na literatúru a poznámky

[1] http://www.globalization101.org/ 08. 07. 2015
[2] MEZŘICKÝ, V. 2011. *Perspektivy globalizace*. Praha, Portál 2011, s. 12.
[3] LEVITT, T. 1983 *The Globalization of Markets*. IN Harvard Business Review: online https://hbr.org/1983/05/the-globalization-of-markets
[4] MATTOVÁ, I. 2007: *Globalizácia – prístupy a koncepcie vybraných autorov. Sociálne a politické analýzy* dostupné online: http://sapa.ff.upjs.sk/images/files/79_745278970_6_Mattova.pdf 08. 07. 2015
[5] ŠTRACH, P. 2009. *Mezinárodní manažment*. Praha: Grada Publishing, 2009, s. 39-40.
[6]HOFFMANOVÁ, V. 2003: *Úvod do problematiky globalizácie – základné informácie*. Metodicko-pedagogické centrum v Prešove dostupné online: www.infovek.sk/predmety/nos/prirucky/prirucka04.pdf
[7] HILL, CH. W.L. 2014: *International Business: Competing in the Global Market*. 10th Global Edition. McGraw Hill Education: Berkshire 2014. ISBN 978-0-0771-6538-7, s. 12-13 – voľný preklad
[8] HILL, CH. W. L. 2014: *International Business: Competing in the Global Market*. 10th Global Edition. McGraw Hill Education: Berkshire 2014. ISBN 978-0-0771-6538-7, s. 14 – voľný preklad

[9] HILL CH. W. L. 2014: *International Business: Competing in the Global Market.* 10th Global Edition. McGraw Hill Education: Berkshire 2014. s 398 – voľný preklad
[10] SRŠŇOVÁ a kol. 2010: *Medzinárodné strategické rozhodovanie podniku*. Sprint, Bratislava 2010, s. 37
[11] SRŠŇOVÁ a kol. 2010: *Medzinárodné strategické rozhodovanie podniku*. Sprint, Bratislava 2010. ISBN 978-80-89393-22-0, s 38
[12] HILL, CH. W. L. 2014: *International Business: Competing in the Global Market*. 10th Global Edition. McGraw Hill Education: Berkshire 2014, s. 400 – voľný preklad
[13] HILL, CH. W. L. 2014: *International Business: Competing in the Global Market*. 10th Global Edition. McGraw Hill Education: Berkshire 2014, s. 398 – voľný preklad
[14] MACHKOVÁ, H. 2009: *Mezinárodní marketing*. 3. aktualizované a prepracované vydanie. Praha: Grada Publishing 2009, s. 31.
[15] MANER, T. 2013: *How to take your Startup Global*. Online: http://www.startupcity.com/leaders-talk/how-to-take-your-startup-global-nid-1149.html
[16] FETIK, M. 2013: *Go International, Young Startup*. IN Harvard Business Review. Online: https://hbr.org/2013/01/go-international-young-startup
[17] KOTLER, P. a kolektív. 2007: *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada 2007, s. 635.
Zdroj:http://www.eximbanka.sk/buxus/docs/FED_OECD_zar.Krajin_25012013.pdf (online) 15.8.2015
[18] KOTLER, P. a kolektív. 2007: *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada 2007, s. 635.
[19] RIES, E. 2011: The Lean Startup. Penguin Group, London 2011.
[20] YOHN, D. L. 2014: *Start-Ups Need a Minimum Viable Brand*. IN Hardvard Business Review online: https://hbr.org/2014/06/start-ups-need-a-minimum-viable-brand
[21] YOHN, D. L. 2014: *Start-Ups Need a Minimum Viable Brand* IN Harvard Business Review online: https://hbr.org/2014/06/start-ups-need-a-minimum-viable-brand
[22] Dostupné online: http://www.forbes.com/sites/robertpassikoff/2014/10/20/the-2014-brand-keys-loyalty-leaders-list/
[23] Dostupné online: http://money.cnn.com/2014/02/19/technology/social/facebook-whatsapp/
[24] Spracované podľa: Bednár, R. 2015: *Slovenské coworkingové priestory*. s. 77-80, Startup for dummies. Povinná príručka každého startupu. 2015. Bratislava, Digital Vision.

[25] Spracované podľa: https://lt.justice.gov.sk/Attachment/Vlastn%C3%BD%20materi%C3%A1l_docx.pdf?instEID=-1&attEID=76576&docEID=417728&matEID=8085&langEID=1&tStamp=20150323092825917, 20.08.2015

[26] HILL, CH. W. L. 2014: *International Business: Competing in the Global Market*. 10th Global Edition. McGraw Hill Education: Berkshire 2014 , s. 462 – voľný preklad

[27] voľne spracované podľa HILL, CH.W.L 2014: *International Business: Competing in the Global Marketplace*. McGraw-Hill Education, Berkshire 2014. s. 460

[28] Spracované podľa: http://www.dell.com/learn/us/en/uscorp1/secure/acquisition-enstratius, 06.09.2015

[29] Spracované podľa: http://www.businessinsider.com/googles-ten-biggest-acquisitions-2015-1, 06. 09. 2015

[30] http://www.startitup.sk/article/detail/ar2907-chceme-pomoct-nevidiacim-slovenske-startupy-batsuite-a-remote-assistant-sa-zlucuju, 20. 09. 2015

[31] SRŠŇOVÁ a kol. 2010: *Medzinárodné strategické rozhodovanie podniku*. Sprint, Bratislava 2013, s. 64

[32] KOTLER, P. – KELLER, K. L. 2013: *Marketing management*. 14. Vydanie. Grada Publishing, Praha 2013, s. 650-651

[33] Spracované podľa: SRŠŇOVÁ a kol. 2010. *Medzinárodné strategické rozhodovanie podniku* , Sprint, Bratislava 2010, s. 39-43

[34] CAPON, N.2013: *Capon's Marketing Framework. 3rd edition*, Axcess Capon, N.Y. 2013, s. 121

[35] KOTLER, P. – KELLER, K. L. 2013: *Marketing management*. 14. Vydanie. Grada Publishing, Praha 2013, s. 251-268

[36] KOTLER, P. – KELLER K.L. 2013: *Marketing management*. 14. Vydanie. Grada Publishing, Praha 2013, s. 312-324

[37] Voľný preložené a spracované podľa: http://www.fastcompany.com/3033589/hit-the-ground-running/the-five-best-places-in-the-world-to-start-a-company-infographic, 10.09.2015

[38] Preklad a spracovanie podľa: http://tech.eu/features/3256/europe-top-startup-countries-good-bad-ugly/, 10. 09. 2015

[39] Preklad a spracovanie podľa: http://www.forbes.com/sites/ilyapozin/2012/05/09/10-startups-changing-the-world-and-what-we-can-learn-from-them/, 15. 8. 2015

[40] KOSOFF, M. The 20 billion club: Meet the 5 most valuable startups in the-world. 2015 dostupné online: http://www.businessinsider.com/the-20-billion-club-meet-the-5-most-valuable-startups-in-the-world-2015-6

[41] http://www.etrend.sk/technologie/do-bratislavy-dorazila-appka-uber-ktory-klasicki-taxikari-neznasaju.html,
12. 09. 2015
[42] http://www.sygic.com/sk/company/about, 15. 9. 2015
[43] SVANE, M. 2015: Startup Land. How Three Guys Risked Everything to Turn an Idea Into a Global Business. Jossey-Bass USA 2015, s. 140-143
[44] KOTLER, P. – KELLER, K. L. 2013: *Marketing management*. 14. Vydanie. Grada Publishing, Praha 2013, s. 328-329

Kontakt
Ing. Katarína Procházková, PhD.
Katedra manažmentu
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemská 1/b
852 35 Bratislava
katarina.prochazkova@euba.sk

NEFINANČNÉ FORMY PODPORY STARTUPOV
NONFINANCIAL FORMS OF STARTUPS‘ SUPPORT

Monika Roštárová

Abstrakt
Príspevok sa zaoberá nefinančnými formami podpory startupov a ich účinkovaním v akceleračných a inkubačných programoch. Príspevok vysvetľuje pojem startup a jeho klasifikáciu. Identifikuje formy podpory startupov. Komparuje akcelerátory a inkubátory podľa benefitov, ktoré ponúkajú členským startupom. Poznatky o akceleračnom programe, ktorý poskytuje akcelerátor Flemio, sú použité na komparáciu teórie a praxe v poskytovaní nefinančnej formy podpory startupom.

Kľúčové slová
startup, akcelerátor, inkubátor, investor, Flemio, podnikateľ

Abstract
The paper deals with nonfinancial forms of start-ups’ support and their existence in accelerators’ and incubators’ programs. This paper explains a term of start-up and its classification. It identifies forms of start-ups’ support. It compares the accelerators and incubators according to the benefits offered to member start-ups. Knowledge on the acceleration program delivered by Flemio is used for a comparison of theory and practice in the field of nonfinancial forms of support to the start-ups.

Key words
start-up, support, accelerator, incubator, investor

Úvod

Téma startupov sa stáva stále aktuálnejšou vo vedeckých kruhoch, pričom v Slovenskej republike absentuje dostatočné množstvo relevantných vlastných vedeckých poznatkov o danej téme. Vo svete existuje už väčšie množstvo vedeckých publikácií, ktoré sa zaoberajú finančnou podporou startupov a formami jej získania. Príspevok sa zaoberá najmä nefinančnou podporou startupov a jej opodstatnenosťou pre transformáciu startupu do funkčnej a samostatnej firmy. Cieľom príspevku je vysvetliť pojem startup a jeho klasifikáciu. Potom sú identifikované formy podpory startupov na Slovensku aj v zahraničí. Z nefinančných foriem podpory sa zameriame na akcelerátory a inkubátory. Priblížime fungovanie startupu v oboch typoch inštitúcií. Vytvoríme komparáciu akcelerátora a inkubátora vzhľadom na

benefity, ktoré ponúkajú členským startupom. Na základe informácií o programe akcelerátora Flemio vytvoríme komparáciu teórie a praxe o poskytovaní nefinančnej podpory od akcelerátora do startupov.

Príspevok v prvej časti približuje definície startupu od viacerých autorov, ktorí sa zaoberajú problematikou a jej vedeckým výskumom. Definície pojmu startup sa líšia a prvá časť príspevku obsahuje ich prehľad a poskytuje syntézu ich jednotných prvkov. V druhej časti príspevku poskytujeme rozbor klasifikácie startupov podľa profesora Steva Blanka, ktorý sa pokladá za jedného z najväčších špecialistov na túto tému. Existujú rôzne typológie startupov, no len málo z nich je vedecky uznávaných. Blankove publikácie a klasifikácie majú výpovednú hodnotu a sú cenené v celom svete.

V ďalších častiach príspevku sa zameriame na formy podpory startupov. Poskytneme krátky prehľad možností financovania, ktoré môžu startupy využiť, a zdrojov financovania, z ktorých môže startup podporu získať. Zameriame sa najmä na investorov s rizikovým kapitálom, podnikateľských anjelov a efekty, ktoré podmieňuje veľkosť ich investičného portfólia. Podstatnou časťou príspevku je časť štvrtá. Podrobne analyzuje rozdiely medzi inkubátorom a akcelerátorom. Definuje formy nefinančnej podpory oboch inštitúcií. Vysvetľuje princípy členských programov a rozdiely medzi akceleračným a inkubačným programom. V poslednej časti príspevku priblížime akceleračný program a fungovania slovenského akcelerátora Flemio a overíme, či je činnosť Flemia v súlade s teóriou o akcelerátoroch a formách ich podpory startupov.

1. Startup a jeho definícia

Pojem startup je v súčasnej dobe dennodenne skloňovaným výrazom vo finančnom svete, medzi vedeckými pracovníkmi na univerzitách, v mnohých médiách aj medzi mladou generáciou. Momentálne zažívame obdobie startupového vzostupu v ekonomikách viacerých krajín, pričom Slovenská republika nie je výnimkou. Pojem startup už rezonuje aj v povedomí bežnej verejnosti, čo spôsobuje jeho skreslenie a nesprávne interpretácie. Je značne komplikované odlíšiť startup od nového začínajúceho podniku, ako ho bežne poznáme. Odborníci na startupy sa nezhodujú v špecifikácii začínajúceho podniku, ktorý by bolo možné nazvať startupom.

Vo svete sa vytvára silná komunita startupových nadšencov a za startupy sú často pokladané aj začínajúce podniky, ktoré nežiadajú o kapitál od podnikateľských anjelov, no spolu využívajú pracovné priestory. V súčasnosti s nárastom záujmu mladých ľudí, médií a investorov o startupové podnikanie je nejasné, či sa za startup považuje každé začínajúce podnikanie alebo je to nejaký konkrétny druh podnikateľskej činnosti.

Startupové podnikanie má špecifiká, ktoré ho odlišujú od iných začínajúcich podnikov. Definícia pojmu startup nie je jednotná. Priblížime si

definície rôznych odborníkov zaoberajúcich sa startupmi. Termín startup sa stal všeobecne známym na prelome milénia medzi rokmi 1997 a 2000. Toto obdobie bolo charakteristické vyvrcholením rozmachu IT sektora, nazývaného aj „dot-com bublina“. Pojem start-up sa začal používať na označenie technologických podnikov financovaných zo zdrojov súkromných investorov.[1]

Podľa Steva Blanka je startup „dočasnou organizáciou, ktorá je navrhnutá, aby hľadala škálovateľný a opakovateľný podnikateľský model.“[2] Autor sa k tejto definícií dopracoval až po troch desiatkach rokov práce s touto tematikou. Definícia Steva Blanka je všeobecná, no autor sa ňou vo svojich publikáciách zaoberá detailnejšie a pojem startup do hĺbky analyzuje.

Blank postupne vysvetľuje význam jednotlivých pojmov v definícií a tvrdí, že startup je vždy dočasný, lebo jeho hlavným cieľom je paradoxne nebyť ďalej startupom, buď sa chce stať veľkou organizáciou alebo čo najskôr zlyhať a nájsť na trhu inú príležitosť.[3] Väčšina publikácií dáva do popredia snahy startupov stať sa veľkými podnikmi. Tento scenár však nie je najbežnejší a startupy často nielen zanikajú do jedného roka, ale aj menia svoje zameranie a produkt, aby sa prispôsobili aktuálnym príležitostiam na trhu. Len startupy, ktoré sa vedia extrémne rýchlo adaptovať v trhovom prostredí s vysokou nestálosťou, sa dokážu v konečnom dôsledku transformovať na veľké funkčné firmy. Startup teda nesmie byť dlho startupom.

Steve Blank povzbudzuje tímy startupov, aby bola ich transformácia na funkčnú organizáciu úspešná, takto: „Vašou prácou nie je programovať, vyrábať produkt alebo získavať zákazníkov. Vašou prácou je hľadanie niečoho, čo je opakovateľné a škálovateľné. Hľadáte takýto podnikateľský model.“[4] Podnikateľský model startupu má byť opakovateľný a škálovateľný. Firma so škálovateľným podnikateľským modelom je schopná rýchlo zvyšovať svoj predaj a počet zákazníkov. Podmienkou škálovateľnosti je, aby sa objem predaja nezvyšoval úmerne s nákladmi projektu. V opačnom prípade by firma nebola zaujímavá pre investora.[5] O opakovateľnom podnikateľskom modeli hovoríme v súvislosti s príjmami, ktoré podnik generuje. Podnikateľský model je opakovateľný vtedy, ak je podnik schopný dosiahnuť príjmy svojou činnosťou viac ako jedenkrát.[6]

Eric Ries autor jednej z najuznávanejších publikácií o startupoch, ktorý priniesol koncepciu „štíhleho startupu“, charakterizuje startup ako zoskupenie ľudí utvorené s cieľom priniesť niečo úplne nové pri vysokom stupni neistoty prostredia.“[7] Dôležité je, že Ries nespomína napríklad adekvátnu veľkosť podniku ani konkrétne odvetvie, v ktorom má pôsobiť.

Thanadear opisuje rozdiel medzi startupom a začínajúcim podnikom pomocou ich hlavných cieľov. Kým malé podniky preferujú ziskovosť a stabilnú dlhodobú hodnotu, startupy sa sústreďujú na príjmy a rastový potenciál, alebo škáľovateľnosť.[8]

Okrem rozdielov medzi startupom a novým podnikom je nutné ukázať na odlišnosti medzi startupom, ideou a projektom. John Vanhara tvrdí, že startup

už v porovnaní s nápadom a projektom má niektoré charakteristiky skutočného podnikania, napríklad stratégiu ako reálne poskytovať hodnotu zákazníkom, ktorí prinášajú príjem.[9] Definície startupu sú rôzne a poskytnúť jednotné vysvetlenie tohto pojmu je náročné. Možno však nájsť spoločné charakteristiky u viacerých autorov:

- Startup je určitou formou podnikania nie iba nápadom.
- Vysoká miera neistoty a rizika.
- Dynamický škálovateľný a opakovaný rast.

Startup možno na základe uvedených charaktetristík definovať ako určitú formu podnikania, ktorá sa vyznačuje vysokou mierou rizika a je postavená na opakovateľnom a škálovateľnom podnikateľskom modeli.

2. Klasifikácia startupov

Existuje niekoľko neoficiálnych typológií startupov, ktoré boli vytvorené akcelerátormi, inkubátormi a špecialistami. Každá inštitúcia má často svoju vlastnú klasifikáciu startupov a je obťažné vybrať relevantné delenie. Uznávaný odborník profesor Steve Blank, ktorý je rešpektovaný vo vedeckých kruhoch aj v startupovej komunite, opísal vo svojich publikáciách šesť typov startupu: startup životného štýlu, malé podnikanie, škálovateľný, na predaj, sociálny a interný startup v etablovanom podniku. Vlastníci všetkých variácií startupov sú podnikatelia, ale medzi jednotlivými typmi startupu sú značné rozdiely v zainteresovaných ľuďoch, stratégiách a zdrojoch financovania.[10]

Startup ako životný štýl je bežným javom v USA a vytvára sa aj na Slovensku. Tím pracuje na svojom nápade, pretože je zapálený a vášnivý vo svojom podnikaní. Z coworkingových priestorov poznáme programátorov, dizajnérov a iných členov tímu, ktorí sú oduševnení v práci a vytvorili si vlastný startup.

Startup ako malé podnikanie je pomenovanie pre projekty, ktoré nespĺňajú definíciu startupu, ale zároveň sa ako startup prezentujú a vystupujú. Berúc do úvahy danú realitu má aj startup ako malý podnik miesto v typológií S. Blanka. Kaderníctva, dizajnérske štúdia a remeselnícke dielne sa označujú ako startupy a verejnosť ich akceptuje. Na druhej strane rozdiely medzi startupom a malým začínajúcim podnikom sme opísali v predchádzajúcej časti príspevku. Začínajúca firma čerpá financie z vlastných zdrojov, úverov a grantov a jej podnikateľský model nie je škálovateľný, no môže byť opakovateľný.

Škálovateľný startup spĺňa definície uvedené v predchádzajúcej podkapitole príspevku a zdroje financovania získava od podnikateľských anjelov a investorov s rizikovým kapitálom. Pôvodný manažérsky tím a v niektorých prípadoch celý tím zostáva v projekte po získaní investície a ukončení počiatočných fáz startupového cyklu. Zakladatelia startupu pracujú na vybudovaní firmy a uspokojovaní potrieb veľkého počtu zákazníkov.

Startup na predaj má spoločné črty so škálovateľným startupom, no líši sa od neho v stratégií a cieľoch majiteľov. Startup sa nesnaží získať externé zdroje na svoj rozvoj, ale hľadá medzi investormi záujemcov o akvizíciu. V počiatočných štádiách cyklu startupu nie je startup na predaj odlíšiteľný od škálovateľného, pretože vytvára biznis plán a prezentáciu, v ktorej demonštruje svoju originalitu, škálovateľnosť a validáciu trhu. Investor musí vidieť, že startup má obrovský potenciál a zákazníci majú záujem o produkt. Zo svojich zdrojov zakladatelia vytvárajú prototyp, patentujú riešenie a podobne, aby v očiach akvizítorov zvýšili svoju hodnotu. Po uzavretí obchodu je priebeh rovnaký ako v akvizícií bežného podniku. Niekedy zakladatelia zostávajú na projekte pracovať a začlenia sa do firemnej štruktúry akvizítora, ktorý startup kúpi.

Sociálny startup je stále populárnejšou a medializovanejšou formou. Startup prináša riešenie sociálneho problému a prispieva k zlepšeniu úrovne žitia spoločnosti. Sociálne startupy sú najúspešnejšie v davovom financovaní. Tešia sa obľube investorov a najľahšie získavajú rôzne formy grantov a dotácií, z ktorých financujú svoju činnosť. Slovo sociálny neznamená neziskový, pretože aj tieto typy startupov majú vo väčšine prípadov kvalitne vypracovaný podnikateľský model založený na zisku.

Startup vnútri etablovaného podniku je na Slovensku novým prvkom. Podniky začínajú nahrádzať svoje tradičné oddelenia výskumu a vývoja startupovými projektmi, ktoré sú rozvíjané vnútri firmy, prípadne v inkubátore a podnik platí náklady na ich členstvo a necháva odborníkov z inkubátora, aby startupy rozvíjali namiesto interných firemných špecialistov. Tento spôsob tvorby inovácií sa začína javiť pre veľké podniky efektívnejší a škála inovácií je väčšia a bohatšia.

3. Finančná forma podpory staupov

Termín startup možno definovať aj z pohľadu investorov, ktorí sa špecializujú na investičné príležitosti v startupoch a vkladajú do nich rizikový kapitál. Investori sú kritickí k investičným projektom, ktoré sú im predstavované ako startupy. Startup musí spĺňať určité podmienky, aby ho tak investori vnímali. Okrem škálovatelnosti a opakovateľnosti je potrebné, aby mal startup dobre premyslenú a vytvorenú stratégiu odchodu. Stratégia exitu, respektíve odchodu je podmienkou pre všetky startupy, ktoré chcú získať kapitál od podnikateľských anjelov a investorov s rizikovým kapitálom. Stratégia odchodu dáva investorovi predstavu, akú môže dosiahnuť návratnosť investície. Ak sa startup prezentuje pred investormi bez danej stratégie, je pravdepodobné, že investíciu nedostane. Investori potrebujú stratégiu odchodu startupu kvôli ich cieľu maximalizovať ROI, ktorý predstavuje návratnosť ich investície. Ak chcú startupoví podnikatelia riadiť svoj podnik nadchádzajúcich desať rokov a financovať ho jeho pravidelného príjmu, je to iná formu podnikania s inou

stratégiou a aj inými formami financovania, napríklad vlastné zdroje, pôžičky alebo granty.[11] V klasickom začínajúcom podniku nepotrebuje mať majiteľ vytvorenú stratégiu odchodu na začiatku. Ak sa podnik rozrastie a vlastník sa ho rozhodne predať, stratégiu odchodu vytvorí dodatočne. Startup potrebuje mať stratégiu odchodu premyslenú už v začiatočných fázach, iný začínajúci podnik sa ňou zaoberať nemusí. Podnikateľ si musí už na začiatku položiť otázku, ktorou cestou sa vyberie.

Pri analýze každého podniku je kľúčovou informáciou jeho kapitálová štruktúra, pôvod finančného kapitálu a spôsob získavania kapitálu v nasledujúcom období. Landau tvrdí, že malé a stredné podniky získavajú svoj kapitál predovšetkým z úverov a grantov. Na druhej strane startup hľadá finančné zdroje na svoj rozvoj u podnikateľských anjelov a rizikových investorov.[12] Pri malých a stredných podnikoch možno nepochybne súhlasiť, no faktom je, že aj viacero startupov čerpá zdroje aj zo štátnych a iných grantov a dotácií. Nereálnou nie je ani situácia, že si niektorý z členov tímu startupu požičia zdroje na financovanie podnikateľskej aktivity prostredníctvom úveru. Startupy na Slovensku majú možnosť získať financovanie svojich aktivít od súkromných investorov, štátu i banky. Financovanie v začiatočnej fáze má zvyčajne podobu rizikového kapitálu, lebo pre banky je poskytnutie väčšieho úveru začínajúcemu startupu často riskantné. Tento kapitál na Slovensku poskytujú:[13]

- Zakladatelia startupu, priatelia a rodina
- Podnikateľskí anjeli, fyzické osoby investujúce v začiatočných fázach podnikania. Toto financovanie sa vo vedeckej literatúre označuje ako inteligentné financovanie, pretože okrem financií obvykle zároveň prináša aj vedomosti podnikateľského anjela a jeho kontakty.[14] Na Slovensku už pôsobí niekoľko združení podnikateľských anjelov, napríklad Slovak Business Angels Network alebo 42angels.
- Špecializované investičné spoločnosti financujúce startupy so značným potenciálom a vysokým rizikom. Najčastejšie investujú v neskoršej fáze ako podnikateľskí anjeli. Sú to napríklad Fond fondov, Credo Ventures, Neulogy a Genesis Capital.
- Fondy určené na počiatočné financovanie v iniciatíve JEREMIE Európskeho investičného fondu.
- Strategickí investori pôsobiaci v odvetví startupov. Vedia startup finančne podporiť v spoločnom podniku.

Finančnú podporu môžu startupy získať aj prostredníctvom dotácií od štátu. Existuje viacero štátnych inštitúcií, ktoré poskytujú financie startupom za rozličných podmienok. O podporu je potrebné žiadať dostatočne v predstihu pred vznikom finančných problémov. Procesy schvaľovania a získania zdrojov

sú časovo náročné. Štátna dotácia zvyčajne nepokryje veľkú časť nákladov projektu, a preto je nutné, aby mal startupový podnikateľ niekoľko zdrojov financovania. Najvyhľadávanejšie inštitúcie poskytujúce štátnu pomoc startupom sú podľa Ministerstva hospodárstva SR:[15]
- Agentúra na podporu výskumu a vývoja,
- Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania,
- Slovenský záručný a rozvojový fond.

Členovia tímu startupu môžu využiť pomoc banky prostredníctvom úveru, kontokorentu alebo lízingu a iných nástrojov, ktoré sú ich kombináciami. Podnikateľ však musí preukázať schopnosť splatiť dlh a zábezpeku.[16]

4. Inkubátory a akcelerátory ako forma podpory startupov

Financovanie počiatočného štádia podnikania prešlo v poslednej dekáde rokov viacerými zmenami. V USA je už tradičná podpora startupov prostredníctvom podnikateľských inkubátorov. Zvyčajne je to zariadenie zostavené univerzitou, vládou alebo neziskovou organizáciou s cieľom poskytnúť základnú formu podpory pre podnikateľov. Inkubátory poskytujú nefinančnú podporu, ktorá môže pomôcť firme získať podporu finančnú. Hlavným zdrojom financovania úspešných startupov bol počas uplynulých rokov rizikový kapitál investora. S odstupom času sa však investori s rizikovým kapitálom postupne presunuli z financovania počiatočnej fázy startupov do neskorších fáz financovania, v ktorých podnik potrebuje väčší objem peňazí a skôr prinesie aj ich zhodnotenie.[17] Medzitým vzniká nová hybridná forma podnikateľského inkubátora a rizikového financovania cez vlastný kapitál, ktorá má urýchliť úspech startupov. Nazýva sa startupový akcelerátor. Zriadenie a pôsobenie akcelerátorov je populárnym prostriedkom na veľkolepý štart startupov.

Je náročné odlíšiť pojmy inkubátor a akcelerátor, lebo oba označujú organizácie, ktoré sa často svojou činnosťou prekrývajú. Stáva sa, že samotným členom inštitúcie nie je jasné, či je to akcelerátor alebo inkubátor. Pojem inkubátor poznáme už dlhšiu dobu a spája sa s podnikateľskými, technickými a zamestnaneckými inkubátormi. V súvislosti so startupmi budeme hovoriť o podnikateľských inkubátoroch zameraných na programy pre startupy. Azudová opisuje inkubáciu ako „snahu vyriešiť situáciu, keď značná časť malých podnikateľov sú podnikateľmi prvej generácie, ktorých súkromné podnikanie je založené prevažne na pôžičkách, úveroch a čiastočne aj úsporách.“[18] Rovnaké bariéry spôsobujú, že ich podnikaniu chýba istá existenčná stabilita. Táto skutočnosť platí aj pre začínajúce startupy, ktoré hľadajú financie z externých zdrojov. Inkubátory už boli vo svete rozšírené aj pred nástupom éry startupov. Podnikateľským inkubátorom rozumieme „organizáciu uspôsobenú na urýchľovanie rastu a úspechu začínajúcej firmy prostredníctvom rozličnej podpory jej podnikania, napríklad poskytovaním

kancelárskych priestorov, kapitálu, coachingu, mentoringu alebo sprístupnenia kontaktov.“[19]

Všetky typy inkubátorov sa sústreďujú na podporu podnikania. Ich úlohou je uľahčiť podnikateľovi vstup na trh. Spoločným cieľom je tvorba zamestnanosti, odlišný je však spôsob dosiahnutia cieľov. Podnikateľský inkubátor ponúka kancelárske priestory na realizáciu podnikateľských plánov spolu s príslušenstvom, pomocnými, školiacimi a poradenskými službami, prísunom informácií a zabezpečením potrebných kontaktov. Snaží sa tiež zabezpečiť peňažné prostriedky, resp. informovať o dostupnosti aktuálnych foriem financovania.[20]

Inkubátory môžu byť sponzorované súkromnými spoločnosťami, vládami aj verejnými inštitúciami, ako sú univerzity a vedecké parky. Účelom inkubátora je vždy napomáhať začínajúcim podnikom prostredníctvom podpory.[21] Pavel Habarta píše, že inkubátor je „zariadenie, ktorého úlohou je podpora vznikajúcich firiem. Zvyčajne podporuje firmy s inovatívnym podnikateľským zámerom, ktorým za výhodných podmienok poskytuje v počiatočnom období fungovania zázemie a zariadené kancelárie.“[22] Z tejto definície možno inkubátor pochopiť ako veľkú kanceláriu. Jej hlavným úžitkom a podporou pre startup sú lacnejšie spoločné priestory a náklady na ich prevádzku. Ciele inkubátorov sú však oveľa širšie a formy ich podpory početnejšie. Inkubačný program trvá presne ohraničenú dobu a počas neho majú jeho účastníci prístup k viacerým úžitkom. Dlhodobou víziou inkubátorov je podľa Benešovej „vychovávať úspešné podniky, ktoré opúšťajú program až keď sa stanú finančne nezávislé a schopné samostatne pôsobiť. Inkubátory svojimi službami aktívne podporujú vybrané podnikateľské preferencie daného regiónu a poskytujú im manažérsku asistenciu v praxi, prístup k financiám, vykonávajú služby na podporu prevencie kritických obchodných a technických faktorov.“[23]

Podľa Národnej podnikateľskej inkubátorovej asociácie NBIA existovalo v roku 2014 približne 900 inkubátorov na celom svete. NBIA vytvorila zoznam rôznych úžitkov, ktoré poskytujú inkubátory účastníkom ich programu:[24]

- Kancelársky priestor za nízku cenu, prípadne zadarmo.
- Pracovníci inkubátorov poskytujú podnikateľské poradenstvo.
- Asistencia pri zostavovaní tímu startupu.
- Pomoc pri expertíze potenciálu startupu a jeho podnikania.
- Asistovanie pri tvorbou marketingového plánu.
- Sprostredkovanie kontaktov s investormi.
- Podujatia pre členov s možnosťou získavať kontakty.
- Technická podpora a vybavenie.
- Pomoc pri zlepšovaní prezentačných zručností.

Inkubačný program pre startup je spravidla časovo ohraničený. Najbežnejšia doba trvania inkubačných programov je jeden až dva roky. V priebehu inkubačného programu sú členom poskytované uvádzané služby, pričom úžitky sa vždy čiastočne líšia podľa konkrétneho inkubátora. V inkubátoroch pôsobí v priebehu jedného inkubačného programu viacero startupov, ktoré majú spoločné priestory, vybavenie kancelárií a príslušenstvo. Prevádzkové náklady startupov sa minimalizujú, a tak ušetria zdroje, ktoré môžu použiť na tvorbu minimálneho predajného produktu. Dostať sa do inkubačného programu nemusí byť pre začínajúci startup jednoduché. Inkubátory majú obmedzenú kapacitu priestorov a limitované finančné zdroje. Často majú prísne kritéria na výber členov. Startupy musia v žiadostiach o prijatie do programu preukázať škálovateľnosť a potenciál opakovane generovať peňažné toky.

V októbri roku 2012 sa len v Spojených štátoch amerických nachádzalo 1250 inkubátorov z pôvodných 12 v roku 1980. Na svete sa v dnešnej dobe nachádza až 7000 inkubátorov.[25] Predchodcovia akcelerátorov siahajú až do začiatku roku 2000, kedy investičná spoločnosť CMGI nakúpila majetkové podiely vo veľkom počte začínajúcich IT podnikov. Moderný kanonický model akceleračného programu bol vytvorený až Y Combinatorom v roku 2005. Akcelerátory urobia malú investíciu vlastného kapitálu do skupiny startupov a pomerne skoro uplatňujú stratégiu exitu. Y Combinator spúšťa svoj program dvakrát do roka. Program sa uskutočňuje 12 týždňov a na záver sa usporiada "Demo deň", počas ktorého účastníci prezentujú svoje podniky veľkému počtu investorov.[26] Členstvo v akcelerátoroch môže byť definované rôznymi podmienkami, v niektorých prípadoch mesačným alebo dlhodobým členským poplatkom, alebo formou majetkového podielu.

Od doby vzniku Y Combinatora vzrástol počet akcelerátorov zo štyroch v roku 2007 na takmer sto v roku 2011. Techstars založený v roku 2006 a Seedcamp založený v roku 2007 patria medzi najznámejšie akcelerátory v USA a Európe. V roku 2013 sa po celom svete úspešne akcelerovalo približne 800 startupov, z čoho najväčší podiel dosiahla Severná Amerika.[27] Kľúčový rozdiel medzi inkubátorom a akcelerátorom sa prejaví na konci programu startupu, teda v čase jeho odchodu z inštitúcie. Typický inkubátor má zvolený postup náboru startupov do inkubačného programu, ktorý nie je koncipovaný detailne. Inkubátory pomáhajú vybudovať podnik zo začínajúceho startupu, no disponujú len malým množstvom kapitálu alebo nemajú žiadny.[28] Ak podnikateľ vstúpi so startupom do inkubátora, nemusí sa s ním deliť o majetkové podiely, ale inkubátor mu negarantuje získanie investorov. Na druhej strane akcelerátory pripravia startup na hlavný zvrat v jeho fungovaní, ktorým je v pozitívnom prípade získanie prostriedkov od veľkých investorov v neskorších fázach startupu. Akcelerátory si za svoju pomoc od startupu nárokujú na 3 až 8 percentný podiel v podniku. Percentuálna výška podielu akcelerátora však nie je striktne ohraničená a existujú akcelerátory, ktoré sa špecializujú na startupy

v prvej fáze myšlienky alebo konceptu. Spomínané inštitúcie majú spravidla vyššie majetkové podiely.[29]

Akcelerátor neúnavne pracuje na zvyšovaní hodnoty projektov v jeho akceleračnom programe, aby dosiahol rýchlu návratnosť investície. Existuje mnoho argumentov pre a proti vstupu do akcelerátora. Ako nevýhoda sa uvádza najmä strata podielov majiteľov startupu v prospech akcelerátora. Neil Senturia sa startupových podnikateľov pýta: "Chcete byť kráľom alebo bohatý?" Autor má na mysli rozhodnutie, či je pre zakladateľov a zároveň vlastníkov startupu dôležitejšia úplná kontrola alebo rýchly a opakovaný rast firmy.[30] Startup je schopný nájsť investora aj bez akcelerátora, no je to časovo náročná aktivita a šanca na úspech je menšia. V podnikaní so startupmi je práve čas kľúčovým faktorom. Originalita startupu nie je nevyhnutne trvalá a obmedzené finančné a ľudské zdroje je potrebné využiť čo najefektívnejšie. Akcelerátory majú striktnejší proces prijímania startupov do akceleračného programu. Po vstúpení do akcelerátora prechádza startup veľmi špecifickým programom na získanie trhu, odbytu a financovania externým investorom. Akcelerátory a inkubátory majú spoločné prvky najmä v poskytovaní nefinančnej podpory startupom. Zakladatelia startupov sú často mladí a bez skúseností. Potrebujú rady, tréning a skúsenosti expertov na startupy aj podnikanie.

5. Program slovenského akcelerátora Flemio

Na slovenskej startupovej scéne za ostatné dva roky pribudlo niekoľko akcelerátorov, napríklad Booster, Launcher, Flemio a Rubixlab. Ich akceleračné programy sa líšia zameraním, trvaním a čiastočne aj obsahom. Flemio je zatiaľ najmladším akcelerátorom na Slovensku. Prvým otvoreným akcelerátorom bol Booster, ktorý je súčasťou inkubátora SPOT. V tomto prípade sa podnikateľský inkubátor a akcelerátor dopĺňajú a pôsobia v symbióze a je ťažké určiť hranice medzi nimi.

Priblížime si jednoduchšie uchopiteľný program akcelerátora Flemio. Skupina podnikateľských anjelov a startupových nadšencov založila Flemio koncom roku 2014. Jeho začiatky a prvé idey projektov však siahajú až do roku 2013. Zakladatelia Flemia už mali skúsenosti so spoločným podnikaním z troch stále funkčných spoločných firiem a rozhodli sa začať pomáhať talentovaným ľuďom a transformovať ich nápady na reálne podnikanie. Vďaka ich vedomostiam o informačných technológiách a podnikaní za nimi spontánne prichádzali rôzni známi, ktorí potrebovali radu o vybudovaní vlastného startupu úplne od základov. Postupne vznikol koncept akcelerátora Flemio aj s prvými startupmi. V priebehu uplynulého roka sa program Flemia dotváral, stále je živý a neohraničený dnešnou podobou. Zakladatelia Flemia najprv budovali projekty samostatne. Neskôr sa rozhodli rozšíriť tím o manažment a potrebných expertov. Aktuálne má akcelerátor Flemio desať interných ľudí, ktorí pracujú na projektoch a má päť startupov. Je to malý akcelerátor, ktorý ešte nevybudoval zo

svojich startupov samostatné firmy, no svojim modelom sa snaží priblížiť svetovej konkurencií.

Tabuľka 1 obsahuje prvky akceleračného programu Flemia. Program akcelerátora Flemio potvrdzuje, že hlavným rozdielom medzi inkubátorom a akcelerátorom je, že akcelerátor poskytuje startupu vlastné finančné zdroje. Podnik sa urýchlene dopracuje do štádia, keď je atraktívny pre investorov s rizikovým kapitálom. Flemio funguje podľa schémy amerických akcelerátorov opísanej v predchádzajúcich častiach príspevku. Akcelerátor buduje zo startupov funkčné samostatné firmy výmenou za opcie na majetkové podiely. Startup je v závere akceleračného programu životaschopný a pripravený na zdroje od investora s rizikovým kapitálom. Interní členovia Flemia pomáhajú startupu nájsť investora a podporujú startup vo vyjednávaní na získanie investície pri majetkovom vstúpení tretej strany do podniku.

Fáza startupov v programe	Počiatočná fáza idey
Dĺžka trvania programu	Jeden rok
Podiel akcelerátora v projektoch	10 až 40 percent v závislosti od špecifík startupu
Cieľ programu	Vytvoriť zo startupu funkčnú firmu pripravenú na získanie financií od investorov s rizikovým kapitálom s rentabilitou vloženej investície do dvoch rokov.
Finančná podpora	Počiatočný kapitál potrebný na dokončenie prototypu riešenia získaný od majiteľov firmy
Ľudské zdroje	Flemio poskytuje svoje interné ľudské zdroje na realizáciu IT riešenia startupu, pomoc s komplexným manažmentom projektu a podnikateľské poradenstvo
Mentoring	Prednášky mentorov pre členov programu, mentori sa venujú startupu podľa jeho zamerania
Kancelárske priestory	Zadarmo pre členov programu
Podujatia	Organizácia workshopov a networkingových akcií

Tab. 1. Program akcelerátora Flemio

Flemio poskytuje svojim členom aj nefinančnú pomoc, ktorá je minimálne na rovnakom stupni dôležitosti ako pomoc finančná. Osemdesiat percent startupov zanikne do jedného roka od získania investície, pretože nevedia správne vynaložiť nadobudnuté prostriedky a manažment startupu ako podniku je príliš náročný v porovnaní s manažovaním startupového tímu.

Flemio sa snaží čo najlepšie pripraviť startupy na správne zhodnocovanie investície a vedenie projektu, ktorý sa stáva funkčnou firmou. Nefinančná podpora Flemia zahŕňa tvorbu podnikateľského modelu, pomoc pri výrobe prototypu, asistenciu pri manažovaní projektu, účasť na výbere nových členov do tímu, mentoring, organizovanie networkingových a náučných akcií, spájanie startupov s investormi a poskytovanie kancelárskych priestorov. Akceleračný program trvá jeden rok. Cieľom Flemia je vytvoriť zo startupu funkčnú firmu pripravenú na získanie financií od investorov s rizikovým

kapitálom s rentabilitou vloženej investície do dvoch rokov. Transformácia nápadu jedného človeka do funkčnej firmy by nebola možná bez poskytnutia všetkých uvedených foriem nefinančnej podpory.

Flemio patrí do malej skupiny akcelerátorov, ktoré pomáhajú startupom v úplne počiatočnom štádiu existencie. Samozrejme sa od zakladateľov projektu na úvodnom stretnutí so zástupcami akcelerátora očakáva, že majú istú predstavu o podnikateľskom modeli svojho nápadu. Stretnutiu so startupom predchádza predbežný výber projektov na základe dotazníka žiadateľov o členstvo v akcelerátore. Dotazník obsahuje otázky o prvkoch vizualizácie podnikateľského modelu Canvas a okruh otázok o tíme startupu a jeho zakladateľoch. Vyplnenie všetkých odpovedí v dotazníku nie je povinné, no prispieva k nadobudnutiu ucelenejšieho obrazu o startupe pri selekcií žiadateľov. Najdôležitejšou odpoveďou v dotazníku Flemia je opis pridanej hodnoty startupu pre jeho budúcich zákazníkov. Asi jedna pätina startupov postúpi cez proces predbežného výberu na osobné stretnutie s členmi Flemia, na ktorom sa diskutuje o dotvorení podnikateľského modelu, produktu a hodnoty, ktorú môže Flemio podnikateľom poskytnúť. Flemio vždy vyberá len jeden startup do akceleračného programu, no zostáva v kontakte s viacerými zaujímavými projektami, ktorým dáva spätnú väzbu pre ich ďalšie pôsobenie.

Podnikateľský model nového startupu a tvorba prototypu produktu sú dva simultánne procesy, ktoré vo Flemiu paralelne prebiehajú. Tvorba a úprava podnikateľského modelu Canvas je prvou aktivitou Flemia pre startup. Predchádza začiatku práce na prototype a rozširovaniu tímu startupu. Podnikateľský model počas tvorby prototypu, testovania, detailnej analýzy trhu prechádza sériou iterácií. Niektoré jeho časti sa úplne vyjasnia pred koncom vývoja prototypu, keď je potrebné, aby mal startup pripravený podnikateľský plán a podklady pre investora.

V portfóliu Flemia sú IT startupy, ktoré pracujú na softvérových a hardvérových riešeniach, pretože členovia Flemia majú rozsiahle skúsenosti v IT. Zamestnávajú a spájajú odborníkov, ktorí sú schopní vytvárať prevratné hardvérové a softvérové riešenia. Tím softvérových architektov detailne navrhne koncept prototypu, ktorý je vyvíjaný priamo vo Flemiu, prípadne v partnerských inštitúciách pod dohľadom Flemia. Prototyp od každého startupu vo Flemiu musí byť podľa znaleckého odhadu zhotovený do jedného roka od začatia práce na prototype. Preferované sú startupy s odhadovanou prácou na prototype v trvaní šesť mesiacov a menej. Dôvod je novosť produktu a s ňou spojené neočakávané problémy.

Každý startup potrebuje svojho vlastného vodcu, ktorý je tvárou projektu a zastrešuje ho. Flemio v nových startupoch nadväzuje spoluprácu so zakladateľmi, v ktorých vidí potenciál kvalitných vodcov a schopných riaditeľov funkčnej firmy. Výber projektu s akokoľvek veľkým potenciálom by bol pre Flemio zbytočný, ak by ho neviedol oduševnený zakladateľ. Musí byť odhodlaný stať sa v budúcnosti generálnym riaditeľom firmy, ktorá zo startupu

možno časom vznikne. Podnikateľskí konzultanti a mentori z Flemia pracujú s vodcami projektov a učia ich správne rozvíjať svoju osobnosť, prijať zodpovednosť za startup, ale aj princípom projektového manažmentu, riadenia firmy a podobne. Riaditeľ Flemia aktívne pomáha generálnym riaditeľom startupov s ich manažovaním na taktickej a operatívnej úrovni, kým nie sú schopní samostatne viesť projekt a tím. Riaditeľ a podnikateľskí konzultanti Flemia aktívne participujú na dotváraní vízie, stratégie a cieľov startupu a na strategickom rozhodovaní s riaditeľom projektu. Flemio týmto spôsobom dosiahne, aby startup bol po získaní investície sebestačný, generoval príjmy a uspokojoval rastúci dopyt zákazníkov. Flemio v tomto štádiu pôsobí len ako dozorný orgán a zúčastňuje sa na strategických rozhodnutiach podniku ako jeden z vlastníkov. Akceleračný program je v tomto bode skončený a Flemio prijíma nový startup ako náhradu za podnik vedený pripraveným a kompetentným generálnym riaditeľom.

V počiatočnom štádiu nápadu startup zvyčajne nemá tím. Do Flemia prichádza startup predstaviť len tvorca nápadu. Buď nemá žiadny zakladateľský tím, alebo má len jedného spolutvorcu. Po prijatí do akceleračného programu pomáha Flemio zostaviť realizačný tím a hľadá odborníkov na marketing, dizajn, obchod a iné aktivity podľa potrieb startupu. Potom poskytuje mentoring a podporu pri výbere vhodných členov tímu. Hlavné rozhodnutie však spočíva na vodcovi tímu, ktorý ho bude dlhodobo viesť.

Skúsenosti a prax expertov sú pre úspech startupu nevyhnutnosťou, a preto Flemio neustále pracuje na budovaní siete externých mentorov a konzultantov. Momentálne aktívne spolupracuje s pätnástimi mentormi zo Slovenska, Česka, Anglicka a USA. Zoznam mentorov je na internetovej stránke Flemia voľne dostupný a členovia Flemia si z neho môžu vybrať mentora, s ktorým majú záujem intenzívnejšie sa stretávať. Flemio oslovuje rôznych odborníkov. Vhodní mentori musia mať skúseností v konkrétnych odboroch. Po vzájomnej dohode medzi Flemiom a mentorom sa pripraví úvodná prednáška alebo workshop mentora vo Flemiu, na ktorú sú pozvaní členovia akcelerátora a jeho partneri. Startupoví podnikatelia tak dostanú príležitosť vidieť ukážku mentorovej práce a osobne sa s ním zoznámiť. Neskôr sa mentor pravidelne stretáva so startupom, ktorému vie pomôcť realizovať výzvy v podnikaní. Flemio za mentorov nevyberá len aktívnych členov startupovej komunity, ale aj uznávaných a úspešných podnikateľov, technológov, marketérov a podobne.

Ďalšou formou nefinančnej podpory Flemia je organizovanie akcií a podujatí pre členov Flemia a v niektorých prípadoch aj pre verejnosť. Flemio je tvorcom projektu Flemiversity. Cieľom projektu je vzdelávať startupovú komunitu a verejnosť o startupoch v spolupráci s odborníkmi z praxe. Flemio organizuje rôzne prednášky mentorov, členov a partnerov. Možnosť zúčastniť sa má aj obmedzený počet startupových nadšencov z verejnosti. Niektoré prednášky sú organizované aj v spolupráci s univerzitami. V tomto prípade sú hlavnou zložkou publika študenti. Aktuálne Flemio nadväzuje spoluprácu

s Fakultou managementu Univerzity Komenského a Slovenskou technickou univerzitou. Startupy z Flemia na prednáškach získavajú nové kontakty nielen s lektormi, ale aj s potenciálnymi členmi ich tímov.

V neposlednom rade patrí k nefinančnej podpore od Flemia hľadanie vhodných investorov pre členské startupy a pomoc pri vyjednávaní s investorom. Akcelerátor pôsobí už jeden rok a žiadny zo startupov z jeho portfólia ešte investíciu nezískal. V niektorých projektoch už prebiehajú prvé vyjednávania s investormi, no dohody nie sú zmluvne potvrdené a z daného dôvodu nemôžu byť bližšie špecifikované. Akcelerátor však neustále spája startupy s potenciálnymi investormi a priamo sa zúčastňuje na vyjednávaniach. Členovia Flemia navštevujú spolu so zástupcami startupov konferencie určené pre investorov. Flemio na podujatiach vystupuje v troch rolách. Ako akcelerátor a investor hľadá nové startupy, ktoré by sa v budúcnosti mohli stať členmi Flemia. Ako spoluvlastník zúčastneného startupu identifikuje strategicky najdôležitejších účastníkov, ktorými sú potenciálni investori projektu a spolu so startupom ich oslovuje. Flemio dáva spätnú väzbu startupu, ktorý sa prezentuje na konferencií, a potom s ním pracuje na vylepšení prezentácie a zapracovaní relevantných spätných väzieb od publika.

Členovia akceleračného programu Flemia môžu používať kancelárie akcelerátora. Vodcovia startupov majú vytvorený svoj vlastný kancelársky priestor a ostatní členovia tímu sa delia o pracovné miesta podľa potreby. Startupom sú k dispozícií dve zasadacie miestnosti, v ktorých sa konajú obchodné stretnutia a porady tímov. Startupy neplatia ani za údržbu priestorov a upratovanie. Majú možnosť bezplatne využívať internetové pripojenie a prístup na firemný server.

6. Diskusia

V príspevku bola analyzovaná činnosť startupových akcelerátorov a inkubátorov. Urobili sme komparáciu akcelerátora a inkubátora v poskytovaní finančnej a nefinančnej podpory členským startupom. Poskytli sme prípadovú štúdiu programu a cieľov akcelerátora Flemio.

Ako hlavný rozdiel medzi startupovým akcelerátorom a inkubátorom sme identifikovali majetkové prepojenie medzi akcelerátorom a startupom, ktorý je v portfóliu akcelerátora. V príspevku sme uviedli, že bežná výška podielu akcelerátora v startupe je tri až osem percent. Flemio má desať až štyridsať percentný majetkový podiel v startupoch vo svojom portfóliu, pretože startup prichádza do Flemia v úplne počiatočnom štádiu a akcelerátor sa podieľa na transformácií nápadu na realitu od úplného začiatku. Rozdielna percentuálna výška majetkových podielov Flemia v startupoch je zapríčinená nejednotnými časovými a finančnými požiadavkami na vývoj prototypu, ktorý zastrešuje akcelerátor. Štatistiky uvádzajú priemerný podiel akcelerátorov do osem percent, no len málo akcelerátorov participujúcich na výskume sa zameriava na

startupy v počiatočnej fáze nápadu. Momentálne vo vedeckých publikáciách absentuje štatistika, ktorá by presne merala percentuálny podiel daného typu akcelerátorov v startupoch. Teoretická časť príspevku sa zhoduje s praxou akcelerátora Flemio a potvrdzuje hypotézu, že akcelerátor má majetkové podiely vo svojich členských startupoch. Výška podielov však nie je zhodná s dostupnými teoretickými zdrojmi.

Podľa odborných zdrojov sa medzi nefinančné formy pomoci startupom, ktoré poskytujú akcelerátory a inkubátory, zaraďuje poskytovanie kancelárskych priestorov, podnikateľské poradenstvo, pomoc pri zostavení tímu startupu, expertíza potenciálu podnikania, podieľanie sa na tvorbe marketingového plánu, sprostredkovanie kontaktov s investormi, usporadúvanie akcií a podujatí, technická podpora a vybavenie, tréning na zlepšovanie prezentačných zručností. Kancelárske priestory poskytuje Flemio startupom zadarmo, pričom môžu vyčlenené miesta užívať podľa uváženia a v preferovanom čase. Startupy neplatia za údržbu priestorov, upratovanie, internetové pripojenie a prístup na firemný server.

Podnikateľské poradenstvo poskytuje akcelerátor startupom v priebehu celého akceleračného programu. Flemio analyzuje a dotvára podnikateľský model startupu hneď vo výberovom procese startupov do akceleračného programu. Podnikateľský model nápadu postupne prechádza viacerými iteráciami. Expertízu potenciálu podnikania akcelerátor uskutočňuje ešte pred výberom startupu do svojho portfólia a neskôr po zhotovení prototypu vo fáze jeho testovania zákazníkmi. Akcelerátor poskytuje mentoring jednotlivým startupom podľa ich konkrétnych potrieb a špecifík. Akcelerátor vyberá startupom mentorov, ktorí majú skúsenosti a úspechy s projektami rovnakého zamerania a časťami podnikateľského modelu, ktorých realizácia je pre startup obťažná. Detailný marketingový plán pracovníci Flemia netvoria. V marketingu je Flemio skôr poradným orgánom a spája startup s externými špecialistami, prípadne mu hľadá do tímu marketéra.

Asistencia pri zostavovaní tímu startupu je jednou z kľúčových činností Flemia. Akcelerátor má pomerne plochú organizačnú štruktúru a jeho zamestnanci nenahrádzajú startupu kompletný tím. Flemio vyberá pre startup vhodných kandidátov na voľné miesta v tíme, no konečné rozhodnutie spočíva vždy na vodcovi tímu, ktorý s ním bude dlhodobo pracovať. Flemio pomáha zakladateľom startupu identifikovať ich miesto v tíme a budúcej organizačnej štruktúre firmy.

Flemio získava startupom kontakty na investorov. Zástupcovia Flemia sa spolu so startupovými podnikateľmi stretávajú s investormi na úvodných stretnutiach a na nasledujúcich schôdzkach a podporujú ich vo vyjednávaní. Akcelerátor má majetkový podiel v startupe, takže úspešný výsledok vyjednávania a zhodnotenie jeho počiatočnej investície do startupu je pre Flemio jednou z priorít.

V projekte Flemiversity sa konajú pod záštitou Flemia akcie a podujatia, na ktorých sa jeho členovia môžu stretnúť s ľuďmi zo startupovej komutity, potenciálnymi novými členmi tímu, odborníkmi na startupy a podnikanie. Projekt Flemiversity je formou nefinančnej podpory členov Flemia, no akcelerátor pracuje aj na zapojení verejnosti a univerzít.

Technickú podporu a iné vybavenie okrem pripojenia do internetu a prístupu na server v kancelárskych priestoroch akcelerátor členom programu neposkytuje. Akcelerátor však zastrešuje tvorbu prototypu IT riešenia, do ktorej patrí aj úhrada nákladov na technické vybavenie potrebné na tvorbu prototypu.

Zlepšovanie prezentačných zručností členov tímu akcelerátor explicitne neposkytuje, pokiaľ nie sú predmetom workshopov a konzultácií s mentormi Flemia. Akcelerátor však pracuje na rozvoji lídra projektu a pomáha mu aj s prezentáciou startupu verejnosti.

Z komparácie obsahu úžitkov akceleračného programu Flemia s formami nefinančnej pomoci startupov v teoretickej časti príspevku vidno, že princípy, opísané v teórii, sú platné aj v praxi.

Akcelerátor Flemio sa zameriava na startupy v počiatočnom štádiu investovania. Neexistuje dostatok relevantných zdrojov, ktoré sa zaoberajú modelmi daného typu akcelerátorov a výberom startupov do ich portfólia. V ďalšom výskume sa zameriame na hľadanie dát o akcelerátoroch podobného zamerania ako akcelerátor Flemio a startupoch v ich portfóliu. Na základe vedeckého bádania overíme, či je podiel akcelerátorov na startupoch v ich programe vyšší ako u akcelerátorov zameraných na neskoršie štádia životného cyklu startupu.

Záver

Cieľom príspevku bolo definovať a vysvetliť pojem startup a jeho druhy. Potom boli identifikované a v krátkosti opísané finančné a nefinančné formy podpory startupov. Z nefinančných typov pomoci startupom sme sa bližšie sústredili na akcelerátory a inkubátory. Vysvetlili sme pôsobenie startupu v týchto inštitúciách. Porovnali sme služby, ktoré akcelerátor a inkubátor ponúkajú členským startupom. Z poznatkov o programe akcelerátora Flemio sme vytvorili komparáciu teórie a praxe o poskytovaní nefinančnej formy podpory od startupového akcelerátora.

V prvej časti príspevku sme definovali startup ako istú formu podnikania vyznačujúcu sa vysokým stupňom neistoty a rizika, ktorá má škálovateľný a opakovateľný biznis model.

V druhej časti príspevku sme rozobrali typológiu startupov podľa profesora Steva Blanka, ktorý vo svojich publikáciách píše o šiestich druhoch startupov: startup životného štýlu, malé podnikanie, škálovateľný startup, startup na predaj, sociálny a interný startup v etablovanom podniku.

Poskytli sme prehľad o možnostiach finančnej a nefinančnej podpory startupov. Z finančnej pomoci sme sa zamerali prioritne na investorov s rizikovým kapitálom a podnikateľských anjelov ako dva hlavné zdroje financovania startupov.

Porovnali sme podnikateľské inkubátory s akcelerátormi a identifikovali hlavný rozdiel medzi týmito inštitúciami, ktorý spočíva v majetkových vzťahoch medzi inštitúciami a členskými startupmi. Sústredili sme sa prednostne na typy nefinančnej podpory od oboch inštitúcií, ktorú poskytujú svojim členom. V poslednej časti príspevku sme charakterizovali akceleračný program a fungovanie slovenského akcelerátora Flemio a formy jeho nefinančnej podpory startupom.

V diskusii sme pomocou metódy komparácie porovnali akceleračný program Flemia a teóriu o nefinančnej pomoci akcelerátorov. Flemio spĺňa definíciu akcelerátora podľa teórie a odlišuje sa od podnikateľského inkubátora majetkovou účasťou firmy na jej členských projektoch. Akcelerátor poskytuje startupom pomoc v oblastiach zhodných s vedeckými poznatkami.

Odkazy na literatúru a poznámky

[1] HABARTA, J. 2009. Chcem vytvoriť spoločnosť skutočných inovatívnych technologických firiem. In Transfer. ISSN 1337-9747, 2009, roč. 1, č. 2, s. 6.

[2] BLANK, S. a DORF, B. 2012. The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company. Pescadero : K&S Ranch, Inc. Publishers, 2012. ISBN 978-0-9849993-7-8.

[3] BLANK, S. 2013. *Six types of Startup*. 2013. [online]. 2013. [cit.2015-09-05]. Dostupné na internete: < http://blogs.wsj.com/accelerators/2013/06/24/steve-blank-the-6-types-of-startups-2/ />

[4] BLANK, S. a DORF, B. 2012. The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company. Pescadero : K&S Ranch, Inc. Publishers, 2012. ISBN 978-0-9849993-7-8.

[5] BIALLAS, C. 2013. Define StartUp. [Online] 28.6.2013. [Dátum 7.1.2015] Dostupné z http://www.christophbiallas.com/define-startup-a-startup-is-an-organization-formed-to-search-for-a-scalable-and-repeatable-business-model/

[6] BIALLAS, C. 2013. Define StartUp. [Online] 28.6.2013. [Dátum 7.1.2015] Dostupné z http://www.christophbiallas.com/define-startup-a-startup-is-an-organization-formed-to-search-for-a-scalable-and-repeatable-business-model/

[7] RIES, E. 2011. The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses. New York : Crown Business, 2011. eISBN 978-0-307-88791-7. s.37

[8] THANEDAR, N. 2012 *Are You Building A Small Business or Startup?* 2012. [online]. 2012. [Dátum: 12.10. 2015.]. Dostupné na internete:

http://www.forbes.com/sites/theyec/2012/08/15/are-you-building-a-small-business-or-a-startup/.

[9] VANHARA, J. 2011. Definice startupu. Podnikani v USA. [Online] 5. 9. 2011. [Dátum: 7.1.2015.] Dostupné z http://www.podnikanivusa.com/2011/09/05/definice-startupu/.

[10] BLANK, S. 2013. *Six types of Startup*. 2013. [online]. 2013. [cit.2015-09-05]. Dostupné na internete: < http://blogs.wsj.com/accelerators/2013/06/24/steve-blank-the-6-types-of-startups-2/ />

[11] ROBB, A. – Robinson, D.: The Capital Structure Decisions of New Firms. In: Review of Financial Studies. New York. Oxford 2014. S. 79-153

[12] LANDAU, C. What's the Difference Between a Small Business Venture and a Startup? [Online]2015 [Dátum: 7. 1. 2015.] Dostupné z: http://articles.bplans.com/whats-difference-small-business-venture-startup/

[13] RYAN, K. 2013. Možnosti financovania startupov na Slovensku. 2013. [online]. 2013. [Dátum: 12.10. 2015.]. Dostupné z: <http://www.cfo.sk/articles/moznosti-financovania-start-upov-na-slovensku#.VjSWnrerTIU >.

[14] FULGHIERI, P.- MERIH, S.: Size and Focus of a Venture Capitalist's Portfolio In: Review of Financial Studies. New York. Oxford 2009. S. 46-83

[15] LENNON, M. 2013. The Startup Accelerator Trend Is Finally Slowing Down. TechCrunch. [Online] 19. 11. 2013. [Dátum: 7. 1. 2015.] Dostupné z: http://techcrunch.com/2013/11/19/the-startup- accelerator-trend-is-finally-slowing-down/.

[16] Ministerstvo hospodárstva SR. 2013. Inštitucionálny rámec pomoci MSP. [Online] 5. 11. 2014. [Dátum: 7.9.2015.] Dostupné z http://www.sbagency.sk/politika-statnej-podpory-msp.

[17]WALLIS, I. 2014. What are business angels and what can they offer?. [Online] 28.1.2014. [Dátum: 12.10. 2015.] Dostupné z: http://startups.co.uk/what-are-business-angels-and-what-can-they-offer/.

[18] AZUDOVÁ, Ľ.- KAČÍRKOVÁ, M.- PETRÍK, B. 1997.Malé a stredné podniky ako dynamizujúci faktor oživenia ekonomiky SR a regionálneho rozvoj. Bratislava: Ekonomický ústav Slovenskej akadémie vied, 1997. ISBN 80-7144-065-5.

[19] DESKWANTED, 2013 Rise of Coworking spaces-New study from Deskwanted reveals a coworking boom [Online] 2013. [Dátum: 7. 1. 2015.] Dostupné z: http://startups.fm/2013/02/27/rise-of-coworking-spaces-new-study-from-deskwanted-reveals-a-coworking-boom.html

[20] SENTURIA, N. 2011. The enterpreneur´s guide to the galaxy.Melbourne: Black Bird Ventures, 2011. ISBN 978-0983170426

[21] AUSTIN, B. 2010. Types of Startup Funding Sources. examiner.com. [Online] 31. 1. 2010. [Dátum: 7. 1 2015.] Dostupné z: http://www.examiner.com/article/types-of-startup-funding-sources.
[22] HABARTA, J. 2009. Chcem vytvoriť spoločnosť skutočných inovatívnych technologických firiem. In Transfer. ISSN 1337-9747, 2009, roč. 1, č. 2, s. 6.
[23] BENEŠOVÁ, D. 2009. Podnikateľský inkubátor ako nástroj regionálneho rozvoja. In Perspektívy malých a stredných podnikov po vstupe Slovenska do Eurozóny. Nové Zámky: IN DESIGN s.r.o., 2009. ISBN 978-80- 969389-9-5
[24] JANSSEN, C. Minumum Viable Product (MVP) [Online] [Dátum: 7.11.2015.] Dostupné z: http://www.techopedia.com/definition/27809/minimum-viable-product-mvp
[25] KNOOP, L. 2012 State of the Business Incubation Industry. Athens, Ohio: NBIA Publications [Online] 2012 [Dátum: 7. 1. 2015.] Dostupné z: http://www.nbia.org/resource_library/faq/
[26] JIN-HYUK, K.: Portfolio size and information disclosure: An analysis of startup accelerators. In: Journal of Corporate Finance: [Online] [Dátum: 7.11.2015.] Dostupné z: http://ac.els-cdn.com/S0929119914001333/1-s2.0-S0929119914001333-main.pdf?_tid=30061bf6-7006-11e5-afbe-00000aab0f6c&acdnat=1444560938_9dd1c1704f8d139bd9572173905815b1
[27]MC CLURE, D. 2012. Sillicon Valley 2.0 : Lean startup, Lean VC - Reinventing Venture capital through Innovation, Incubation & Iteration. Slideshare. [Online] 16. 5. 2012. [Dátum: 7. 1. 2015.] Dostupné z: http://www.slideshare.net/dmc500hats/silicon-valley-20-lean-startup-lean-vc-12956096.
[28] LENNON, M. 2013. The Startup Accelerator Trend Is Finally Slowing Down. TechCrunch. [Online] 19. 11. 2013. [Dátum: 7. 1. 2015.] Dostupné z: http://techcrunch.com/2013/11/19/the-startup- accelerator-trend-is-finally-slowing-down/.
[29] KIDDER S., D. 2012. The Startup Playbook. San Francisco : Chronicle Books LLC, 2012. ISBN 978- 1-4521-2404-9. s.18
[30] SENTURIA, N. 2011. The enterpreneur´s guide to the galaxy.Melbourne: Black Bird Ventures, 2011. ISBN 978-0983170426

Kontakt

Mgr. Monika Roštárová
Katedra ekonómie a financií
Fakulta managementu
Univerzita Komenského
Bratislava
monika.rostarova@fm.uniba.sk

VÝVOJ, CHARAKTERISTIKA A FINANCOVANIE STARTUPOV
DEVELOPMENT, CHARACTERISTIC AND FUNDING OF STARTUPS

Michaela Vogl

Abstrakt
Startupy sú už niekoľko rokov pre mladých ľudí atraktívnou alternatívou oproti klasickému zamestnaniu v cudzej firme. Veľkú popularitu získali hlavne vďaka výrazným úspechom firiem, ktoré boli založené na univerzitách alebo v garáži a dnes patria ich zakladatelia medzi najbohatších ľudí na svete. Technický pokrok, možnosti dnešných podnikateľov a pozitívne príklady z minulosti ovplyvnili nárast počtu startupov. Rastie aj počet štátov, ktorých vláda podporuje startupy ako zdroj zamestnanosti a významný zdroj inovácií. Aj na Slovensku sa v poslednom období rozšírila popularita startupov, dostáva sa im pozornosť od médií, podpora štátu aj neštátnych subjektov, rozvíja sa infraštruktúra potrebná na podporu tejto formy podnikania.

Kľúčové slová
vývoj startupov, štíhly startup, financovanie startupov, chyby pri vzniku starupov

Abstract
For several years startups have been an attractive alternative for young people to conventional employment. They have gained a great popularity mainly due to the resounding success of several university-based or garage companies whose founders today belong to the richest people in the world. Technological advances, today's business opportunities and positive examples from the past have influenced the increase in the number of startups. Further there is an increasing number of countries whose government supports startups as a source of employment and an important source of innovation. The popularity of startups has recently expanded in Slovakia as well, enjoying the attention from the media and a support from state and non-state subjects. The infrastructure needed to support this form of business is has been developed as well.

Key words
development of startups, lean startup, financing of startups, errors at the formation process of startups

Úvod

Podľa Európskej komisie startupy prinášajú do ekonomiky inovácie a vitalitu, nové produkty alebo služby, ktoré si rýchlo nájdu miesto na trhu, nové

techniky a procesy, prispievajú k vzniku nových pracovných miest v regiónoch, podporujú rozvoj poznatkovej ekonomiky, prepájajú vedu, výskum a inovácie s podnikateľskou praxou a v neposlednom rade zvyšujú konkurencieschopnosť ekonomík. Preto je potrebné na ich podporu a rast vytvoriť správne podmienky a prostredie. Miesta, ktoré tvoria podpornú infraštruktúru pre budovanie startupov sú najmä inkubátory a akcelerátory.

1. Význam a vývoj startupov

Pojem startup sa začal používať od 2. polovice 90. rokov minulého storočia, kedy sa objavila vlna nových internetových spoločností. Tento jav bol nazývaný „dotcom boom“ a sústreďoval sa do informačných technológií. Za hlavné centrum tejto evolúcie je považované Sillicon Valley,[1] územie tvorené niekoľkými mestami neďaleko San Francisca v severnej Kalifornii. Tu už od 70. rokov minulého storočia vznikalo americké centrum výpočtovej techniky, ktoré sa neskôr premenilo na sídla najväčších firiem, ako sú Google, Facebook, Cisco, Oracle alebo Twitter. Všetky tieto firmy začínali ako startupy s neistou budúcnosťou a dnes sú na popredných pozíciách rebríčkov najúspešnejších spoločností. Súčasťou tohto komplexu je aj Stanford University,[2] ktorá bola založená v roku 1891 guvernérom a železničným magnátom Lelandom Stanfordom. Jej hlavný prínos spočíva v prepojení hi-tech priemyslového parku s univerzitou. Medzi študentmi, ktorí tak mohli už počas štúdia začať podnikať a využiť možnosti, ktoré im poskytovala univerzita, patrili napríklad Charles Litton (Litton Engineering Laboratories) či William Hewlett a David Packard (HP). História Silicon Valley sa však začína v roku 1938, keď dvaja absolventi Standfordskej univerzity William Hewlett a David Packard v garáži v Palo Alto pracujú na svojom prvom úspešnom produkte, audio oscilátore.[3] Kľúčovú úlohu zohráva Fred Terman, ktorý pôsobil na Stanforde ako profesor a v roku 1942 pomáhal získať federálne peniaze na elektrický výskum. V roku 1951 zakladá spolu s ďalšími ľuďmi z univerzity Standfordský technologický industriálny park, ktorý slúžil ako miesto pre zrod inovatívnych myšlienok študentov, ale aj začínajúcich firiem, ktoré mali dobrý technologický potenciál. Medzi prvých nájomníkov patrili Hewlett Packard, General Electric alebo Lockheed, ktorý vyrábal lietadlá.

Jedným z prvých bol aj držiteľ Nobelovej ceny z roku 1956 William Shockley vynálezca tranzistora. Jeho vynález bol inšpiráciou pre mnohých študentov a výskumníkov, hoci Shockleyho správanie neskôr zapríčinilo odchod jeho ôsmich zamestnancov. Skupina známa pod prezývkou „traitorous eight“[4] našla finančnú podporu vo firme Shermana Fairchilda a mohla tak pokračovať svojom výskume pod názvom Fairchild Semiconductor.[5] Ich snaženie vyústilo do patentu prvého integrovaného obvodu, ktorého základ tvoril kremík (siliconv AJ). Integrovaný obvod sa stal priemyselný štandardom pri vzniku inovatívnych technológií (mikročip, procesor počítač, softwer, internet). V priebehu

dvadsiatich rokov skupina ľudí z Fairchild Semiconductor vybudovala veľké množstvo podnikov, ktoré spustili revolúciu vo svete elektroniky a stali sa jadrom samotného Silicon Valley.[6] Jednou z týchto firiem bol aj Intel, ktorý prišiel na trh s prvým komerčne dostupným mikroprocesorom. Od tohto momentu bol stupeň technologických inovácií úmerný počtu novovznikajúcich firiem ako Apple, Cisco system a Yahoo.

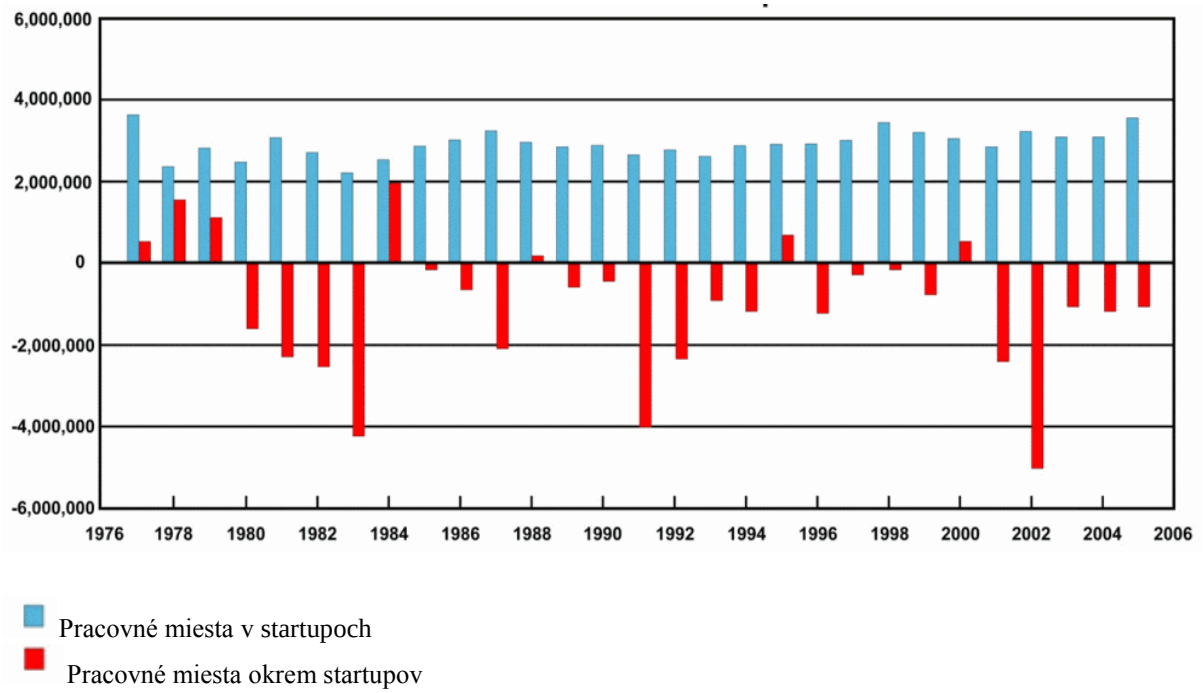
Tento rýchly vývoj by však nebol možný bez finančnej podpory a kapitálu, ktorý americkým firmám na začiatku vzniku Silicon Valley ponúkala vláda, ktorá podporovala technologický rozvoj. Pre tento účel v roku 1958 americká vláda zriadila agentúru pod názvom ARPA (Advanced Research Projects Agency). Jednou z jej úloh bolo a stále je finančne podporovať technologické inovácie a teda aj firmy, ktoré sídlili v Silicon Valley.[7]

Potreba neustálych investícií ponúkla pôsobnosť investičným bankárom. Hoci išlo o rizikový kapitál, neustály progres a úspech technologických firiem z údolia sa im vo väčšine prípadov vyplatil. Od roku 1959 začali na západnom pobreží vznikať prvé venture kapitálové firmy a fondy, ktoré sa snažili investovať svoje financie výmenou za určitý podiel v technologických firmách. Práve vďaka spojeniu kapitálu s technologickými inováciami sa stalo Silicon Valley vzorom pre ostatné krajiny.

Mnohí autori sa zhodujú v tom, že premena počítača z výpočtového na komunikačné zariadenie bola najvýznamnejšou zmenou vo veku informačných technológií a internet bol len ďalším krokom, ktorý posunul informačnú spoločnosť na vyššiu úroveň. Väčšina startupov, s ktorými sa stretávame v dnešnej dobe, vznikla práve prostredníctvom internetu, čo im umožňuje vstupovať na trhy v rôznych krajinách alebo kontinentoch. Internetový vzostup známy aj pod názvom „dot-com bubble“[8] vznikol v Amerike na začiatku 90. rokov. Raymond Gozzi Jr.[9] nazval toto obdobie „zlatou horúčkou v kyberpriestore“ [10] Investori neváhali vložiť veľké čiastky peňazí do startupov, ktoré len začínali a teda neprinášali žiadny zisk. V roku 2001 trh nezvládol veľké množstvo neperspektívnych firiem s nízkou technologickou hodnotou a bublina praskla, firmy skrachovali a investori prišli o svoje peniaze. Po niekoľkých rokoch sa však tieto startupy s potenciálom stať sa medzinárodnými technologickými firmami, začínajú opäť objavovať na trhu. Môžu za to najmä úspešné internetové firmy ako sú Youtube, Facebook, Twitter či Dropbox.

V histórii sa už žiadnej krajine nepodarilo vytvoriť takéto centrum podobných rozmerov a významu, napriek tomu v rámci univerzít a v ich blízkosti začali vznikať centrá, ktoré hlbšie spolupracujú so študentmi v otázkach ich vlastného podnikania a sprostredkúvajú financovanie na rozvoj. Ďalej sa v rámci univerzít konajú výskumy a projekty, ktoré nepodliehajú komercializácii a teda sú dôležitým zdrojom informácií vo vývoji nových technológií. Ako ďalší druh podpory pre začínajúce startupy vznikli tzv. inkubátory, čiže miesta, ktoré môžu využívať začínajúce podniky v prvých rokoch svojej existencie za výhodných podmienok. To sú predovšetkým nízke

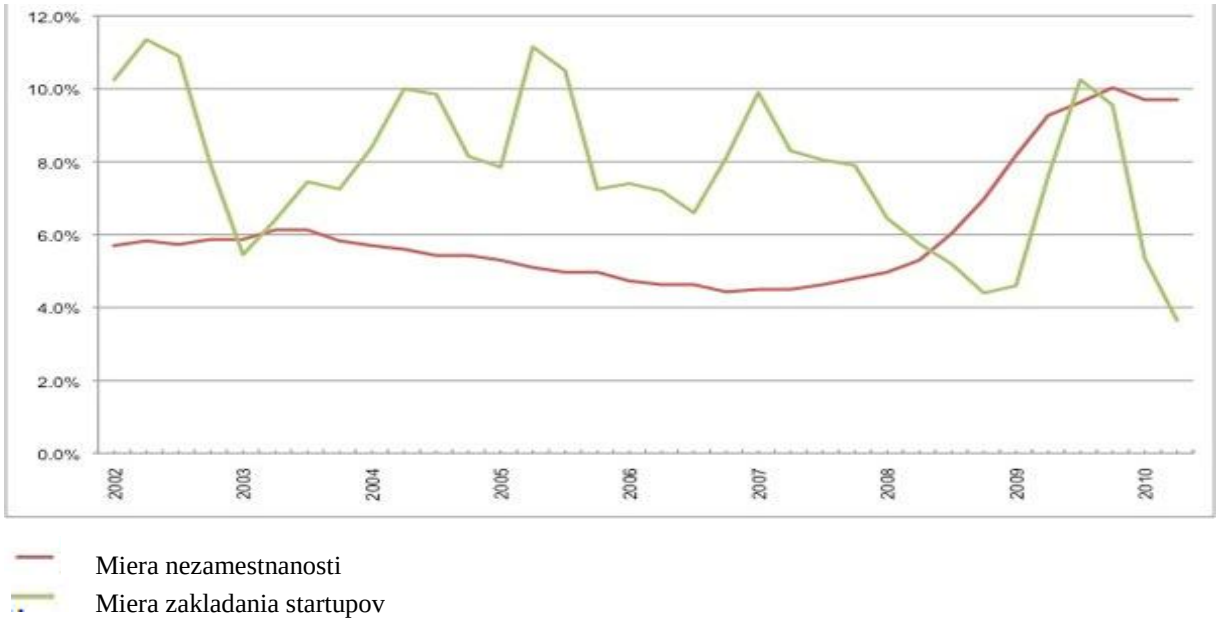
nájomne a poplatky. Inkubátory poskytujú prostredie aj na vzdelávanie a zdieľanie informácií s ďalšími subjektmi, čím sa stávajú vzdelávacími centrami. Toto podnikateľské prostredie má veľký vplyv na vývoj nových firiem, ktoré svojim pôsobením ďalej umožňujú rozvoj spoločnosti a technológií. Celkový dopad sa dá ťažko sledovať. V súčasnosti neexistuje žiadna organizácia, ktorá by spracovávala údaje o startupoch vo svete. Dá sa však sledovať lokálne. Najlepšie je to vidieť na príklade USA, kde sa startupy vyskytujú najdlhšie a je teda možné určité údaje sledovať v čase. Jedným z ukazovateľov môže byť napríklad zamestnanosť a tvorba nových pracovných príležitostí.



Graf 1. Počet pracovných miest vytvorených startupmi v USA

Graf 1 ukazuje, ako sa startupy v rokoch 1976–2006 podieľali na tvorbe pracovných miest v USA. Z grafu je zjavné, že startupy tvoria významnú časť. Kauffmann foundation[11] je podnik, ktorý sa zaoberá startupmi v USA, uvádza vo svojej správe, že startupy vytvorili počas prvého roku svojej existencie tri milióny nových pracovných miest, zatiaľ čo staršie firmy ich ročne stratili celý jeden milión. Z toho vyplýva, že pracovné miesta v USA sú tvorené predovšetkým novo vzniknutými firmami. V období recesie si startupy udržali stabilný trend tvorby nových pracovných miest na rozdiel od klasických firiem. Tento jav sa dá vysvetliť vysokou citlivosťou klasických firiem na ekonomický cyklus. Startupy, hoci so sebou nesú viac rizika, vďaka inováciám a riadeniu zmien flexibilne reagujú na zmeny trhu. Graf č. 2 zachytáva prieskum od Challenger, Gray & Christmas, ktorý sa zaoberá konzultačnou činnosťou a tréningami pre ľudí hľadajúcich zamestnanie a znázorňuje vzťah medzi mierou nezamestnanosti a mierou vzniku startupov v USA v rokoch 2002–2010.[12]

Zatiaľ čo miera nezamestnanosti v období krízy rástla, miera vzniku nových podnikov klesala a to až do druhej polovice roku 2008, kedy na konci recesie prudko vzrástla až do roku 2010. Od tohto momentu je naznačený opačný trend, miera nezamestnanosti je nízka a tempo rastu nových startupov je vysoké. V porovnaní s predchádzajúcim grafom sa dá povedať, že počas krízy nedochádzalo k vzniku nových startupov, vznikali len nové pracovné miesta v rámci už zabehnutých startupov založených pred krízou. Možno konštatovať, že nové startupy vznikajú vždy v cykloch, ktoré trvajú približne 2–3 roky, čo je obdobie, ktoré je považované za kľúčové. Po tomto období by malo dôjsť k vstupu kapitálu, inak startup zanikne. Vniká teda prirodzená selekcia a počas jedného cyklu sa trh nasýti novými podnikmi a zároveň príde o staré neprosperujúce, čím sa uvoľní miesto pre nové. Tento mechanizmus umožňuje nezostávať príliš dlho s neefektívnymi produktmi a technológiami a napredovať podľa dopytu na trhu. Startupy preto dokážu rýchlo zaplniť technologickú medzeru.



Graf 2. Porovnanie miery nezamestnanosti a miery zakladania startupov v USA

Startup je v posledných rokoch aj na Slovensku veľmi skloňované slovo predovšetkým v súvislosti so začínajúcim podnikaním a rozvojom nových technológií. V doslovnom preklade znamená toto slovo proces zakladania podnikania, iné aktivity, alebo menší podnik, ktorý bol práve založený[13]. Ako príklad možno uviesť sociálne siete, ktorými sú Facebook a LinkedIn, ktoré vznikli ako startupy a dnes sú považované za veľmi úspešné firmy. Každý začínajúci podnik nemožno nazvať startupom a rovnako tak nemusí byť startup zameraný len na vývoj nových technológií. Ako príklad uvediem definície pojmu startup od dvoch odborníkov, ktorí v tejto oblasti pracujú už niekoľko rokov.

Steve Blank podnikateľ v Silicon Valley a tvorca metodológie zameranej na vývoj zákazníka (Customer Development methodology) opisuje startup ako podnikateľský model. Podľa neho je startup organizácia založená za účelom vyhľadávania opakovateľných a škálovateľných modelov a hlavným cieľom podnikania v startupe môže byť čokoľvek, čo si začínajúci podnikateľ vyberie: „Cieľom Vášho prvého podnikateľského zámeru môžu byť príjmy alebo zisky alebo užívatelia alebo počet kliknutí myšou, teda čokoľvek, na čom ste sa Vy a Vaši investori dohodli.“ [14]

Jeho nasledovník Eric Ries, zakladateľ hnutia Lean Movement, dodáva, že rozdiel medzi startupom a začínajúcim podnikom spočíva v neistote úspechu a v smerovaní k vyšším cieľom, ktoré nemusia byť reálne. „Startup je ľudská inštitúcia navrhnutá na dodanie nového produktu alebo služby za extrémne neistých podmienok.“[15] Na druhej strane je zástancom tézy, že pri dodržaní niektorých procesov je možné naučiť sa vytvoriť úspešný startup. „Úspech startupu nie je dôsledkom dobrých génov alebo ocitnutia sa v správny čas na správnom mieste. Úspešný startup by mal byť riadený nasledovaním správneho procesu, čo znamená, že sa to dá naučiť, čo znamená, že to môže byť aj vyučované.[16] Jeho myšlienky, ktoré sformuloval v knihe The Lean Startup, ovplyvnili veľké množstvo podnikateľov v USA a to do takej miery, že niektoré princípy sa ujali aj v Bielom dome a v NASA.[17]

Lean startup overuje myšlienky a nápady startupu sformulované v hypotéze prostredníctvom testu predpokladov o potrebách zákazníka a následne vytvorí minimálne životaschopný produkt (minimum viable product). Prostredníctvom minimálne životaschopného produktu startup vyskúša, či ním navrhnuté riešenie zodpovedá predstave alebo potrebe zákazníkov. Keď startup overí všetky svoje hypotézy a potvrdí záujem zákazníkov o produkt, môže zmeniť smer podnikania alebo produktu výberom jednej alebo viacerých hypotéz. Sama zmena (pivot) je zakotvená v tom, čo sa startup dosiaľ naučil. V tradičnom modeli podnik pripravuje predstavenie produktu na základe podrobného a systematického plánu. Lean startup mení nielen spôsob tvorbya uvedenia produktu na trh, ale aj jazyk startupov. Kým v tradičnom prístupe sa preferuje udržovať čo najviac informácií o produkte a spoločnosti v tajnosti pred potenciálnou konkurenciou, v metóde lean startup sa spätná väzba cení viac ako prototyp produktu alebo služby zahalený tajomstvom.

Lean startup definuje hodnotu ako poskytovanie úžitku zákazníkovi, všetko ostatné je plytvanie. V bežnom živote nie je pre zákazníkov zaujímavé to, ako sa určitý produkt vyrába ale to, či správne funguje. Pri startupe nevieme, aký bude zákazník, a hlavne čo pre neho predstavuje hodnotu. Pri startupe sa produktivita nemeria podľa toho, koľko vecí vytvoríme, ale podľa toho, akú mieru overeného zistenia dosiahneme na základe svojho úsilia, čiže systematicky prichádzať na to, aké veci treba vytvárať pre zákazníkov.

Typické prvky startupovej štruktúry sú neistota, dynamickosť, rýchlosť. Jeho organizačná štruktúra je vybudovaná na tíme nadšencov, ktorí sa učia

na vlastných chybách a sú ochotní prekonávať zlyhania neustálym testovaním, ladením a opakovaním pivotov. Charakteristickou črtou úspešného pivota je skutočnosť, že všetky uvedené aktivity (testovanie, ladenie) sú produktívnejšie ako pred pivotom.

Erik Ries použil vo svojej knihe ako jeden z najdôležitejších nástrojov na analýzu startupu kohortovú analýzu. V tejto analýze sa nesledujú len celkové príjmy a počty zákazníkov, ale výkon každej skupiny zákazníkov, ktorá príde do kontaktu s výrobkom nezávisle a samostatne. Každá skupina je autorom označená ako kohorta. Lean startup využíva túto metódu na vývoj produktu a môže sa uplatniť v rôznych odvetviach na sledovanie interakcie zákazníkov s produktmi podnikov.

V tomto príspevku budeme startup chápať ako malý alebo stredne veľký podnik, s inovatívnym prístupom, založeným na dobu minimálne dvoch rokov za účelom získať po skončení tejto doby na svoju stranu investorov, ktorí do neho vložia rizikový kapitál tak, aby mohlo dôjsť k rýchlejšiemu vývoju produktu, resp. poskytovanej služby a rozvoju celého podniku.

Kľúčovými aspektmi startupov sú produkt, inovácie a neistota, ktorej musia čeliť. Novosť, inovácia produktu alebo služby odlišuje startup od klasických firiem. „Pojem inovácia v roku 1935 definoval americký vedec Strumpeher ako zmenu s cieľom využívať nové druhy spotrebného tovaru, nových výrobných a dopravných prostriedkov, nových trhov a foriem organizácie výroby a služieb.“[18] Úlohou inovačných technológií je jednoducho povedané uľahčiť spoločnosti každodenné činnosti, či sa jedná o platenie faktúr, jednoduché vytváranie webových stránok alebo nákup vecí na internete prostredníctvom internetového obchodu (e-shop). Veľmi dôležitou vlastnosťou startupov je škálovateľnosť, ako vraví Steve Blank, znásobiť objem bez toho, aby rástli náklady.[19] Podľa Johna Vaňharu, českého podnikateľa žijúceho v Amerike, musí startup rásť alebo zarábať. „Keď startup rapídne rastie tak nevadí, že práve nezarába. Pretože je svetlo na konci tunela. Dúfate, že keď dosiahnete určitú veľkosť, tak tá umožní zarábať oveľa väčšie peniaze.“[20] Začínajúca firma, ktorá sa uberá týmto smerom, je ideálna pre investorov, ak je však pre podnikateľa prvoradý zisk, musí zvoliť iný druh podnikania.

Klasické firmy sa snažia udržať a chrániť samých seba namiesto toho, aby odkrývali nové zdroje hodnôt pre zákazníka a zisťovali, aký vplyv má na neho ich podnikanie, neboja sa riskovať. Podnikateľský zámer v týchto firmách je väčšinou niečím, čo tu už bolo, ich cieľová skupina je známa rovnako ako výška finančného rizika. Startupy sú presným opakom, jedná sa o typ podnikania, kde riziko nie je známe, pretože nie je možné ho modelovať. Každé podnikanie, rovnako aj startup začína myšlienkou, nápadom, ktorý sa ďalej rozvíja na mnohých úrovniach. Vývoj startupu od momentu nápadu až po chvíle, keď sa stane plnohodnotným podnikom, je jedinečný proces, hoci sa drží určitého manuálu.

2. Druhy startupov

V praxi sa vyskytuje niekoľko druhov startupov. V podstate existujú dve veľké skupiny, podľa štruktúry firmy alebo podľa odvetvia, v ktorom podnikajú. Steve Blank sa zaoberal prvým delením a opísal šesť kategórií startupov, ktoré vždy zakladajú podnikatelia, ale odlišujú sa spôsobom financovania a uplatňovanými stratégiami.

Lifestyle Startups: Work to Live Their Passion

Lifestyle alebo životný štýl, keď je práca vášňou, je charakteristickou črtou tohto startupu. Ako príklad uvádza Blank učiteľov surfovania na pobreží Kalifornie, ktorí pracujú, aby zaplatili svoje účty učením druhých a zároveň je pre nich koníčkom a v ich aktivite sa prejavuje vášeň. Na porovnanie uvádza profesie často sa vyskytujúce v Silicon Valley, ako sú webový designer alebo „journeyman coder" – človek, ktorý pracuje s kódovacím jazykom, pretože mu to robí radosť, je to jeho vášeň. Tento typ sa ale ako jediný nehodí na vstup investorov a vzhľadom na rozsah podnikania to nie je ani potrebné.

Small-Business Startups: Work to Feed the Family

Väčšina startupových podnikateľov v USA patrí do tejto skupiny malých podnikov. Môžeme sem zaradiť profesie, ako sú kaderníci, konzultanti, záhradníci, elektrikári alebo majitelia reštaurácií a obchodov s rozličnými potrebami a službami. Blank sem radí všetkých, ktorí prevádzkujú svoj vlastný biznis, pričom nepočítajú s veľkým ziskom, ich základná požiadavka na podnikanie je zarobiť toľko, aby boli schopní nakŕmiť svoju rodinu. Ich jediným kapitálom sú ich vlastné úspory v banke, ale podľa autora knihy sú predstaviteľmi podnikateľov, pretože ich podnikanie vytvára pracovné príležitosti v lokálnom prostredí. Zároveň však dodáva, že títo podnikatelia, pracujú rovnako tvrdo ako ktokoľvek v Silicon Valley.

Scalable Startups: Born to Be Big

Scalable startups, škálovateľný, predurčený na úspech, sú také podniky, ktoré už od začiatku nesledujú len obživu pre rodinu, ale majú oveľa vyššie ciele v podobe expanzívnej politiky a schopnosti v budúcnosti preraziť na svetových trhoch. Sú vyhľadávané podnikateľmi a investormi v Silicon Valley. Facebook, Google, Skype sú ich výborným príkladom. Blank hovorí, že „ jeho zakladatelia veria, že ich vízia môže zmeniť svet".[21] Scalable startups sú prepojené s rizikovým kapitálom, ktorý im je najčastejšie ponúkaný od venture kapitálových investorov. Ďalším znakom je hľadanie správneho podnikateľského modelu a najímanie tých najlepších a najmúdrejších ľudí z odvetvia. Je to škálovateľnosť produktu, ktorá odlišuje startupy od iných začínajúcich firiem.

Buyable Startups: Acquisition Targets

Za posledné roky sa náklady a čas potrebný na vytvorenie webu a mobilných aplikácii zmenšili. Možno vytvoriť produkt, ktorý zasiahne milióny používateľov a dosiahnuť zisk od sto tisíc dolárov vyššie. Väčšina týchto

startupov je financovaná rizikovým kapitálom alebo „business angels“. Veľmi často sa stáva, že práve nedostatok týchto dvoch zložiek spôsobuje neschopnosť uzatvoriť veľké obchody. Ako už názov naznačuje, tieto podniky sú následne predávané oveľa väčším podnikom prostredníctvom akvizícií a fúzií. Pôvodní zakladatelia ich väčšinou predajú v rozpätí od 5 do 50 miliónov dolárov.

Social Startups: Driven to Make a Difference

Pod pojmom sociálni podnikatelia sa v tejto súvislosti myslí prístup zakladateľov k samotnému podnikaniu. Za ich snahou však vo väčšine prípadov nestoja peniaze či trhový podiel, ich cieľom je urobiť svet lepším miestom pre život, čím sa tento druh líši od Scalable Startup, ktorý má za cieľ získať podiel na trhu a tvoriť vysoké zisky. Social Startup môže byť vedený ako nezisková organizácia, nadácia alebo iná verejnoprospešná iniciatíva. Zaujímavý je príklad firmy Tom´s Shoes, ktorá za každý predaný pár obuvi darovala jeden ďalší pár ľuďom, ktorí ho skutočne potrebovali a nemali finančné prostriedky na jeho kúpu.

Large-Company Startups: Innovate or Evaporate

Každý podnik má svoj životný cyklus a v poslednom období sa tento cyklus skracuje, čo platí aj pre veľké firmy a to najmä vďaka tomu, že riaditelia veľkých podnikov pochopili, že škálovateľný a predajný model nemusí fungovať len v startupoch. Za posledných 20 rokov veľké podniky zvyšovali svoju efektívnosť len znižovaním nákladov. Pochopili, že je nevyhnutné neustále investovať do inovácií a sledovať vývoj externého prostredia. Z tohto pohľadu je viac než dôležité neustále pracovať na podnikateľskom modeli a ďalej ho zlepšovať a prinášať na trh nové produkty. Veľké podniky môžu buď interne vytvoriť dcérske podniky alebo získať na svoju stranu inovatívne firmy. Apple takto prevzal podnik Siri kvôli produktu Iphone S4 alebo Google so svojimi produktmi Android či Google plus.

Existujú aj ďalšie druhy ktoré S. Blank už neuvádza. V roku 2013 sa ako ďalší druh startupu oddelil tzv. Charitable Startup,[22] jeho priekopníkom sa stal Adam Chase, ktorý založil neziskovú organizáciu Watsi medicínsky fond pre ľudí, ktorí potrebujú peniaze na liečbu chorôb. Ide o prevrat v premýšľaní o startupoch. Dovtedy sa vždy hovorilo o ziskoch v podnikaní a toto je príklad prvého neziskového startupu. Ďalej je možné startupy rozlišovať podľa odvetvia, v ktorom pôsobia. Americká podnik TechDrawl uviedol na svojich webových stránkach v článku The Best Startup Categories for Entrepreneurs and Investors – 2014 Edition[23] nasledujúce kategórie:

- Enterprise web/mobile solutions - podnikové stránky/mobilné riešenie sú najčastejšie sú zakladané internetové startupy,
- Media Analytics and Enhancements - analýza médií a zlepšení,
- General Analytics, including all things Big Data driven – všeobecná analýza,
- Entertainment and Gaming - zábava a hry,
- Noninvasive Health Diagnostics and Analytics - neinvazívne zdravotné diagnózy a analýzy,

- Human Performance, Health, and Wellness - ľudský výkon, zdravie a wellness,
- Security – bezpečnosť,
- Space - vesmír, priestor, univerzum,
- Green – ekológia,
- General Consumer – všeobecný spotrebiteľ.

Okrem týchto základných delení, existuje ešte celý rad ďalších, ktoré sa týkajú najrôznejších oblastí. Tieto druhy súvisia s otázkami financovania, výskumu či vývoja. Z hľadiska výskumu sa môžeme zamerať na produkt alebo služby. Pokiaľ ide o základné myšlienky biznisu, je možné startup založiť na vlastných nápadoch alebo prevziať, odkúpiť cudzí podnikateľský model a využiť tak franchising. Hneď potom, ako sú tieto otázky zodpovedané, je potrebné zamyslieť sa nad odberateľmi, zákazníkmi a určiť či sa bude podnikať v maloobchode alebo vo veľkoobchode. Podnikať je možné z domova „Home-Based Startup“, alebo si prenajať priestory a vytvoriť „Storefront Startup“.[24] Dôležitú úlohu zohráva aj počet ľudí, ktorí sa podieľajú na rozvoji startupu. Veľmi špecifický a moderný prístup k startupom predstavuje Lean Startup.[25] Vychádza z rovnomennej metodiky Lean a ide o prístup k vedeniu celej firmy. Počas každého uzavretého cyklu sa sleduje minimálny čas, ktorý je potrebný na dosiahnutie cieľa a posunutie celého projektu čo najvyššie. Zakladateľom tohto prístupu je Eric Ries. Jeho nasledovníci potom pomohli tento prístup ďalej rozvinúť. Ďalšie príklady môžeme nájsť v knihe Lean Analytics,[26] kde sú opísané ďalšie modely, ktoré sú založené na koncepte Lean Startup.

3. Vznik startupu

Každý startup začína s nápadom, ktorý sa pretaví do podnikateľského modelu, ale vývoj startupu od momentu nápadu až po bod, keď sa oficiálne stane plnohodnotným podnikom, je jedinečná cesta. Vzniku startupu predchádzajú dve fázy, ktoré na seba plynule nadväzujú, je to návrh a projekt. Tieto fázy sa musia rozlišovať a nenazývať startupom napríklad len projekt. Na začiatku je vždy návrh, teda myšlienka o podnikaní, ktorú môžeme šíriť ďalej, ale pokiaľ nezačneme aktívne pracovať na jej realizácii, pôjde stále stále o návrh. Nasleduje aktívna fáza, kedy myšlienku uvedieme do praxe a stáva sa z nej projekt. Na projekte pracuje viacero ľudí a vzniká už konkrétny produkt či zostavuje sa biznis plán, avšak je tu viditeľný výstup. Vo chvíli, keď má projekt svojich zákazníkov a je možné merať jeho trend, ide o startup. Ten sa vyznačuje tým, že má hotový podnikateľský plán a web, a aj keď zisky nerastú, rastú aspoň príjmy.[27]

Pred založením startupu je nutné definovať celé podnikanie a premyslieť jeho štruktúru. Na toto je potrebný podnikateľský plán alebo podnikateľský zámer. Je to dôležitý dokument nielen pre interné účely, ale je rozhodujúci pre investorov a banky, hľadania partnerov a spoločníkov a pre neskorší predaj firmy. Je vhodné ho vypracovať ešte pred samotným zaregistrovaním

podnikania a spustením webových stránok. Čím lepšie je spracovaný, tým lepšie sa rokuje s tretími stranami. Súčasťou podnikateľského plánu by mali byť nasledujúce položky:[28]

Celý dokument začína titulnou stranou, kde sa nachádza názov a logo firmy, identifikačné údaje firmy, vrátane majiteľov a kontaktných údajov. Ďalej sa odporúča priložiť nasledujúce prehlásenie: „Informácie uvedené v tomto dokumente sú dôverné a sú predmetom obchodného tajomstva. Žiadna časť tohto dokumentu nesmie byť reprodukovaná, kopírovaná alebo akýmkoľvek spôsobom rozmnožovaná alebo ukladaná v tlačenej alebo elektronickej podobe bez písomného súhlasu autora."

Nasleduje obsah dokumentu, ktorý by mal byť prehľadný, krátky a mal by slúžiť hlavne na rýchle vyhľadanie určitej časti. Obvykle sa tu uvádzajú nadpisy maximálne tretej úrovne. Za obsahom sa do dokumentu dopĺňa úvod. Ten obsahuje slovom opísaný účel, napr. „Tento podnikateľský plán je určený pre investorov", a zároveň informuje, či ide o skrátenú alebo plnú verziu. Odporúča sa jednotlivé verzie číslovať. Zhrnutie je posledná časť prvého oddielu a má za cieľ stručne opísať to, čo je na ďalších stranách konkrétne rozpracované, čiže na ktoré otázky tento dokument odpovedá.

Ďalej sa pokračuje už konkrétnym opisom podnikateľského prostredia. Táto kapitola ukrýva tri dôležité otázky: Čo je náš produkt/služba? Čím sa líši od konkurencie? A aká je jeho pridaná hodnota pre zákazníka? Charakteristika produktu sa týka nielen jeho fyzických vlastností, ale tiež pridaných služieb, obalov, údržby, servisu, inštalácie (montáže), zaškolenia a pod. Dôležitá je cena, informácia o spôsobe dopravy a technických parametroch. Pritom je treba myslieť na to, že potenciálni investori nemusia byť technicky zruční pracovníci, a tak by konkrétny opis mal byť zrozumiteľný a krátky. Konkurenčná výhoda je to, čím dokážeme, že náš výrobok alebo služba sú jedinečné a môžu uspieť na nestálych trhoch. Dobre je tiež zistiť, aké sú substitúty na trhu. Pridaná hodnota potom ukazuje, aká výhoda vyplýva z kúpy výrobku alebo služby pre zákazníka.

Pre investorov je veľmi zaujímavá kapitola, ktorá charakterizuje ciele. Tieto možno ďalej deliť na ciele firmy, ciele vlastníkov a manažérov firmy doplnené o zoznam ďalších pracovníkov firmy a odborných poradcov. Hovorí sa, že o úspechu, resp. neúspechu firmy rozhoduje predovšetkým jej vedenie. Preto si manažment musí dať záležať na všetkých informáciách pri písaní podnikateľského zámeru. Možno povedať, že akékoľvek ciele jednotlivca alebo firmy ako celku by mali fungovať podľa metódy SMART.[29] Je to analytická technika pre navrhovanie cieľov v riadení a plánovaní. SMART je akronym z počiatočných písmen anglických názvov atribútov cieľov: S - Specific - špecifické, konkrétne ciele, M - Measurable - merateľné ciele, A - Achievable/Acceptable - dosiahnuteľné/prijateľné, R - Realistic/Relevant - realistické/relevantné vzhľadom na zdroje, T - Time Specific/Trackable - časovo špecifikované, sledovateľné. To znamená, že každý cieľ musí byť špecifický, merateľný, dosiahnuteľný, realistický a časovo ohraničený. Všetci manažéri a

kľúčoví akcionári by mali byť oboznámení s týmito cieľmi a mali by sa nimi riadiť a plniť ich tak, aby firma mala jednotný smer. Štruktúra vedenia a vplyv kľúčových osôb je pritom rozhodujúca aj pre ďalšie otázky ako sú organizačná štruktúra firmy a jej právna forma, vnútorný (organizačný) poriadok firmy alebo riadenie firmy. Z tohto dôvodu je dôležité zahrnúť do tejto časti aj zoznam všetkých pracovníkov vo firme, ich roly vo vzťahu k produktu/ službe a zodpovednosť. Obvykle sa uvádza obsah pracovnej náplne.

Každý podnikateľský plán musí obsahovať informáciu o potenciálnom trhu. Túto časť je nutné podložiť podrobnými analýzami, vymedziť celkový a cieľový trh a segmentovať oblasť potenciálnych zákazníkov. Ďalej nasleduje analýza konkurencie a po nej marketingová a obchodná stratégia.

Predposlednú časť tvorí realizačný projektový plán. Tu je možné využiť nástroje projektového manažmentu a celý projekt zakresliť do diagramu.

Záverečnú časť tvorí kapitola o predpokladoch úspešnosti projektu. Rozoberané sú riziká a ich vplyv na celý podnikateľský zámer. Podnikateľský plán slúži ako živý dokument, je potrebné ho priebežne dopĺňať, upravovať podľa reálnej skutočnosti. Ako náhle máme prvú verziu plánu hotovú, je možné ju odovzdať napríklad investorovi, pre ktorého bol určený.

Napriek tomu, že sme sa venovali podrobnému opisu podnikateľského plánu, musíme konštatovať, že pre startup je kľúčovým podnikateľský model. Podnikateľský plán staticky kvantifikuje podnikateľskú príležitosť, opisuje problém a prináša produkt, ktorý poskytne riešenie problému. Podnikateľský plán startupov zriedka prežije prvý kontakt s trhom vzhľadom na to, že neodráža skutočné potreby zákazníkov a plánované neznáme sú fikciou, keďže nie sú založené na overenej hypotéze.

4. Typy financovania startupov

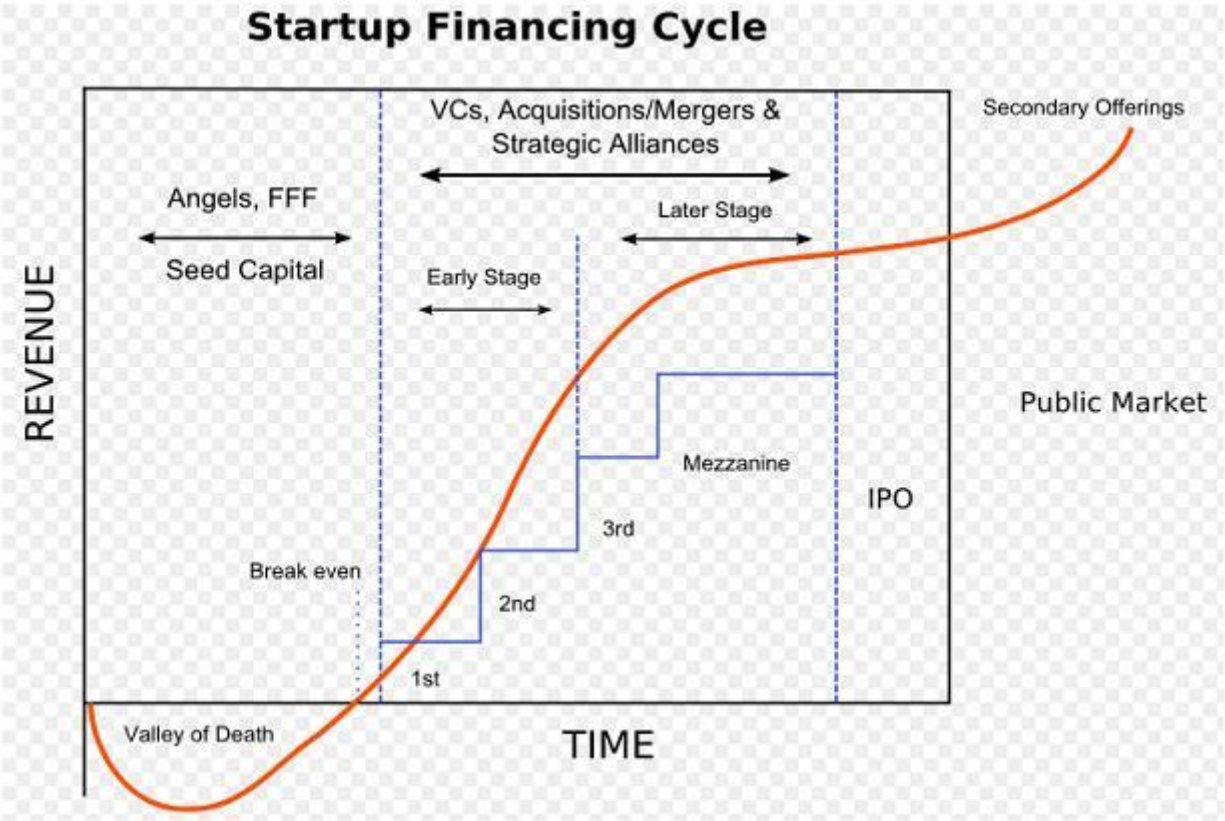
Z účtovného hľadiska existujú dva základné druhy financovania a to z vlastných alebo z cudzích zdrojov. Pod vlastnými zdrojmi[30] sa myslia vklady vlastníkov, najčastejšie sú spájané so zakladaním samotného podnikania ako vstupný kapitál, alebo môže ísť o vloženie peňazí z inej zárobkovej činnosti. Za vlastný zdroj je považovaný aj zisk, ktorý možno reinvestovať do firmy a odpisy, ktoré sa dajú použiť na dlhodobý rozvoj a sú pre firmu výhodnejšie, pretože nepodliehajú zdaneniu ako zisk. Medzi cudzie zdroje patria všetky ostatné zdroje financovania. Môžeme ich deliť podľa fázy, v ktorej vstupujú do procesu rozvoja firmy a aký je ich účel. Nasledujúce typy financovania sú zahrnuté do financovania rizikového kapitálu, nakoľko startupy sa veľmi ťažko financujú klasickými úverovými nástrojmi. Majú totiž vysokú mieru rizika, nízky alebo žiaden vlastný vstupný kapitál a nemajú čím ručiť bankám v prípade neschopnosti splácať úver.

Predštartovné financovanie (Seed capital) – financovanie vzniku výrobku alebo vývoj prototypu, pre ktorý neskôr vznikne firma, ktorá ho bude predávať.

Štartovné financovanie (Start-up capital) – je vhodné pre firmy, ktoré majú jasne vymedzený trh, identifikovaný produkt a pripravenú organizačnú štruktúru predaja.
Financovanie začiatočného rozvoja (Early stage expansion capital) – pre firmy fungujúce kratšie ako tri roky, ktoré nedosiahli expanziu a potrebujú nový kapitál na dosiahnutie zisku
Rozvojové financovanie (Expansion capital) – najčastejšie sa používa pre tento druh financovania tzv. rizikový kapitál (venture capital), ktorý má umožniť zvýšenie pracovného kapitálu, zavedenie ďalšieho výrobku alebo služby, expanziu na vzdialenejšie trhy.
Financovanie akvizícií (Acquisition capital) – spočíva v aktivite manažmentu vo vzájomnom nákupe a predaji akcií vo firme. Tu rozlišujeme dva typy manažmentu: manažment buy-out (pomôže súčasnému manažmentu a investorom získať existujúci obchod) a manažment buy-in (umožní novému manažérovi externe vstúpiť do firmy).
Prefinancovanie dlhov (Debt replacement) – nastáva vtedy, keď dôjde k prepadu cashflow vo firme. Venture kapitálový investor čiastočne prepláca dlhy firmy a za to získava jej podiel na zisku.
Záchranný kapitál (Rescue capital) – špeciálny typ rizikového kapitálu, ktorý má pomôcť zachrániť upadajúcu firmu.

V grafe 3 je zobrazený životný cyklus startupu. Z hľadiska financovania sa sledujú príjmy firmy v čase. Na začiatku sa firma prediera tzv. „údolím smrti“ (valley of death). Tento výraz označuje obdobie, počas ktorého sa rozhodne, či bude firma v budúcnosti dosahovať zisky alebo straty. V štatistikách sa uvádza, že celkom 80 % firiem skončí počas prvého roka existencie, pretože nedokážu prekonať začiatočnú fázu. Jednou z príčin môže byť aj nenájdenie vhodného investora.

Najčastejšie sa firmy obracajú na „business angels“ (obchodných anjelov), priateľov a rodinu (FFF – friends and family) alebo využívajú seed capital. Nasledujú tri roky fungovania firmy, počas ktorých by sa mali postupne zvyšovať príjmy, väčšina z nich by mala byť reinvestovaná do výskumu a vývoja. Niekedy to nestačí, a potom prichádzajú ďalšie možnosti riešenia ako fúzia a akvizícia, strategické aliancie alebo investor, ktorý je ochotný vložiť do firmy rizikový kapitál. Neskoršia fáza zahŕňa aj čakaciu fázu (mezzanine), kde môže dôjsť k IPO, čiže verejnej ponuke akcií, a tak sa otvorí druhá vlna ponúk na financovanie. Niekedy ani to nestačí a potom prichádzajú ďalšie možnosti riešenia, ako sú fúzia a akvizícia (mergers & acquisitions), strategické aliancie alebo investor, ktorý je ochotný vložiť do firmy rizikový kapitál.



Graf 3. Životný cyklus startupu[31]

Aby mohli investori zhodnotiť situáciu, či vložia vstupný kapitál do novej firmy, potrebujú podklady o celom fungovaní firmy, vrátane historických údajov, prognóz a podnikateľského plánu. Metódy[32], na základe ktorých sa investori rozhodujú, možno rozdeliť na dve skupiny podľa zohľadnenia časového hľadiska. Do prvej skupiny patrí ukazovateľ ROI (návratnosť investície). Vyjadruje percentuálny podiel medzi priemerným ročným ziskom z investície a nákladom na investíciu. Ak je rentabilita vyššia než požadovaná miera výnosu, je investícia do firmy výhodná. Metóda ale nepočíta s celkovým tokom peňazí (cashflow), zameriava sa na príjmy a vynecháva odpisy. Ďalším často používaným ukazovateľom je metóda TCO (celkové náklady na vlastníctvo). Prostredníctvom TCO sa vyjadrujú kompletné náklady na investíciu a jej prevádzku zohľadňujúce nielen obstarávaciu cenu, ale aj výdavky vyplývajúce z vlastníctva a hodnotených statkov. Táto metóda je bežná napríklad v investíciách do informačných technológií.[33] Aby sme mohli vypočítať náklady na projekt, musíme získať všetky nákladové vstupy, nielen okamžite ovplyvňujúce projekt, ale aj tie, ktoré vstupujú do nákladov neskôr. Nevýhodou metódy je, že neberie do úvahy hodnotu peňazí a hodnotí investíciu iba z pohľadu nákladov, nie výnosov. Metódu TCO využívajú podniky na hodnotenie nákladov investičných variantov. Do nákladov je zahrnutá nielen obstarávacia cena, ale aj náklady na administratívu, výskum a vývoj, bežnú prevádzku atď. Zhodnocuje tak investície z dlhodobého hľadiska, čím bude

dosiahnuté nižšie TCO, tým bude ponuka výhodnejšia pre investora. Používanými dynamickými metódami[34] sú: metóda NPV (čistá súčasná hodnota investícia), IRR (vnútorné výnosové percento) a EVA (ekonomická pridaná hodnota). Na základe analýzy a porovnania NPV a IRR podnik môže hodnotiť vhodnosť prijatia, či neprijatia investície do svojho portfólia. Ak je NPV väčšie alebo rovné nule, investícia môže byť prijatá. Ak NPV nadobúda mínusové hodnoty, investícia by mala byť prijatá len na základe veľmi silných argumentov vedenia podniku. Je však nutné, aby si pri investičných rozhodnutiach podnik dopredu zvážil, akú úsporu alebo aké náklady nová investícia so sebou prinesie a či sa vlastníkom kapitálu použitého na investovanie vrátia vložené prostriedky. Pri zmene akéhokoľvek faktora je potreba rekalkulovať čisté súčasné hodnoty a je potrebné si uvedomiť, že v zásade platí, čím vyššie sú výdavky a náklady spojené s novou investíciou, čím vyššia je požadovaná miera výnosnosti a čím nižšia je požadovaná doba návratnosti, tým nižšia je súčasná hodnota investície a opačne. Výpočet vnútorného výnosového percenta uvádza, akú medzeru možno v konkrétnych prípadoch využiť pri požadovanej miery výnosnosti.

Ukazovateľ EVA vychádza z mikroekonomického poňatia cieľov firmy. Vyjadruje záujem vlastníkov a investorov. Pojem bol vytvorený v roku 1993 americkou konzultačnou firmou Stern Stewart Management Services. Základnou myšlienkou ukazovateľa je, že investovaný kapitál musí mať väčší výnos, ako sú náklady na tento kapitál. V praxi sa táto metóda používa na meranie výkonnosti podniku za účelom maximalizácie hodnoty pre akcionárov.

Jednou z ďalších možností financovania, ktorá je rozšírená najmä v IT firmách a kreatívnych projektoch, je crowdfunding.[35] Crowdfunding patrí medzi novo vznikajúce alternatívne formy financovania spájajúce tých, ktorí majú k dispozícii finančné prostriedky a chcú ich požičať alebo investovať s tými, ktorí potrebujú prostriedky na financovanie konkrétneho projektu alebo startupu. Prostredníctvom crowdfundingu je možné financovať rôzne typy projektov, či už ide o umelecké diela, rôzne charitatívne a filantropické iniciatívy, verejné projekty, inovácie, výskum a vývoj alebo iné podnikateľské zámery. Na jednej strane transakcie crowdfundingu existuje osoba s nápadom na projekt, ktorá pripraví crowdfundingovú kampaň, je to vlastník projektu a na strane druhej ide o „dav“ ľudí, ktorí dávajú peniaze na realizovanie tejto myšlienky, to sú prispievatelia. Crowdfundingové kampane fungujú na princípe zbierania menších individuálnych príspevkov od veľkého počtu osôb, väčšinou prostredníctvom internetu.[36] Hoci myšlienka crowdfundingu nie je vôbec nová, až rozmach internetu umožnil a uľahčil prístup veľkého množstva ľudí k peniazom od mnohých malých prispievateľov, namiesto niekoľkých veľkých. Na tento účel sa zriaďujú internetové crowdfundingové platformy, kde sú prezentované jednotlivé projekty. Crowdfunding je však stále vo svojej ranej fáze vývoja, a tak sa jeho rôzne modely, výhody a riziká stále menia. Neustály nárast popularity a využívania crowdfundingu možno badať aj na rozmachu crowdfundingových platforiem, ktoré fungujú na báze určitého poplatku od

vlastníkov projektov. Podľa odhadu existovalo v roku 2012 v Európe viac než 200 crowdfundingových platforiem. Medzi najznámejšie patria Kickstarter, Indiegogo, Fundedbyme, Gofundme. Na Slovensku zatiaľ nič podobné neexistuje, a tak sa musia slovenskí crowdfundingoví pionieri obrátiť o pomoc na zahraničie, ako to urobili finalisti Podnikateľského nápadu roka 2013 Culcharge.[37]

Modely crowdfundingu, ktoré sa v praxi vyskytujú:

- založený na **darcovskej** báze. Umožňuje charitatívnym, neziskovým organizáciám získať peniaze na sociálne a charitatívne projekty. Ľudia prispievajú na konkrétny projekt s tým, že odmenou im je dobrý pocit z toho, že prispeli k dobrej veci. Hoci ide väčšinou o finančne menšie projekty, patrí tento model k najviac používanej forme crowdfundingu vo svete. Jediné riziko spočíva v tom, ak sa vyzbierané peniaze nepoužijú na uvedené účely. Toto riziko sa viac menej vyskytuje pri všetkých formách crowdfundingu, no zapojenie čím väčšej komunity do kampane ho môže zmierniť.
- založený na **odmeňovaní**. V tomto modeli získa prispievateľ výmenou za financie, určitý tovar alebo službu. Typickým príkladom je napríklad CD, kniha. Model sa variuje napríklad aj tak, že ak dostane autor diela väčšiu sumu, pošle prispievateľovi CD aj s autogramom.
- **predpredaj** produktov. Vlastník projektu zbiera finančné prostriedky na vývoj a produkciu budúceho výrobku a prispievatelia si ho svojim príspevkom vopred objednávajú. Len čo je produkt pripravený, vlastník projektu ho odošle jednotlivým prispievateľom.
- založený na **podiele na zisku.** Niektoré projekty financované na báze crowdfundingu ponúkajú podiel na budúcich ziskov zo svojho podnikania alebo z honorárov a autorských odmien.
- **pôžičkový model.** Priame pôžičky – tzv. peer-to-peer pôžičky - sú finančným crowdfundingovým modelom, v ktorom vlastníci kampane zaujmú pozíciu dlžníkov a prispievatelia vystupujú ako ich veritelia. Dlžníkmi môžu byť podniky alebo súkromné osoby a ich projekty sa pohybujú od sociálnych projektov k podnikaniu.
- **cenné papiere** (akcie a dlhopisy). Crowdfunding môže mať aj podobu investícií do cenných papierov. Tento model crowdfundingu patrí k najpomalšie sa rozvíjajúcim, nakoľko tu existuje aj najviac bariér. Podniky sa musia vzdať časti kapitálu, je tu riziko pre investorov, že stratia všetky svoje peniaze (najmä neskúsení investori), existujú tu regulačné obmedzenia, musí sa spravovať veľký počet akcionárov.“[38]

Najväčším rizikom pri financovaní prostredníctvom crowdfundingu je krádež nápadu. Pri získavaní zdrojov sa na crowdfundingovom portály odovzdať nápad čo najväčšej skupine ľudí. Preto je potrebné urobiť jeho detailný opis, čo môžu niektoré firmy s existujúcimi výrobnými kapacitami využiť a dodať výrobok na trh skôr. Ďalšou dôležitou vecou je výber vhodného crowdfundingového portálu, tie sa líšia modelmi, ktorými sú príspevky zbierané

a poplatkami. Ďalšou možnosťou je zorganizovať crowdfundingovú zbierku samostatne mimo existujúcich portálov. Na Slovenku sa to podarilo napr. firme Goldee,[39] ktorá však vinou svojho zakladateľa skončila neúspechom a medzinárodnou blamážou.

Zakladatelia startupov na začiatku nevedia, koľko peňazí budú pre svoj podnik potrebovať. Je pravda, že sa nedá všetko presne odhadnúť a už vôbec nie zovšeobecniť, pretože každý podnik funguje inak. V podstate môžeme hovoriť o nasledujúcich nákladových položkách, ktoré sa vyskytujú v startupoch:[40]

Bežné náklady:

1. Osobné náklady (zamestnanci, vedenie podniku)
2. Výdavky na nájomné
3. Úroky
4. Ostatné prevádzkové náklady

Jednorazové náklady:

5. Investície do neobežného majetku (fixné aktíva) a obežného majetku
6. Ostatné (jednorazové) náklady

1. Osobné náklady

Mnohé startupy na začiatku nikoho nezamestnávajú. Všetky, ktoré majú nejakých zamestnancov alebo vymenujú konateľa, či obchodného riaditeľa, si kladú otázku, koľko stojí efektívny zamestnanec. Ako to funguje s platmi? Nedala by sa jednoducho uzavrieť dohoda o vykonaní práce (zmluva o dielo)? Pokiaľ by bol potrebný spolupracovník a tento by mal pracovať v priestoroch firmy, musí ho firma zamestnať. Na zmluvu o dielo môžu byť zamestnaní len spolupracovníci na práce, ktoré majú byť predmetom outsourcingu, napr. na tvorbu web stránok. Na tento typ práce nepotrebuje firma nikoho zamestnať. V prípade zamestnanca musí firma počítať nielen s brutto mzdou, ale aj s vedľajšími mzdovými nákladmi.

2. Výdavky na nájomné

Nájomné za kancelárie/sídlo zaťažuje firemné konto každý mesiac. Nájomné sa môže meniť podľa toho, kde sa sídlo firmy nachádza. V záujme vyhnutia sa nákladov na nájomné začínajú mnohé firmy svoju činnosť v garáži, v pivnici alebo jednoducho v home office. Niektoré tu zotrvajú navždy.

3. Úroky

Za úvery je treba spravidla platiť mesačne úroky. V závislosti od typu úveru sa dajú dohodnúť určité obdobia bez úrokov. Startup by sa mal snažiť vyhnúť úverom.

4. Ostatné prevádzkové náklady

Existuje nespočetné množstvo ostatných prevádzkových nákladov, ktoré vznikajú najčastejšie mesačne alebo štvrťročne. Nie sú rovnaké v každej firme. Medzi bežné patria, napr.:

Leasing: splátky za auto, stroje a pod.

Poistenia: firmy uzatvára rôzne druhy poistení.

Prevádzkové náklady IT: firmy, ktoré si prenajímajú napr. dátové centrá, software, atď. majú výdavky na IT infraštruktúru.
Telefón/internet: Potrebné pre takmer všetky firmy.
Daňové poradenstvo: Využívajú tie firmy, ktoré majú problémy s účtovníctvom.
Dane: Sú síce väčšinou závislé na zisku, predsa treba s nimi počítať.

5. Investície do neobežného majetku (fixné aktíva) a obežného majetku

Investície do neobežného majetku tvoria všetky investície do majetku, ktorý ostáva dlhodobo v podniku a nie je určený na predaj: PC, pracovné stoly, software, server, tlačiarne, autá. Kancelárske priestory ponúkané na prenájom sú väčšinou zariadené a k dispozícii sú aj napr. tlačiarne, pracovné stoly a pod., takže je možné sa vyhnúť takýmto investíciám.

6. Ostatné (jednorazové) náklady

Okrem vymenovaných nákladoch existujú aj ďalšie, jednorazové náklady, ktoré sa vyskytujú pri zakladaní firmy:
Zakladanie firmy**:** Náklady na notára, živnostenské oprávnenie, zápis do obchodného registra. Pri súkromnom podnikaní sú náklady prehľadné.
Webstránka, vizitky, obchodné vybavenie: Tu je najlepšie obrátiť sa na reklamnú agentúru. Mnohé firmy robia tieto veci sami a čakajú niekoľko mesiacov, kým sa rozbehne činnosť.
Elektroinštalácia: Pokiaľ je nevyhnutná. Treba si vyžiadať cenové ponuky od odborníkov.
Poradenstvo: Niektoré zakladania sú zložité, pokiaľ ide o daňovú problematiku, obchodné záväzky, živnostenský zákon a pod. Tu sa odporúča obrátiť sa na kompetentného poradcu, zistiť cenu za informáciu a nakoniec kúpiť jeho know-how.
Ostatné náklady: Je potrebné naplánovať si nákladovú rezervu vo výške 5-10 %. Niekedy sa vyskytnú neočakávané náklady, s ktorými sa nepočítalo alebo na ktoré sa nemyslelo.
Ďalšie náklady: Podľa typu podnikania sa môžu vyskytnúť aj ďalšie náklady ako napr. náklady na veľkú reklamnú kampaň na naštartovanie podnikania, cestovné náklady, náklady na patenty, náklady na ochranu obchodnej značky.

Aj keď sa na prvý pohľad zdá, že je to zložité, je to len relatívne. Nie každá firma bude využívať všetky druhy nákladov. Pri mnohých zakladaniach podnikov sa nevyskytujú takmer žiadne náklady, pretože ich bolo možné redukovať, alebo prídu do úvahy v budúcnosti.

Nech si začínajúca firma vyberie ktorúkoľvek z uvedených foriem financovania, je nevyhnutné, aby sama aktívne hľadala investora a svoj projekt či nápad verejne zviditeľnila. Nájsť svojho investora môže na internete na špecializovaných webových stránkach, v podnikateľských inkubátoroch, ktoré poskytujú startupom vzdelávanie prostredníctvom tréningov, poradenstva, mentoringu, praktických workshopov a informačných seminárov. Ich ďalšou významnou úlohou je spájanie startupovej komunity s rôznymi možnosťami

financovania, ktoré predstavujú najmä podnikateľskí anjeli, rizikový kapitál alebo mikropôžičky či komerčné úvery bankových inštitúcií.

Od nápadu k startupu a neskôr k vytvoreniu úspešnej firmy je samozrejme dlhá a hrboľatá cesta. Samotný nápad sa na úspechu podieľa len minimálne a dôležité je najmä nasadenie, vytrvalosť, skúsenosti, profesionálny prístup, ale aj veľký kus šťastia. Viaceré prieskumy uvádzajú, že až 90 % založených startupov je odsúdených na neúspech, pretože im chýbali niektoré podstatné ingrediencie. Ďalších približne 5-8 % ako tak funguje, ale nedokáže sa presadiť, z hľadiska úspešnosti sa dlhodobo pohybujú na hranici červených a čiernych čísiel. Len približne 1-2 % startupov je úspešných a môže sa považovať za dlhodobo udržateľné projekty. Len malému množstvu, t. j. 0,5 % startupov, sa podarí „zahviezdiť". Na ilustráciu na Slovensku v súčasnosti existuje odhadom približne 500-600 inovačných projektov, ktoré sa snažia získať financovanie pre svoj rozbeh. V rôznych stavoch realizácie bojuje o úspech približne 200-300 startupov, ktoré sa snažia dotiahnuť svoj projekt do komerčnej podoby. Ak by z nich do 5-10 rokov vzniklo ďalších 20-30 národných pokladov akým je napríklad Eset, bol by to obrovský úspech a prínos pre celú ekonomiku.[41]

5. Chyby vyskytujúce sa pri vzniku startupu.

Dôvodov, prečo tak málo startupov prežije, je veľmi veľa. Je to ako mnoho parametrická rovnica, stačí keď len jedna premenná nemá správne hodnoty, celkový výsledok skončí sklamaním. Najčastejším dôvodom zlyhania startupov je neriešenie reálnych potrieb ľudí a firiem, namiesto toho hľadajú voľné miesta na trhu a pracujú s neoverenými predpokladmi. Veľa startupov končí najmä preto, že jednoducho málo „googlovali". Budúci startupista musí mať perfektný prehľad o trhu, o jeho veľkosti a potrebách, ale najmä o konkurencii a ich riešeniach, výhodách a nevýhodách. Urobiť chyby je v prvom momente často frustrujúce, ale zároveň môže byť užitočnou vecou, pretože z chýb, ktoré sme urobili sa môžeme poučiť. Predsa však sú chyby, ktoré sa v každodennom živote startupu opäť vyskytnú a ktorých by sa dalo vyvarovať, keby medzi startupmi existovala lepšia výmena informácií alebo lepšia komunikácia.

Jedným z centrálnych pilierov úspešného vzniku startupu je tím spolupracovníkov, ktorý sa „upísal" firme. Nájsť primeranú rovnováhu povahových vlastností, odborných znalostí a spôsobov správania patrí medzi najdôležitejšie a často najťažšie aspekty založenia firmy. Mnohé tímy sú totiž zostavované na základe nesprávnych kritérií. Napokon sú to často aj chyby v konaní manažmentu, v dôsledku ktorých firma zlyhala. Mnoho tímov je príliš homogénnych a často zostavených len z technických alebo ekonomických odborníkov. Univerzálne riešenie pravdepodobne neexistuje, ale ako základné pravidlo môže platiť, že zakladateľ má byť odborne zdatný, ale musí sa naučiť delegovať úlohy a právomoci a nesnažiť sa robiť všetko svojpomocne.

Pri výbere ľudí sa treba zamerať na kvalitu. Žiadny podnikateľ by nemal urobiť tú chybu, že ustúpi v nárokoch na kvalitu svojich zamestnancov a už vôbec nie u zakladajúceho partnera. Vyššie náklady na kvalifikovaných zamestnancov tiež môžu zohrávať svoju úlohu. Mnohí podnikatelia prijímajú mladých zamestnancov za nižšie mzdy, hoci je jasné, že firma môže byť len tak dobrá, nakoľko sú dobrí ľudia, ktorých zamestnáva.

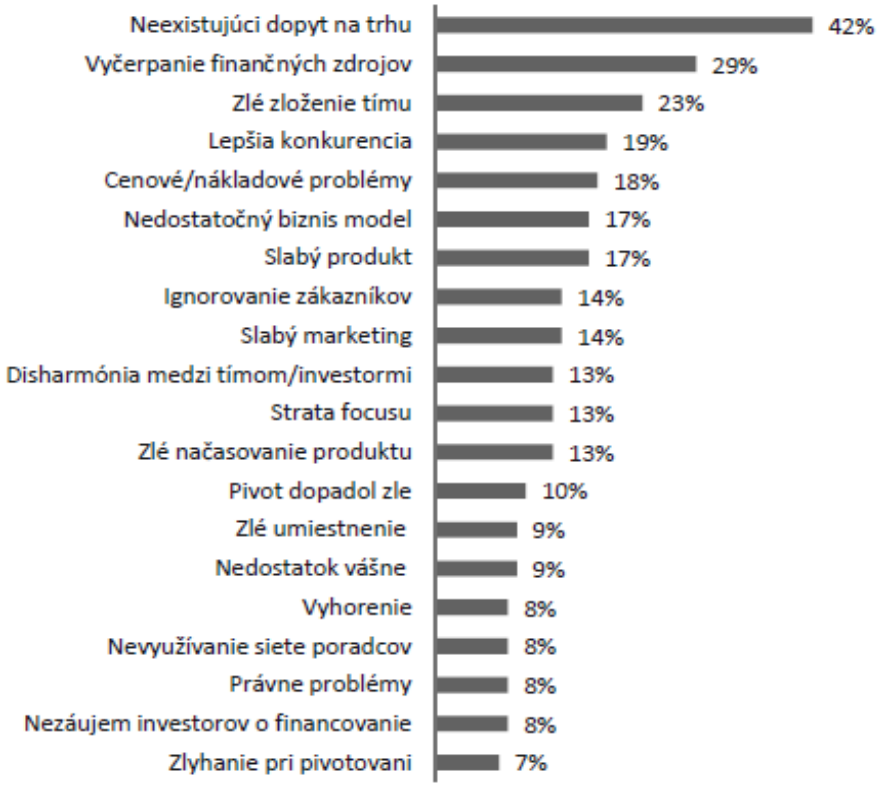
Prví zamestnanci formujú firemnú kultúru. Ak je narušená na začiatku, bude ťažké opäť ju napraviť. Preto by sa nemali pri nábore zamestnancov robiť žiadne kompromisy. Mnohé startupy jednoducho zamestnávajú nesprávnych ľudí. Platí zásada, že firma by mala odrážať záujmy, hodnoty a princípy svojich zakladateľov. Pokiaľ však chýba jasná vízia a predstava vlastných hodnôt, je bezcieľnosť nevyhnutná. Externý poradca môže v tomto okamihu dosiahnuť zázrak tak, že pomôže pri „hľadaní seba samého“, takže všetci zamestnanci „ťahajú za jeden povraz“ a nasledujú spoločnú víziu.

Startupy sú stelesnením tímovej práce. Bez tímu, ktorý sa snaží o dosiahnutie úspechu, ktorý je pripravený každý deň posunúť hranice svojich možností, nemôže byť startup úspešný. Založiť úspešný startup je ťažké a zložité. To nedokáže jednotlivec. Rozhodujúce je vybudovať veľmi dobrý tím. Je dôležité, aby tento tím bolo vidieť nielen vnútri, ale aj navonok podniku, aby sa potenciálni investori a iní partneri tiež považovali za súčasť tímu a spoločne budovali tímové vzťahy.

Zlyhávanie startupov je fakt, s ktorým sa musí každý zanietený startupista zmieriť. Je to prirodzený jav v každom podnikaní. Otázkou zostáva, prečo startupové projekty zlyhajú a či sa dokážu zakladatelia zo zlyhania poučiť. Všeobecne známe tvrdenie „experiment zlyhal, poučme sa a zopakujme ho“ platí hlavne v startupových aktivitách. V roku 2014 vydala služba CB Insider, ktorá sa zaoberá zberom údajov o firmách, ich investoroch a analýzou ich rozvoja, štúdiu o príčinách zlyhania startupov. Na základe údajov od 101 zakladateľov startupov, ktoré zlyhali, vytvorili rebríček 20 najčastejších príčin zlyhania. Príčiny zlyhania sú uvedené v grafe 4. Ako možno vidieť, najčastejšie označovanou príčinou bol slabý alebo neexistujúci dopyt po produkte alebo službe, nasledovaný vyčerpaním finančných zdrojov, zlým zložením tímu a výrazne lepšou konkurenciou, ktorá na trhu pôsobí.

6. Diskusia

Startupy sa na začiatku svojho podnikania len zriedka orientujú na anonymný masový trh., pretože takýto vstup do trhu by mohol byť pascou. Kto potrebuje rýchle výsledky alebo rýchly úspech, musí sa v prvom rade koncentrovať na uspokojovanie želaní a potrieb malej skupiny ľudí a nesnažiť sa ponúknuť všetkým všetko. Takýmto spôsobom neurobí skutočne šťastným nikoho. Ak sa chce startup stať veľkým podnikom, musí zámerne začať v malom.



** Zakladatelia startupov mohli ako príčinu zlyhania určiť viac ako jednu odpoveď (zdroj: www.cbinsights.com)*

Graf 4. Príčiny zlyhania startupov[42]

Zvýšenie pravdepodobnosti podnikateľského úspechu startupov bude závisieť aj od hlbšieho a dôkladnejšieho poznania vybraných aspektov ich existencie. Na základe preskúmania odbornej literatúry si možno položiť tieto výskumné otázky:
Ako vnímajú, hodnotia, merajú napredovanie startupu potenciálni investori? Na základe čoho sa rozhodujú, keď stanovujú veľkosť investície a podmienky jej výnosu a návratnosti?
Podľa akých metrík hodnotia napredovanie startupu jeho manažéri? Aké sú špecifiká metrík výkonu startupu v období, v ktorom zatiaľ nedosahuje zisk?
Do akej miery sú zakladatelia startupov schopní eliminovať riziko pre investora pri jeho vstupe do startupu?
Aké sú rozdiely v ekonomike úspešných a neúspešných startupov?
Aké sú skoré indikátory neskoršieho zlyhania startupu?
Aké sú skoré indikátory neskoršieho úspechu startupu?
Aké sú príčiny podnikateľského úspechu startupov?
Do akej miery je zlyhanie startupu prirodzené a prospešné a za akých okolností začína byť nebezpečné?
Ktorá z foriem financovania prevažuje na slovenskej startupovej scéne? Je to závislé od fázy vývoja, v akej sa ponúkaný produkt alebo služba nachádzajú?

Záver

Startupy sú v súčasnosti veľmi skloňovaným pojmom a čím ďalej tým viac sú stredobodom pozornosti médií, alebo by mali byť. V medzinárodných štatistikách sú zaradené medzi malé a stredné podniky, hoci podnikatelia a široká verejnosť už vnímajú rozdiel medzi startupom a malým alebo stredným podnikom. Startupy sa líšia hlavne tým, že na svoj vznik vyžadujú špecifické podmienky týkajúce sa predovšetkým zázemia, kapitálu a inovatívnosti produktu či služby. Tieto aspekty zapríčiňujú, že ak je startup správne štruktúrovaný, lepšie odoláva zmenám preferenciám spotrebiteľov, ekonomickým cyklom a oveľa rýchlejšie sa rozvíja vďaka vstupu rizikového kapitálu.

Aj napriek všetkým prostriedkom, ktoré majú dnešní začínajúci podnikatelia k dispozícii, nie je podnikanie jednoduché a neexistuje univerzálna cesta k úspechu. Predovšetkým zakladatelia startupov, spravidla mladí ľudia s minimom skúseností, ale s veľkými ambíciami a chuťou do práce, musia prejsť osobným rozvojom a naučiť sa zvládnuť množstvo rôznorodých disciplín, ktoré sú pre nich úplne nové.

Odkazy na literatúru a poznámky

[1] http://silicon-valley-history.com/
[2] Stanford Univerzity, History. www: <http://www.stanford.edu/about/history/>
[3] Audio oscilátor je nástroj, ktorý generuje jeden čistý tón alebo frekvencie naraz. Počas rokov boli oscilátory HP využívane na výrobu a udržanie telefónov, sterea, rádiá a ďalších audio zariadení.
[4] http://www.pbs.org/transistor/album1/eight/, Traitorous eight – osem zradcov, toto pomenovanie dostali potom, ako odišli z firmy Shockley a založili si vlastnú, ktorá pokračovala v tom istom výskume.
[5] http://www.pbs.org/transistor/background1/corgs/fairchild.html
[6] http://silicon-valley-history.com/
[7] http://www.darpa.mil/about-us/darpa-history-and-timeline
[8] internetová bublina – obdobie od začiatku 90. rokov do 2001, kedy vzniklo veľa internetových spoločností. http://www.nber.org/chapters/c0124.pdf
[9] Gozzi, Jr., R., 2001, *ETC.:* A Review of General Semantics: https://www.questia.com/library/p4139/etc-a-review-of-general-semantics/i2550886/vol-58-no-4-winter
[10] Originál – gold rush in cyberspace

[11] The Importance of Startups in Job Creation and Job Destruction. www.kauffman.org/~/media/kauffman_org/research%20reports%20and%20covers/2010/07/firm_formation_importance_of_startups.pdf
[12] Challenger Grayand Christmans, 2013 Q2 Start-Up Activity Report: More Entrepreneurs But Still Too Risky For Most. https://www.challengergray.com/press/press-releases/2013-q2-start-activity-report-more-entrepreneurs-still-too-risky-most
[13] Macmillan Dictionary Dictionary, Pojem startup, http://www.macmillandictionary.com/thesaurus/british/start-up_7#start-up_11
[14] Steve Blank a Bob Dorf, Startup owner´s manual, Vyd. 1. California: K&S Ranch Press, 2012.
[15] Eric Ries, Lean Startup. Vyd. 1. USA: Crown Publishing Group, r. 2011. Introduction.
[16] Eric Ries, About the author. http://www.startuplessonslearned.com/2008/10/about-author.html
[17] Eric Ries, Lean Startup. Vyd. 1. USA: Crown Publishing Group, r. 2011. Introduction.
[18] Inkubátor a „start-up“ podnikatelia: http://www.fsv.cvut.cz/svoc/2006/prisp/10/pupakova.pdf
[19] Blank, S. Make no little plans. http://steveblank.com/2010/01/04/make-no-little-plans-%E2%80%93-defining-the-scalable-startup/
[20]VAŇHARA, J. Startup aspon musi rust.2013.: http://www.podnikanivusa.com/2013/11/16/startup-aspon-musi-rust/
[21] Steve Blank: The 6 Types of Startups. http://blogs.wsj.com/accelerators/2013/06/24/steve-blank-the-6-types-of-startups-2
[22] Adam Chase.http://thenextweb.com/insider/2013/10/20/inspiring-story-behind-crowdsourcing-platform-watsi-y-combinators-first-non-profit/
[23]http://www.techdrawl.com/post/best-startup-categories-entrepreneurs-and-investors-%E2%80%93-2014-edition
[24] https://www.emergingprairie.com/startup-tips-from-tristan-pollock/
[25] The Lean Startup. http://theleanstartup.com
[26] Croll Alistair, Yoskovitz Ben. http://leananalyticsbook.com/
[27] http://www.podnikanivusa.com/2011/09/05/definice-startupu/
[28] Srpová J. a kol. *Podnikatelský plán a strategie*, Vyd. 1, Praha: Grada Publishing, r. 2011. Postup při sestavování podnikatelského plánu, str. 14-33.
[29] https://managementmania.com/sk/smart
[30] Veber J., Srpová, J. a kol. *Podnikání malé a střední firmy*, Vyd. 3, Praha: Grada Publishing, r. 2012. Vlastní zdroje financování.
[31] All top Startups, Startup financing cycle. http://alltopstartups.com/2012/06/02/infographic-startup-financing-cycle/

[32] Steve Blank a Bob Dorf, Startup owner´s manual, Vyd. 1. California: K&S Ranch Press, 2012. Two Business –to-Business Pricing Issues.
[33] https://www.business-case-analysis.com/total-cost-of-ownership.html
[34] Synek M. a kol. Manažerská ekonomika, Vyd. 5 Praha: Grada Publishing 2011. Metody hodnocení výnosnosti investice, s. 301-309.
[35] Lupa, Crowdfunding jako cesta k realizaci projektů. http://www.lupa.cz/clanky/crowdfunding-jako-cesta-k-realizaci-projektu
[36] Firemní finance. Hledání investora. http://firmy.finance.cz/zivot-podnikatele/informace/soukromy-kapital/kde-najit-investora
[37] http://www.sbagency.sk/crowdfunding-ked-potrebujte-peniaze-pre-biznis#.Ve3ILbW2LkU
[38] http://www.sbagency.sk/crowdfunding-ked-potrebujte-peniaze-pre-biznis#.Ve3ILbW2LkU
[39] http://www.crowdfundinsider.com/2013/11/27263-goldee-worlds-smartest-light-switch-crowdfunding-now
[40] http://highonbusiness.com/startups-und-kostenmanagement/
[41] Startup 4 Dummies. Kolektív autorov. Vydalo vydavateľstvo DIGITAL VISIONS, spol. s r. o. v roku 2015.
[42] Startup 4 Dummies. Kolektív autorov. Vydalo vydavateľstvo DIGITAL VISIONS, spol. s r. o. v roku 2015.

Kontakt

Ing. Michaela Vogl, PhD.
Katedra manažmentu
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemská 1/b
8952 35 Bratislava
michaela.vogl@euba.sk

BUDOVANIE RIZIKOVÉHO PODNIKANIA: FAKTORY VPLYVU A PODNIKATEĽSKÉ STRATÉGIE STARTUPOV

BUILDING A VENTURE BUSINESS: FACTORS OF INFLUENCE AND STARTUP BUSINESS STRATEGIES

Branislav Zagoršek

Abstrakt

Startupy sú v súčasnosti veľmi atraktívnou problematikou. Predstavujú príležitosť pre podnikateľov a sú súčasťou zdravého ekonomického systému. Cieľom tejto práce je vytvorenie a zhodnotenie poznatkovej bázy o startupoch za účelom ich ďalšieho skúmania so zameraním na podnikateľské stratégie. V práci sú na základe preštudovania súčasnej literatúry identifikované faktory vplyvu na startupy, možnosti rozvoja a inovácií nového podnikania s nejasnou budúcnosťou. Prezentuje sa súčasný stav praxe, ktorý je analyzovaný, a ktorý končí v podobe stratégií vhodných pre startupy.

Kľúčové slová

startup, podnikanie, stratégia, inovácie, odvetvie

Abstract

Start-ups are very attractive topic. Start-ups are an opportunity for entrepreneurs and are part of a healthy economic system. The aim of this paper is to create and evaluate knowledge base in the field of start-ups for further research with a focus on business strategy. This paper is based on study of the current literature identifying factors influencing the start-ups, opportunities for development and innovations of new business with an unclear future. It is being presented the current state of practice that is analysed and completed in shape of appropriate strategies for start-ups.

Keywords

Start-up, business, strategy, innovation, industry

Úvod

Startupy sú v súčasnosti veľmi aktuálnou témou. Startupy predstavujú platformu príležitostí pre začínajúcich podnikateľov a sú súčasťou zdravého ekonomického systému. Cieľom tejto práce je vytvorenie a zhodnotenie poznatkovej bázy o startupoch za účelom ich ďalšieho skúmania so zameraním na podnikateľské stratégie. V práci sú na základe preštudovania súčasnej literatúry identifikované faktory vplyvu na startupy, možnosti rozvoja a inovácie nového podnikania s nejasnou budúcnosťou. Potom sú identifikované a formulované typické stratégie startupov v závislosti od fázy a situácie, v ktorej

sa podniky nachádzajú. V práci sa venujeme počiatočnej fáze existencie startupov, sústreďujeme sa na odhad závažnosti dôsledkov postupov a premenných na úspešnosť vznikajúcich startupov, faktorom úspechu začínajúcich podnikov a determinantom prežitia novozaložených podnikov. Ďalej nás zaujíma, ako má startup vyzerať, čo by mal obsahovať, čo determinuje veľkosť startupov, ako vplýva pozadie zakladateľov na schopnosť prežiť v skorých fázach startupu a aký je vplyv geografického umiestnenia nového podnikania na prežitie, produktivitu a rast. Sledujeme aj to, čo ovplyvňuje rast startupov, teda ich výkon a inovačné schopnosti, konkrétne výkon podnikov a podnikateľskú orientáciu, bariéry, ktoré bránia podnikom rýchlo rásť, faktory vplývajúce na inovácie a inovatívne aktivity startupov. Nakoniec sa zaujímame o stratégiu, správanie a spoluprácu startupov a ich hodnotenie investormi, teda optimálnu, či suboptimálnu stratégiu a podnikateľské rozhodnutia, determinanty kooperácie vo výskume a vývoji startupov, úlohu univerzít pri šírení znalostí do súkromného sektora a podporovaniu ekonomického rastu, komercializáciu v prostredí rôznych organizácií a hodnotenie nových podnikaní investormi rizikového kapitálu. Na záver sú na základe faktorov vplyvu na úspech startupov identifikované stratégie, ktoré pokiaľ budú startupy používať, budú v súlade s týmito zisteniami, a teda budú zvyšovať pravdepodobnosť úspechu svojho podnikania.

1. Východiská výskumu – súčasný stav poznania startupov

V tejto časti predstavujeme aktuálne prístupy a súčasný stav teórie o startupoch. Otázke, prečo je niekto pri zakladaní podnikania úspešný a niekto nie, sa venujú van Gelderen a kol.[1] Vo svojom výskume skúmali odhad závažnosti dôsledkov postupov a premenných na úspešnosť vznikajúcich startupov. Za úspešné považovali startupy, ktoré vznikli, neúspešné boli tie, od ktorých založenia sa upustilo. Tieto vplyvy sú usporiadané podľa Gartnerovho rámca na vytvorenie nového podniku. Gartner[2] identifikoval relevantné premenné pri vzniku nového podnikania, ktoré sú rozdelené do 4 dimenzií na jednotlivcov, prostredie, organizáciu a procesy. Van Gelderen a kol.[3] v práci skúmali 517 vznikajúcich podnikov počas troch rokov. Po uplynutí tejto doby bolo 195 podnikaní úspešných a 115 zaniklo. Výsledky naznačujú dôležitosť pociťovaného trhového rizika ako faktora, ktorý predpovedá vznik podniku alebo upustenie od snahy o jeho založenie. V práci skúmali dimenzie vysokých a nízkych ambícií a významných a obmedzených skúseností. Tému skúmajú z dôvodu, že vznik podniku je prvým úspechom a autori túto problematiku považujú za nedostatočne preskúmanú, čo je zapríčinené hlavne absentujúcou registráciou podnikaní pred ich vznikom. Založeniu podnikania často predchádzajú štyri fázy. Tieto fázy sú tvorba nápadu na podnikanie, uvedomenie si príležitosti, tvorba podnikateľského modelu, získavanie zdrojov a organizácia a začiatok interakcie podniku s trhom. Zistili, že výrobné podniky,

majú väčšiu šancu vzniku ako podniky v iných odvetviach. Selektívne dôležitú úlohu pri zakladaní podniku má aj podnikateľský plán. Podnikateľský plán sa prejaví pozitívne u podnikateľov s obmedzenými ambíciami, ale negatívne pri podnikateľoch s vysokými ambíciami. Pre podnikateľov s vysokými ambíciami je prospešná manažérska skúsenosť, ktorá zvyšuje pravdepodobnosť úspechu startupu. Jediným faktorom, ktorý bol bez ohľadu na ďalšie delenie identifikovaný ako spoločný pre všetkých, bolo pociťované trhové riziko, ktoré malo negatívny efekt na založenie podniku. Väčšiu šancu založenia podniku mali podnikatelia s vysokými ambíciami podnikajúci vo výrobe. Posledným zistením bolo, že podniky s obmedzenou skúsenosťou mali väčšiu pravdepodobnosť vzniknúť, pokiaľ už mali skúsenosť so zakladaním, a pokiaľ mali poradcu s prístupom k relevantným informáciám. Na založenie negatívne vplývala náročnosť na kapitál a vnímané trhové riziko.

Coad a kol.[4] na vzorke 6247 podnikaní skúmali podľa údajov od Barclays Bank determinanty veľkosti startupov. Zistili, že predchádzajúca skúsenosť mala významný vplyv na veľkosť startupov, podobne ďalšie faktory ako sú vek, vzdelanie a aktivity na bankovom účte. Zatiaľ čo niektoré predchádzajúce výskumy predpovedali, že predchádzajúca skúsenosť pomôže podnikom k lepšiemu výkonu v zmysle prežitia, v ich vlastnom výskume je tento vzťah výkonu a skúsenosti nejasný. Vysvetľujú to štatisticky tým, že sa zúčastňujú viacerých podnikaní, dochádza k zvyšovaniu pravdepodobnosti úspechu niektorého z nich. Ďalej zistili, že predchádzajúce skúsenosti sa prejavujú významne väčšou veľkosťou zakladaného podnikania. Je možné povedať, že starší podnikatelia s vyšším vzdelaním, zdrojom poradenstva a premennými na bankovom účte (aktivity ako napríklad prečerpanie) zakladali väčšie podnikania.

Faktormi úspechu začínajúcich podnikov sa zaoberá Kessler[5]. Skúma rozdiely úspešnosti startupov na etablovaných a rozvíjajúcich sa trhoch. Na vzorke 296 začínajúcich podnikaní v Rakúsku a 459 v Česku analyzuje faktory úspechu. Výsledkom je, že faktory úspechu sa v týchto dvoch štátoch odlišujú. Zatiaľ čo v Rakúsku je úspech spojený s procesmi a osobným prostredím, v Česku je kompozícia významných procesov odlišná, pričom na úspech najviac vplývajú osobnosť a zdroje. V práci vychádza z modelu úspešného podnikania od Muglera, ktorý má štyri dimenzie: osobnosť, zdroje, prostredie a manažment. Za úspešné podnikanie považuje také, ktoré funguje na plný úväzok, nedochádza k negatívnej zmene zamestnancov, podnikanie je subjektívne vnímané ako úspešné a subjektívne hodnotenie výhľadu rozvoja podnikania do budúcnosti je vnímané ako konštantné, alebo expanzívne.

Munoz a kol.[6] na vzorke 151 mikropodnikov v Malajzii skúmali faktory úspechu manažmentu. Vo svojej práci zistili, že výkon podnikov a podnikateľská orientácia boli významne ovplyvnené kľúčovými manažérskymi činnosťami. Na základe výskumu tvrdia, že výkonnejšie boli tie podnikania, ktoré vyhľadávali externú pomoc, ale hlavne od iných podnikov, pričom vládna

pomoc bola vyhľadávaná v menšom rozsahu. Ďalej tvrdia, že spomedzi faktorov podnikateľskej strategickej orientácie podniku sa ako najdôležitejšie vo vzťahu k výkonu podniku javia proaktivita a vyšší sklon k riziku, zatiaľ čo inovatívnosť a heterogenita nemali na výkon priamy vplyv. Toto však mohlo byť ovplyvnené prostredím s obmedzenou možnosťou inovovať a diverzifikovať vo vidieckej oblasti Malajzie, kde bol realizovaný výskum. Tretím zistením bolo, že marketingové aktivity vedeli najpresnejšie predpovedať výkon podniku. Našli sa však aj indície, že aj manažérske aktivity vplývajú na výkon, preto tréningové aktivity v tejto oblasti môžu mať významný dopad na udržateľnosť a úspešnosť mikropodnikania. Ďalej sa ukázalo, že na každú zo štyroch dimenzií strategickej podnikateľskej orientácie vplýva aspoň nejaká manažérska činnosť. Posledným zistením je, že malé podniky majú menšiu averziu k riziku a sú inovatívnejšie ako väčšie mikropodniky (viac ako 2 zamestnanci).

Faktorom vplývajúcim na inovácie sa vo svojom výskume venujú Carree a kol.[7]. Sledovali vplyv faktorov na duševné vlastníctvo, reprezentované v podobe patentov a ochrannej známky ako nositeľov inovácie. Zatiaľ čo vnímanie patentov ako nositeľa inovácie je štandardne zaužívané, ochrannú známku ako nositeľa inovácie a zmeny odvetvia skúmali Mendonça a kol.[8]. Píšu, že ochranné známky sú výsledkom vytvorenia rozpoznateľného označenia a symbolizujú tovar alebo službu ako aj identitu podniku. Majú kľúčovú úlohu v procese marketingu inovácií, keďže sú nástrojom diferenciácie atribútov tovarov a služieb. Tieto vlastnosti robia z ochrannej známky indikátor inovácie produktu a sektorových zmien. V tejto súvislosti ponúkajú zoznam deviatich strategických motívov tvorby značky. Značka buduje neelasticitu produktu, vďaka čomu podnik dosahuje prémiové ceny. Keď sú iné prostriedky neefektívne, zlepšuje podmienky na privlastnenie výnosov z inovácie. Predlžuje ochranu vlastníckych práv. Otvára možnosti rozšírenia produktovej línie a diverzifikácie. Podporuje penetráciu nových geografických oblastí. Signalizuje zmeny stratégie alebo identity podniku. Umožňuje vstup na trh pre ochranné známky, teda licencovanie. Vďaka lojalite zákazníkov k značke šetrí náklady na reklamu. Zvyšuje vyjednávaciu silu voči dodávateľom.

Carree a kol.[9] predpokladajú, že na inovácie vplýva päť rôznych druhov kapitálu: podnikateľský, finančný, ľudský, sociálny a sieťový kapitál. Zatiaľ čo patenty sú zaužívaným ukazovateľom inovatívnosti výrobných podnikov, podniky služieb nevyužívajú patenty v rovnakej miere. Pre podniky služieb si zvolili ochranné známky, ktoré sú vhodným ukazovateľom inovatívnosti. Podnikateľským kapitálom rozumejú schopnosť regiónu vytvárať a podporovať startupy, čo merajú startupovými aktivitami v regióne. Finančný kapitál predstavuje ďalší faktor. Keďže výskum a vývoj, ako aj iné činnosti spojené s inováciami, si vyžadujú významné finančné investície, ich nedostatok negatívne vplýva na inovatívnosť. Finančný kapitál merajú pomocou úverov. Vývoj nových technológií si vyžaduje prístup k správnemu ľudskému kapitálu, ktorý merajú pomocou množstva vysokoškolsky vzdelaných obyvateľov v danej

oblasti. Sociálny kapitál je kombináciou súčasných a budúcich hodnôt a benefitov, ktoré sú výsledkom sociálnej interakcie jednotlivcov. Tento kapitál merajú pomocou ukazovateľa darcovstva krvi. Sieťový kapitál je znalostná sieť, kde isté organizačné nastavenia umožňujú akvizíciu, kombináciu, tvorbu, výmenu či transfer rôznych foriem znalostí. Prejavujú sa tvorbou miestnych priemyselných clustrov. Na vzorke 927 pozorovaní počas 9 rokov zistili, že tri z piatich druhov kapitálu sú pre inovatívnosť dôležité. Sú to finančný, ľudský a sieťový kapitál. Zatiaľ čo predchádzajúce tri druhy kapitálu sú dôležité pre inovácie výrobkov aj služieb, štvrtý druh sociálny kapitál významne vplýva na inovácie služieb. Možno teda tvrdiť, že pre inovatívne startupy je výhodné prostredie, v ktorom môžu nadpriemerne využívať úvery, malo by tam byť viac ľudí s vysokoškolským vzdelaním a mali by tam existovať priemyselné uzly.

Úlohe, ktorú majú univerzity v šírení znalostí do súkromného sektora a podporovaniu ekonomického rastu, sa venujú Leyden a Link[10]. V práci sa opierajú o model výskumnej spolupráce univerzít s podnikmi, ktorej výsledok je vzájomne želaný a užitočný. Zistili, že aby model vzájomnej spolupráce bol životaschopný a vzájomne prospešný, je potrebné, aby univerzity vytvorili taký program, aby príjmy podnikov rástli, a súčasne aby náklady podnikov na výskum a vývoj rástli pomalšie ako príjmy. Takáto štruktúra je v súlade so záujmami tak univerzít ako aj podnikov. Spolupráca je však možná iba v prípade, že univerzity sú dotované, inak musia svojim partnerom náklady účtovať.

Rýchlo rastúce podniky sú považované za kľúčový faktor ekonomického rastu, pretože zabezpečujú rast zamestnanosti, diseminujú inovácie a vytvárajú pozitívne externality pre svoje okolie. Z toho dôvodu Lee[11] vo svojej práci skúma bariéry, ktoré bránia podnikom rýchly rast dosiahnuť. Vo výskume tieto prekážky analyzuje na vzorke 4858 malých a stredných podnikov, ktoré rozdelil do dvoch skupín na podniky s rýchlym rastom a podniky s potenciálom rýchleho rastu, ktoré sú podobné podnikom s rýchlym rastom, no rýchly rast nedosahujú. Zistil, že podniky s rýchlym rastom pociťujú problémy so získavaním ľudských zdrojov, nedostatkom zručností, získavaním finančných prostriedkov, tokom príjmov, manažérskymi zručnosťami a vhodnými priestormi. Firmy s potenciálom rýchleho rastu majú pocit, že ich brzdí ekonomika, získavanie finančných prostriedkov, tok príjmov a manažérske zručnosti, kým reguláciu nepovažujú za problém. Okrem toho upozorňujú, že rýchly rast je krehkou záležitosťou, väčšina podnikov ho dosahuje iba na krátke obdobie, keďže dochádza k Penroseovej efektu, ktorý znamená, že obmedzený počet skúsených manažérov v podniku obmedzuje rýchlosť rastu podniku. Rýchlo rastúce podniky preto spomaľujú svoj rast, keďže typický manažérsky tím je krátkodobo neelastický, a preto nie je schopný efektívne reagovať na zmeny dopytu, ktoré si vyžadujú napríklad viac času a pozornosti, ktoré si zasa vyžadujú noví manažéri od skúsených manažérov v podniku[12]. Lee[13] ďalej tvrdí, že regulácia je skôr problém pre podniky, ktoré nemajú potenciál rýchleho rastu

ako pre tie, ktoré ho majú. Tiež vyzdvihuje význam manažérskych zručností pre rast podnikov. Príkladom manažérskych zručností sú tie, ktoré opisujú Burgoyne a Stuart[14]. Manažérske zručnosti rozlišujú na tie, ktoré sú potrebné pre vrcholových manažérov: mentálna svižnosť, proaktivita, emocionálna stabilita, kontinuálna citlivosť voči udalostiam, znalosť základných faktov. Pre rýchly kariérny rast identifikovali tieto potrebné manažérske zručnosti: mentálna agilita, kreativita, analytické a hodnotiace zručnosti, profesionálne znalosti, znalosť základných externých skutočností. Vo všeobecnosti hovoria o dvoch zručnostiach, o vyrovnanej schopnosti učiť sa a o medziľudských zručnostiach, ktoré dopĺňajú o proaktivitu, emocionálnu stabilitu, analytické a hodnotiace zručnosti a kontinuálnu citlivosť voči udalostiam.

Startupy zohrávajú vplyvnú úlohu v ekonomickom rozvoji, ich inovatívne aktivity skúmajú a s etablovanými podnikmi porovnávajú vo svojom výskume Criscuolo a kol.[15] Na vzorke 12209 podnikov hľadajú rozdiely, pričom podniky rozdeľujú na výrobné a podniky služieb. Zistili, že existujú významné rozdiely medzi startupmi a etablovanými podnikmi. V službách majú startupy väčšiu pravdepodobnosť, že vytvoria inováciu produktu. Vo výrobe však neboli medzi startupmi a etablovanými podnikmi identifikované významné rozdiely v pravdepodobnosti úspešnej inovácie. Významné výhody vo výnosoch z inovácií majú startupy v službách aj vo výrobe. Sú tri faktory, ktoré ovplyvňujú rozdiely v inováciách medzi etablovanými podnikmi a startupmi a sú zdrojmi relatívnej výhody startupov. Sú to nehmotný produkt, spolutvorba[16] a nízka kapitálová náročnosť. Startupy podnikajúce v službách tvoria produkt, ktorý je nehmotný a zahŕňa transformácie materiálnych produktov, ľudských zdrojov a údajov. Spoločné dotvorenie služieb znamená, že služba vyžaduje prítomnosť a účasť klienta, ktorý je často spoluinovátor a spolutvorca novej služby. Nízka kapitálová náročnosť znamená, že inovácie v službách majú nároky na finančný kapitál v porovnaní s výrobou len tretinové. Ďalším zistením je, že startupy podnikajúce vo výrobe čelia silným bariéram v inováciách, zatiaľ čo etablované podniky v dôsledku svojich kapitálových investícií a prístupu do trhu ovládajú tento sektor.

Nelson[17] vo svojej práci porovnáva komercializáciu v prostredí rôznych organizácií, najprv v prostredí univerzity a potom v startupe. Komercializácia výskumu, teda proces presunu vedeckého alebo technologického vývoja k produktom predávaným na trhu, je kľúčovou súčasťou podnikania. Doterajší výskum podnikateľských aktivít jednotlivcov hovorí, že ich snaha je aspoň do istej miery prispôsobivá. Individuálne vlastnosti sú síce dôležité, ale kritickým je ich chápanie v kontexte podnikateľského správania, akým je napríklad komercializácia. V práci skúma úlohu organizačného kontextu v komercializácii technológií na Stanfordskej univerzite. Prípadová štúdia využitá v práci podporuje skutočnosť, že kontext má pri tvorbe podnikania a pri komercializácii významnú úlohu a rozširuje úlohu kontextu smerom k organizácii. Tiež v práci upozorňuje na potenciálny nesúlad medzi kontextom organizácie a zdrojovo,

štrukturálne a cieľovo orientovanými požiadavkami komercializačných procesov. To, čo predstavuje výzvu pri vývoji technológií, môže byť súčasne dobré pre progres technológií. Podporuje, že univerzitné prostredie má charakteristiky umožňujúce vývoj budúcich technológií.

Lööf a Nabavi[18] skúmali vplyv geografického umiestnenia nového podnikania na prežitie, produktivitu a rast. V práci rozlišujú medzi štyrmi druhmi miest: metropolitné mesto, metropolitný región, obývané oblasti a vidiek. Na vzorke 23000 nových podnikaní, ktoré počas piatich rokov pozorovali, prišili k viacerým záverom. Je pozorovateľný výrazný rozdiel vo výkone v službách a vo výrobe. Predpokladaná prevaha startupov vďaka zamestnancom je závislá od výkonových opatrení a od odvetvia, v ktorom startup pôsobí. Pre životaschopnosť nových podnikaní je dôležitá intenzita vedomostí a technológií. V analýze rozlišovali podnikania na podnikania v službách a vo výrobe, pričom pre podnikania vo výrobe používali technologické ukazovatele a pre podnikania v službách ukazovatele znalostné. Zistili, že najväčšie riziko skorého zániku majú podniky v metropolitných mestách, tiež však našli podporu tvrdeniu, že centrálne umiestnenie je pre nové podnikania výhodným. Čo sa týka pridanej hodnoty, nenašli žiadny vzťah k umiestneniu nových podnikaní, zato spinoffy výrobných podnikov majú v mestách výrazne väčšiu pridanú hodnotu ako na iných miestach. V závislosti od umiestnenia startupu neidentifikovali žiadne významné rozdiely v produktivite, či raste podniku medzi startupmi vo výrobe. Naopak, podniky podnikajúce v službách mali v závislosti od umiestnenia startupu významné rozdiely v produktivite. Podniky v metropolách mali významne vyšší rast produktivity práce, pričom výhodu mali hlavne podniky s vyšším nárokom na vedomosti.

Komplexnému problému, ako nájsť optimálnu, či identifikovať suboptimálnu stratégiu a podnikateľské rozhodnutie pre podnikateľov, investorov, inovátorov a iných ekonomických účinkujúcich, sa vo svojom výskume venujú Carayannis a Dubina[19]. Integrujú pôsobenie inovačného správania a inovačnej politiky pomocou teórie hier a simulácií. Vo výsledkoch tvrdia, že teória hier je silný nástroj na rozhodovanie v stavoch neistoty a neurčitosti a mala by sa aktívne využívať v inovačnej politike. Podniky by sa mali sústrediť na stratégie typu výhra-výhra a mali by sa orientovať na maximalizáciu sociálneho blahobytu. Zatiaľ čo pre inovátorov je prístup pokusov a omylov vhodnou stratégiou, tvorcovia politiky by si tento prístup mali premyslieť, keďže na vyššej úrovni sú omyly drahšie. Tiež v prípade, že dôjde k najhoršiemu scenáru, nemali by skúšať rôzne cesty, ale vybrať si jednu a držať sa jej. Mala by byť zabezpečená transparentnosť rozhodovania a bariéry inovácií by mali byť otvorene adresované a mali by byť otvorené kritike. Je potrebné držať rovnováhu medzi prioritizáciou a diverzifikáciou. Malo by byť teda stanovené obmedzené množstvo sľubných priorít pre inovátorov. Tiež by mala byť zabezpečená rovnováha medzi ambíciami, agresiou, realistickosťou a uskutočniteľnosťou.

Integrovaný teoretický rámec za účelom zistenia, či hodnotenie nových podnikaní investormi do rizikového kapitálu môže byť vysvetlené faktormi, ktoré boli identifikované v teórii stratégie ako faktory dôležité pre výkonnosť podniku, vytvorili Miloud a kol.[20]. Výsledky analýzy 184 investícií v počiatočnej fáze do rizikového kapitálu podporili tento predpoklad. Ďalej zistili, že atraktívnosť odvetvia, kvalita zakladateľa a top manažmentu, ako aj externé vzťahy nového podnikania významne a pozitívne vplývajú na jeho hodnotenie investormi, keď hľadajú kapitál v počiatočnej fáze vývoja. Tieto zistenia pomáhajú vytvoriť prepojenie dobre vyvinutých teórií v strategickom manažmente a zatiaľ nedostatočne preskúmaných praktík hodnotenia rizikového kapitálu. Pri hodnotení efektu priemyselnej štruktúry na hodnotenie startupov sa sústredili na dva kľúčové elementy, a to stupeň diferenciácie produktov, meraný intenzitou výskumu a vývoja a intenzitou reklamy a tempo rastu odvetvia. Za podnikateľské zdroje pri hodnotení startupu považujú podnikateľa, jeho manažérsky tím, pričom sa zamýšľajú nad rozdielmi jednotlivca a skupiny zakladateľov, ako aj kompletnosťou manažérskeho tímu. Pri externých vzťahoch za účelom hodnotenia podniku hovoria o sociálnej sieti a jej veľkosti. Zistili, že podnikania vo viac diferencovanom odvetví dosahujú aj vyššie ohodnotenie, podobne aj v rastúcom odvetví. Významne vyššie ohodnotenie majú startupy, pokiaľ ich zakladateľ má relevantnú skúsenosť s odvetvím, relevantné manažérske vzdelanie a skúsenosť so startupmi ešte pred založením súčasného podnikania. Novozaložené podnikania s kompletným manažérskym tímom sú ohodnotené lepšie ako tie bez neho, tiež podnikania založené viacerými podnikateľmi sú ohodnotené lepšie, ako tie založené jednotlivcom. Pozitívny vplyv na ohodnotenie startupu majú aj jeho externé vzťahy merané počtom partnerstiev.

Otázke, či pozadie zakladateľov vplýva na schopnosť prežiť v skorých fázach startupu, sa venujú Baptista a kol.[21]. Vo svojom výskume sa sústredili hlavne na nezamestnanosťou motivované podnikanie. Mali stanovené dve hypotézy. Prvá, startupy, ktorých zakladatelia boli bezprostredne pred založením podnikania nezamestnaní, majú nižšiu pravdepodobnosť úspechu. Druhá, rôzne formy špecifického ľudského kapitálu zakladateľov budú mať menej pozitívny vplyv na pravdepodobnosť prežitia podniku pre podnikateľov motivovaných nezamestnanosťou ako pre iných podnikateľov. Pre podnikateľov, ktorí opustili svoje predchádzajúce zamestnanie, aby založili nové podnikanie, hrá všeobecný aj špecifický ľudský kapitál kľúčovú úlohu pri zvyšovaní šance prežiť počiatočnú fázu. Napriek tomu, v prípade nezamestnanosťou motivovaných podnikateľov, ktorí ťažia väčšinou zo svojej predchádzajúcej skúsenosti, majú rôzne formy ľudského kapitálu iba malý efekt. Výskum naznačuje, že schopnosti získané pred založením podnikania majú významnú úlohu pre skorý úspech podnikateľov motivovaných príležitosťou, ale majú malý vplyv na podnikateľov z nutnosti.

Analýze determinantov prežitia novozaložených podnikov s cieľom zistiť, či existujú významné rozdiely v schopnosti prežiť medzi zahraničnými a domácimi podnikmi, sa venujú Mata a Portugal[22]. Zistili, že prežitie je ovplyvnené výhodami vlastníctva (finančné výhody, diferenciácia produktu, marketingové výhody, úspory z rozsahu), veľkosťou a rastovými stratégiami, vnútornou organizáciou podniku a charakteristikami odvetvia ako sú výhody z rozsahu, vstup do odvetvia a rast. Po analýze neidentifikovali rozdiely v pravdepodobnosti prežitia medzi domácimi a zahraničnými podnikmi. Tiež zistili, že zahraničné podniky sú väčšie, zamestnávajú väčší počet vysokoškolsky vzdelaných pracovníkov, viac využívajú formálne štruktúry a majú viac závodov. Odvetvia, ktoré si vyberajú, sú viac koncentrované, existujú v nich výrazné úspory z rozsahu, je tam menej vstupov do odvetvia a je tam väčší podiel zamestnania v zahraničných podnikov.

Determinanty kooperácie vo výskume a vývoji startupov skúmali Okamuro a kol.[23]. Skúmali efekt, ktorý majú zakladatelia, podniky a pre odvetvie špecifické charakteristiky kooperácie vo výskume a vývoji podľa typu partnerov. Ich zistenia naznačujú, že pre zakladateľa špecifické charakteristiky ako vzdelanie, predchádzajúci inovačný výstup a príslušnosť k akademickým asociáciám sú značne dôležité pri určovaní spolupráce s akademickými a výskumnými inštitúciami vo výskume a vývoji. Tiež ponúkajú indície, že predchádzajúci inovačný výstup a pracovná skúsenosť zakladateľov majú pozitívny a významný vplyv na spoluprácu vo výskume a vývoji s podnikateľskými partnermi. Vo vzťahu k podnikovo špecifickým charakteristikám zistili, že podniky viac investujúce do výskumu a vývoja majú tendenciu viac kooperovať vo výskume a vývoji bez ohľadu na typ partnerov. Naviac zistili, že nezávisle podniky budú spolupracovať vo výskume a vývoji s akademickými inštitúciami s menšou pravdepodobnosťou ako dcérske spoločnosti a spolupracujúce podniky.

2. Cieľ a metódy

Cieľom príspevku je vytvorenie a zhodnotenie poznatkovej bázy o startupoch za účelom skúmania ich podnikateľských stratégií. Najprv bola realizovaná literárna rešerš v databázach Sciencedirect, Springer, Taylor & Francis a Wiley Online Library s kľúčovým slovom startup. Potom boli vylúčené výsledky mimo podnikania a boli vybrané články o stratégii s preferenciou najnovších výsledkov. Články boli preštudované, spracované a zhodnotené. Hľadali sme styčné body v skúmaných oblastiach a vo výsledkoch. Tieto boli nakoniec spracované do výsledkov a diskusie, v ktorých sme najprv hľadali spoločné zistenia, ktoré predstavovali zvýšenie pravdepodobnosti úspechu startupov. Tieto zistenia sme pretavili do podnikateľských stratégií startupov.

3. Výsledky literárneho výskumu

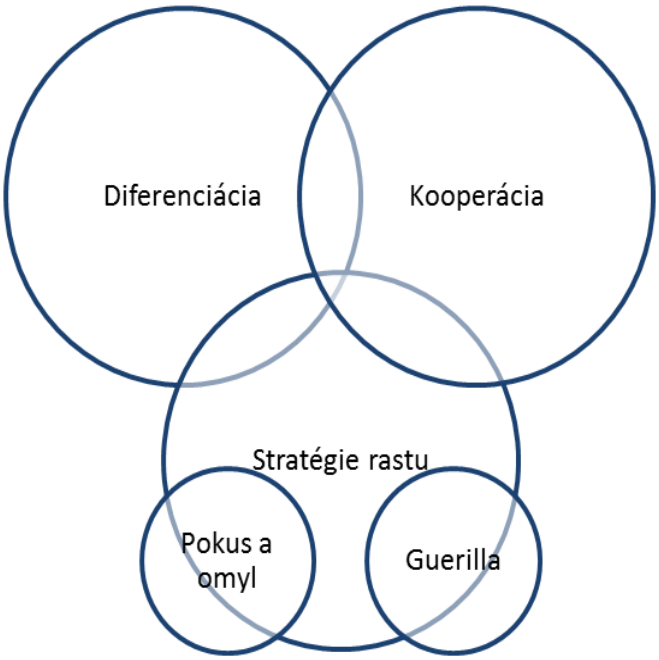
Po preštudovaní a spracovaní literatúry je možné pozorovať formujúci sa vnútorne integrovaný obraz startupov. Skúmané oblasti sú síce špecifické a nie sú vyčerpávajúce, no vidno konzistentné výsledky preštudovaného materiálu, čo umožňuje s relatívnou istotou formulovať a modelovať prax fungovania startupov.

Jeden z pozorovateľných prúdov je náročnosť úspechu podnikania uskutočňovaného vo forme startupu. Preto v prezentovanom výskume možno vidieť, že už samotné založenie startupu je považované za prvý úspech. Trhové riziko je vhodným ukazovateľom na zistenie potenciálne úspešného založenia, pretože vyššie riziko znižuje pravdepodobnosť úspechu. Tu možno pozorovať, že podniky podnikajúce v službách majú nižšiu pravdepodobnosť úspechu založenia v porovnaní s výrobnými podnikmi. Je to preto, lebo ich výhoda je súčasne nevýhodou, keďže v službách sa ľahšie inovuje, a to vďaka relatívnym výhodám, ako sú nehmotný produkt, spolutvorba a nízka kapitálová náročnosť. Toto však uľahčuje vstup aj konkurentom a zvyšuje tak intenzitu konkurencie a trhové riziko. Na druhej strane, vzhľadom na kapitálovú náročnosť, vo výrobe existujú pre startupy silné bariéry voči inováciám, takže startupy tam vzniknú síce ľahšie, ale budú sa potom ťažšie presadzovať. Hrozbou, ktorá predstavuje súčasne aj príležitosť, je umiestnenie podnikania. Umiestnenie v metropole zvyšuje riziko neúspechu, ale predstavuje aj príležitosť na zvyšovanie produktivity, na ponuku ľudského a sieťového kapitálu a možnosť spolupráce s univerzitami, pričom finančný a sociálny kapitál ostáva rovnako prístupný ako na iných miestach s podobnou kultúrou. Ako už bolo naznačené, ďalšou spoločnou skutočnosťou je, že existujú významné rozdiely medzi startupmi podnikajúcimi vo výrobe a v službách. Vplyv plánovania má na startupy ambivalentný účinok. V prípade podnikateľov s obmedzenými ambíciami sa podnikateľský plán prejaví pozitívne, ale v prípade podnikateľov s vysokými ambíciami negatívne. Je možné, že podnikateľský plán brzdí ambicióznych podnikateľov a obmedzuje ich kreatívnosť, zatiaľ čo podnikatelia s nízkymi ambíciami ho využívajú ako motiváciu. Významným faktorom pozorovateľným naprieč štúdiami je spolupráca. Všeobecne, startupy sa budú mať lepšie, pokiaľ budú spolupracovať s inými organizáciami. Pri rýchlom raste je značná časť rizika spojená s ľudskými zdrojmi, konkrétne s Penroseovej efektom, keď noví manažéri spôsobujú spomalenie rastu. V tomto prípade je na mieste otázka, či by bolo možné túto situáciu predvídať a ešte v začiatkoch vykonávať kontinuálne školenia potenciálnych manažérov, aby sa predišlo negatívnym efektom. Ďalším spoločným pozitívnym vplyvom na startupy sú osobnostné vlastnosti manažéra, zakladateľa, pričom ako opatrenie sa spomínajú školenia. Sú potrebné dve univerzálne zručnosti, a to kontinuálna schopnosť učiť sa a zručnosti v medziľudských vzťahoch. Startup by mal mať už od začiatku

zostavený manažérsky tím s aspoň jedným skúseným členom a členovia tímu by mali podnikať na základe príležitosti a nie z núdze.

4. Diskusia

Vo výsledkoch výskumu je možné pozorovať isté spoločné správanie startupov, ktoré zvyšuje pravdepodobnosť úspechu. Na ich základe sme v tejto časti odvodili niekoľko základných stratégií vhodných pre podnikanie startupov, ktoré sú zobrazené na obrázku 1.



Obr. 1. Stratégie startupov

Vzhľadom na charakter podnikania založeného na inovácii by mala byť pre startupy od začiatku typická stratégia diferenciácie a rastová stratégia. Inovácia je nositeľom diferenciácie, ktorou sa podniky chcú odlíšiť. Ak startupom rozumieme rizikové podnikanie s nejasnou budúcnosťou a potenciálom exponenciálneho rastu, nové podnikanie potrebuje rýchlo rásť, pričom by si malo dávať pozor na Penroseovej efekt a kontinuálne vzdelávať a pripravovať potenciálnych manažérov. Rast je teda v prípade startupov daný už samotným vnútorným významom. Nejasná budúcnosť znamená, že podnikanie je nové, nemá precedens, a preto sa nedá predpovedať jeho budúcnosť, čím je daná diferenciácia. Teda tým, že ide principiálne o úplne nový typ podnikania, automaticky sa odlišuje a diferencuje od už existujúcich podnikaní. Ako sa môžu podniky odlišovať, skúmali Brenes a kol.[24], pričom identifikovali štyri pre náš výskum relevantné druhy diferenciácie, a to inovačná kapacita, marketingové zručnosti, operačné zručnosti a manažment kvality. V inovačnej kapacite sa môžu odlišovať väčšími investíciami do inovácií alebo

kooperáciou s externými organizáciami. V marketingu sa môžu odlíšiť pomocou lepších všeobecných marketingových zručností, lepšieho poznania zákazníkov, lepšieho využitia značky, lepšieho využitia pôvodu produktu, širšej produktovej línie, vyššími investíciami do medzinárodných certifikátov, väčším množstvom distribučných vedomostí. Pomocou operačných zručností môžu mať silnejšie produkčné zručnosti v sekundárnych procesoch alebo procesoch pridanej hodnoty. V manažmente kvality môžu mať formálnejšie procesy formulácie stratégie, môžu viac využívať podnikovú sociálnu zodpovednosť a zodpovedné praktiky manažmentu životného prostredia, mať vyššie investície do kvalifikovaných manažérov a angažovať sa do kontinuálneho tréningu pracovnej sily. Tento zoznam nie je definitívny a má slúžiť ako inšpirácia. Je možné vidieť, že niektoré opatrenia za účelom diferenciácie sú spomínané v našom výskume, ako napríklad marketingové zručnosti, značka, inovácie či kooperácia s externými podnikmi.

Keďže ide o malé, začínajúce podnikania, ktoré majú záujem o rýchly rast, typickou voľbou je stratégia spolupráce, ktorá je charakteristická pre podnikanie, kde prevažujú príležitosti a slabé stránky. Toto bolo potvrdené aj výskumom, pričom jednou z najčastejších spoločných čŕt bola práve spolupráca. Malosť startupov predstavuje ich slabé stránky, inovačný potenciál zase ich príležitosti. Jedným z výsledkov bolo, že podniky vo výrobe majú problémy s inováciami, keďže ich konkurenti majú väčšiu finančnú silu a ovládajú daný trh. Preto je dôležitá spolupráca, ktorá umožní podnikom využiť príležitosti na trhu, príkladom by mohla byť spolupráca s univerzitami a výskumnými inštitúciami.

V prípade, že sa startup rozhoduje o produkte, môže mu byť nápomocná táto strategická pomôcka. Z výskumu vyplýva odporúčanie, že ak sa podniká v meste, bude viac výhod plynúť z podnikania v odvetví služieb, a naopak, na vidieku by sa malo radšej podnikať vo výrobe. Platí to aj obrátene, ak startup podniká v službách, mal by pôsobiť v meste, ak vo výrobe, tak na vidieku. Pôsobením v meste získava lepší prístup k infraštruktúre, know how, univerzitám, spolupracujúcim podnikom a ľudskému kapitálu.

Podniky so sklonom k proaktivite a riziku, čo bolo výsledkom výskumu, sú v súlade s ofenzívnou stratégiou, rastovou stratégiou a javí sa tam byť vhodná gerilová (partizánska) stratégia, pre ktorú je typická mobilita a flexibilita, s ktorou sa útočí na vybrané miesto na trhu, ktoré nie je silne bránené, prípadne môžu hľadať niche, čiže voľný výklenok na trhu.

Pre startupy je v dôsledku neistoty a neznámeho prostredia vhodná aj stratégia pokusov a omylov, ktorá by sa mala používať skôr na operatívnej úrovni, pretože na vyššej úrovni môžu byť chyby nákladné.

Záver

Záverom tejto práce je integrovaný pohľad na startupy a námet pre budúci výskum. Výsledky vytvárajú bázu pre ďalší výskum podnikania startupov a ich stratégií, nakoľko ponúkajú cenné metódy merania inovatívnosti, faktorov úspechu, osobnostných faktorov alebo metodické delenia. Obmedzením výskumu bolo výlučné využitie výsledkov cudzieho výskumu.

Identifikovali sme bariéry vzniku podnikaní a bariéry rastu podnikaní, ako aj horúce miesta, na ktoré by sa mali startupy sústrediť. Významnou bariérou vzniku sa javí trhové riziko a náročnosť na kapitál. Zamyslenia hodnou bariérou rastu je neschopnosť rýchle rastúcich podnikov pokryť dopyt po výkonných manažéroch. Horúcimi miestami sú napríklad služby, kde pomocou spoločného dokončenia, nehmotného produktu a nižšej kapitálovej náročnosti získavajú startupy výhodu. Dôležitými horúcimi miestami sú tiež vzdelanie, spolupráca a diferenciácia. Následne sme pomocou analýzy a syntézy literatúry identifikovali diferenciáciu, spoluprácu a rastové stratégie ako stratégie vhodné pre startupy, ktoré zvyšujú pravdepodobnosť úspechu nových podnikaní.

Tento príspevok nájde využitie u podnikateľov a startupistov. Môžu ho vyžiť ako inšpiráciu, prípadne pomôcku pri rozhodovaní, pretože obsahuje koncentrovanú najlepšiu prax, a preto má potenciál zvýšiť pravdepodobnosť úspechu. Poznatky v ňom uvedené môžu pomôcť pri voľbe stratégie, konfigurácii podnikania a snahe o maximalizáciu vnímanej hodnoty investormi.

Investori môžu poznatky využiť ako prehľad súčasného stavu praxe, vzťahu faktorov na trhu, ale hlavne ako pomôcku pri analýze a hodnotení startupov, pretože poskytuje prehľad významných faktorov ovplyvňujúcich hodnotu podnikania a zaužívanej praxe, čo má potenciál zvýšiť pravdepodobnosť úspechu identifikácie najvhodnejších startupov pri voľbe investičného portfólia.

Akademické inštitúcie, študenti a záujemcovia o startupy dostávajú prehľad o súčasnom stave fungovania startupov a bohaté portfólio použiteľných ukazovateľov a postupov pri výskume. Pre nadväzujúci výskum odporúčame overiť výskyt identifikovaných stratégií, ako aj skúmať nové konkurenčné stratégie startupov. Tieto stratégie bude možné skúmať aj vo vzťahu k trhovému riziku ako významnej bariére vzniku podnikania. Faktory ako proaktivita, vyšší sklon k riziku, inovatívnosť a heterogenita umožnia alternatívnym spôsobom opísať stratégiu podniku, pričom významná je aj možnosť použitia ochrannej známky ako nositeľa inovácie. Ďalej vzniká potreba sledovať stratégie spolupráce a viac sa venovať úlohe univerzít, ktorú hrajú pri vytváraní konkurenčnej výhody, s dôrazom na intenzitu vedomostí a technológií. Využívanie stratégie pokus-omyl, ako aj hľadanie rovnováhy medzi prioritizáciou a diverzifikáciou, môže byť ďalším cieľom pre nadväzujúci výskum.

Odkazy na literatúru a poznámky

[1] Van Gelderen, M., Thurik, R., & Bosma, N. (2005). Success and risk factors in the pre-startup phase. In Small Business Economics, 24(4), 365-380.
[2] Gartner, W. B. (1985). A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. In Academy of management review, 10(4), 696-706.
[3] Odk.1
[4] Coad, A., Frankish, J. S., Nightingale, P., & Roberts, R. G. (2014). Business experience and start-up size: Buying more lottery tickets next time around? In Small Business Economics, 43(3), 529-547.
[5] Kessler, A. (2007). Success factors for new businesses in Austria and the Czech Republic. In Entrepreneurship and regional development, 19(5), 381-403.
[6] Munoz, J. M., Welsh, D. H., Chan, S. H., & Raven, P. V. (2014). Microenterprises in Malaysia: a preliminary study of the factors for management success. In International Entrepreneurship and Management Journal, 1-22.
[7] Carree, M., Piergiovanni, R., Santarelli, E., & Verheul, I. (2014). Factors favoring innovation from a regional perspective: A comparison of patents and trademarks. In International Entrepreneurship and Management Journal, 1-18.
[8] Mendonça, S., Pereira, T. S., & Godinho, M. M. (2004). Trademarks as an indicator of innovation and industrial change. In Research Policy, 33(9), 1385-1404.
[9] Odk.7
[10] Leyden, D. P., & Link, A. N. (2013). Knowledge spillovers, collective entrepreneurship, and economic growth: the role of universities. In Small Business Economics, 41(4), 797-817.
[11] Lee, N. (2014). What holds back high-growth firms? Evidence from UK SMEs. In Small Business Economics, 43(1), 183-195.
[12] Tan, D., & Mahoney, J. T. (2005). Examining the Penrose effect in an international business context: The dynamics of Japanese firm growth in US industries. In Managerial and Decision Economics, 26(2), 113-127.
[13] Odk.11
[14] Burgoyne, J., & Stuart, R. (1976). The nature, use and acquisition of managerial skills and other attributes. In Personnel Review, 5(4), 19-29.
[15] Criscuolo, P., Nicolaou, N., & Salter, A. (2012). The elixir (or burden) of youth? Exploring differences in innovation between start-ups and established firms. In Research Policy, 41(2012), 319-333.
[16] alebo spoločné dokončenie, angl. co-terminality
[17] Nelson, A. J. (2014). From the ivory tower to the startup garage: Organizational context and commercialization processes. In Research Policy, 43(7), 1144-1156.

[18] Lööf, H., & Nabavi, P. (2014). Survival, productivity and growth of new ventures across locations. In Small Business Economics, 43(2), 477-491.
[19] Carayannis, E., & Dubina, I. (2014). Thinking beyond the box: Game-theoretic and living lab approaches to innovation policy and practice improvement. In Journal of the Knowledge Economy, 5(3), 427-439.
[20] Miloud, T., Aspelund, A., & Cabrol, M. (2012). Startup valuation by venture capitalists: an empirical study. In Venture Capital, 14(2-3), 151-174.
[21] Baptista, R., Karaöz, M., & Mendonça, J. (2014). The impact of human capital on the early success of necessity versus opportunity-based entrepreneurs. In Small Business Economics, 42(4), 831-847.
[22] Mata, J., & Portugal, P. (2002). The survival of new domestic and foreign-owned firms. In Strategic Management Journal, 23(4), 323-343.
[23] Okamuro, H., Kato, M., & Honjo, Y. (2011). Determinants of R&D cooperation in Japanese start-ups. In Research Policy, 40(5), 728-738.
[24] Brenes, E. R., Montoya, D., & Ciravegna, L. (2014). Differentiation strategies in emerging markets: The case of Latin American agribusinesses. Journal of Business Research, 67(5), 847-855.

Kontakt

Ing. Branislav Zagoršek, PhD.
Katedra manažmentu
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemská cesta 1/b
852 35 Bratislava
branislav.zagorsek@euba.sk

VÝZNAM A PODPORA STARTUPOV V SLOVENSKEJ REPUBLIKE
IMPORTANCE AND SUPPORT FOR START-UPS IN SLOVAK REPUBLIC

Eliška Záležáková

Abstrakt
Cieľom príspevku je vymedziť podstatu startupov, zvýrazniť ich význam, predstaviť niektoré teoretické východiská, definície a problémy. Príspevok sa ďalej zameriava na oblasti, ktorými sa startupy zaoberajú a zacieľuje sa na legislatívu a inštitúcie zabezpečujúce podmienky na rozvoj startupov.

Kľúčové slová
startup, podnikanie, koncepcia podpory a rozvoja ekosystému startupov, malé a stredné podniky, biznis anjel, coworking, inštitucionálna podpora, vládna koncepcia podpory

Abstract
Aim of this paper is to define the nature of start-ups, highlight their importance to introduce some theoretical background and definitions and problems. Post is further directed to areas that are start-ups addressing and focusing on legislation and institutions to ensure conditions for the development of start-ups.

Key words
Start-up, business, concept development and support ecosystem startu-ps, SMEs, business angel, coworking, institutional support, support for the government strategy

Úvod

V súčasnosti sa v dôsledku turbulencií a trendov otvárajú nové výzvy pre všetkých aktérov globálnej ekonomiky. Meniace sa podmienky vplývajú na všetky ekonomiky sveta, avšak najzásadnejšie sa prejavujú najmä v malých otvorených ekonomikách s veľkou mierou závislosti od externých zahraničných partnerov. Potreba proaktívne riešiť súčasné otázky a problémy nielen v ekonomike, schopnosť včas a flexibilne reagovať na dynamicky meniace sa podmienky vo vnútornom aj vonkajšom prostredí neobchádza ani Slovenskú republiku. Okrem iného narastá význam technológií, a to nielen informačných, ale aj v logistike, medicíne, bezpečnosti a pod.

Technológie sú nositeľmi aj inovačného potenciálu a rozvoja ľudského kapitálu. Naša ekonomika je relatívne malá, ale veľmi otvorená s vysokým stupňom závislosti od ekonomík členských štátov Európskej únie, najmä Nemecka. Reálnou a čoraz potrebnejšou odpoveďou na problémy je efektívna podpora rozvoja malých a stredných podnikov, ich flexibilita a schopnosť v

relatívne krátkom čase efektívne reagovať na meniace sa podmienky. Tieto atribúty v súčasnej globálnej ekonomike predstavujú startupy, ktoré nesú v sebe zjavný ekonomický aj technologický potenciál. Sú to mladé, nové, dynamické podnikateľské projekty prevažne postavené na nových trendoch a technológiách, majú perspektívu a môžu byť veľmi životaschopné. Zásluhou informačných technológií sa stáva pre nich trh otvorený a okamžite globálny.

Budúcnosť týchto ambicióznych podnikov je síce plná otáznikov, ale sú veľmi inovatívne, dokážu osloviť klienta a majú veľkú perspektívu, môžu byť potenciálnym vzorom pre podnikateľskú sféru. Samozrejme aj oni sa musia boriť s mnohými problémami, ktorými sú, napr. konvenčnosť klientov, neznáma značka či nedokonalý podnikateľský model alebo narastajúca konkurencia, atď. Startupy potrebujú podporu na svoj rozvoj. Význam tejto podpory má stúpajúcu tendenciu, nielen v rozvinutých ekonomikách, ale aj v podmienkach Slovenskej republiky. Význam podpory rozvoja startupov dokumentujú aj viaceré opatrenia vlády Slovenskej republiky a Národnej rady Slovenskej republiky, ktoré sa prejavili vo viacerých legislatívnych normách a opatreniach. V súčasnosti najaktuálnejším a široko diskutovaným rámcovým dokumentom reflektujúcim dôležitosť podpory rozvoja startupov je vládna koncepcia podpory ekosystému startupov.

1. Definície startupov

Za zrod startupov je považované Silicon Valley. Za posledných štyridsať rokov tu vzniklo množstvo dôležitých elektronických aj biomedicínskych technológií, čím sa nemôže pochváliť žiadna iná lokalita na svete za taký krátky čas. Niektoré z nich úplne zmenili spôsob života ľudí a zároveň generovali veľké imanie svojim zakladateľom a investorom. Približne každých desať rokov sa v Silicon Valley objavuje nové priemyselné odvetvie. Z pätnástich najvýznamnejších odvetví v regióne bolo dvanásť vytvorených v posledných pätnástich rokoch, pričom generujú 600 miliárd dolárov zisku a zamestnávajú tri štvrtiny ľudí v regióne. [1]

Pojem startup nie je jednoznačne definovaný. Podľa Paula Grahama[2] je najdôležitejším rozdielom medzi bežnými začínajúcimi podnikmi a startupom rýchly rast. Nie je dôležitá oblasť a odbor, ktorého sa týka, ale startup je charakterizovaný rýchlosťou rastu. Odpoveď na to, aká je optimálna rýchlosť rastu, však nie je jednoznačná. Graham tiež tvrdí, že nie je dôležitý iba rast, no startup musí byť výrazne odlišný, a pritom určený pre širokú verejnosť. Graham porovnáva startup a kaderníctvo. Kaderníctvo dobre slúži úzkemu okruhu ľudí, aj keď bude expandovať do ďalších štvrtí či miest, nikdy nebude dostupné pre široké využitie, ako napríklad Facebook či Google. Graham vymedzuje tri fázy úspešného startupu:

I. počiatočný stav, keď startup pracuje na stanovení konkrétneho produktu a rastie veľmi pomaly, či dokonca nerastie.

II. fáza rapídneho rastu je obdobie, v ktorom startup zistí, ako z nápadu urobiť to, čo všetci potrebujú a chcú.
III. fáza, keď sa zo startupu stáva veľký podnik a rast začína klesať vzhľadom na jeho vnútorné limity a limity trhu.

Steve Blank jeden z najznámejších startupistov hovorí, že startup „je v podstate organizácia vytvorená za účelom hľadania opakovateľného a škálovateľného podnikateľského modelu.“[3] Zakladateľ startupu teda začína s víziou produktu a sériou hypotéz vychádzajúcich z podnikateľského modelu. Najdôležitejšou prácou zakladateľa startupu je teda overenie, či daný model funguje alebo nie, teda či sa zákazníci správajú tak, ako sa predpokladalo, väčšinou to tak však nie je. Blank rozdelil startupy do šiestich základných kategórií.[4]

1. Startupy ako životný štýl (Lifestyle ups)

Táto forma startupov je charakteristická pre podnikateľov, ktorí sú technologickými nadšencami. Typickými predstaviteľmi tohto segmentu sú individuálni programátori a grafici pracujúci na základe živnostenského oprávnenia. Jediným zdrojom financovania sú ich vlastné úspory.

2. Startupy ako malé a stredné podniky (Small Business Startups)

Tento prípad sa týka najmä začínajúcich podnikov. Do tejto kategórie spadajú potraviny, kozmetické služby, záhradníci, elektrikári alebo majitelia reštaurácií a obchodov s rozličnými potrebami a službami. Ide o podnikateľov, ktorí prevádzkujú svoj vlastný biznis, pričom nepočítajú s veľkým profitom. Jediným kapitálom sú ich vlastné úspory v banke.

3. Škálovateľné startupy (Scalable Startups)

Zakladatelia škálovateľných startupov od prvého dňa veria, že ich vízia môže zmeniť svet. Škálovateľné startupy sú také, o ktoré sa usilujú podnikatelia a investori v Silicon Valley. Príkladmi takých spoločností sú svetoznáme firmy Google, Skype, Facebook, Twitter. Na rozdiel od startupov malých a stredných podnikov nie je cieľom zarábať na živobytie, ale vytvárať vlastný kapitál v podniku, ktorý sa stane verejne obchodovaným alebo niekoľkonásobne zhodnotia vložené investície. Ich znakom je hľadanie vhodného podnikateľského modelu.

4. Komerčné startupy (Buyable Startups)

Ide o začiatočníkov, najčastejšie webových a mobilných aplikácií, ktorí zakladajú startupy za účelom ich neskoršieho predaja väčším podnikom. Ich cieľom je, aby ich kúpil veľký podnik za vysokú cenu. Rozvoj a úspešnosť komerčných startupov umožnili predovšetkým klesajúce náklady potrebné na vývoj produktu, radikálne skrátenie doby uvedenia produktu na trh a vzrastajúca ochota anjelských investorov do týchto startupov investovať.

5. Startupy veľkých podnikov (Large Company Startups)

Životné cykly veľkých podnikov sa v poslednom desaťročí výrazne skracujú. Väčšina z nich podporuje rast podniku prostredníctvom inovácií. Zmeny zákazníckych preferencií, nové technológie, legislatíva, nová konkurencia vytvárajú tlak na ďalšie inovácie. Nevyhnutnosť inovácií núti podniky vytvárať úplne nové výrobky predávané novým zákazníkom, na nových trhoch. Príkladom globálnych inovačných spoločností sú napríklad Google či Android. Pre veľké podniky existujú dva prístupy k inováciám. Prvou možnosťou je individuálny vývoj inovatívneho produktu, kedy veľkosť podniku a jej podniková kultúra paradoxne ešte sťažujú inovačné procesy, ktoré sú finančne náročné a často končia neúspechom. Druhý prístup je založený na nákupe inovačných podnikov s relatívne istým úspechom a menšími nákladmi na potrebné inovácie.

6. Sociálne startupy (Social Startups)

Ciele verejne prospešných podnikov a podnikov zaoberajúcich sa sociálnymi službami spadajúcimi do tejto kategórie nie sú menej ambiciózne alebo menej orientované na výkon ako ostatné kategórie. Na rozdiel od škálovateľných startupov sa však nezameriavajú na získanie väčších trhových podielov alebo na tvorbu hodnoty podniku, ale snažia sa svojimi aktivitami pomôcť verejnosti. Ich poslaním je spraviť svet lepším miestom pre život. Najčastejšou formou podnikania sú v tomto segmente neziskové organizácie.

Eric Ries definuje startup ako "ľudskú inštitúciu, ktorá vznikla za účelom vytvorenia nového produktu alebo služby pod podmienkou extrémnej neistoty.“[5] Základom úspešného startupu je inovácia, zároveň však upozorňuje, že všetky nové vynálezy sú vždy postavené na predošlej technológii. Mnohé startupy neinovujú produkt, ale prinášajú iné možnosti jeho využitia pomocou nových podnikateľských modelov.

Dôležitou vlastnosťou startupov je ich škálovateľnosť, teda schopnosť znásobiť objem bez toho, aby rástli náklady.[6] Startup musí rásť alebo zarábať. „Keď startup rapídne rastie, tak neprekáža, že práve nezarába. Dúfate, že keď sa dostanete do určitej veľkosti, tak vám to umožni zarábať oveľa väčšie peniaze.“[7]

Ako vidno, existuje viacero definícií startupov rovnako ako náhľadov na to, ako viesť úspešný startup. Mohlo by sa zdať, že založiť si startup nie je vôbec zložité a úspech je zaručený, ale opak je pravdou. Podľa výskumu Harvard Business School's Shikhar Ghosh až 75 % startupov zaniká.[8] Startupy nesú v sebe progresívne trendy, sú nabité novým, netradičným nábojom, a preto zohrávajú významnú úlohu. Začínajúci podnik, ktorý sa uberá takýmto smerom, je pre investorov ideálny, ak je však pre podnikateľa prvoradý zisk, musí zvoliť iný druh podnikania.

Klasické podniky sa usilujú udržať a chrániť predovšetkým samých seba, namiesto toho, aby odkrývali nové zdroje hodnôt pre zákazníka a zisťovali, čo ich podnikanie zákazníkovi prináša. Podnikateľský zámer týchto podnikov je väčšinou niečím, čo tu už bolo, ich cieľová skupina je známa rovnako ako výška

finančného rizika. Startupy sú presným opakom klasických, bežných podnikov. Ide v nich o typ podnikania, kde riziko nie je známe, pretože ho nie je možné modelovať. Každé podnikanie, rovnako aj startup začína myšlienkou, nápadom, ktorý sa ďalej rozvíja na mnohých úrovniach. Vývoj startupu od momentu prvotnej idey až po okamih, keď sa stane plnohodnotným podnikom je jedinečný proces.

2. Význam startupov

Startupy do určitej miery možno vnímať ako dôležité katalyzátory ekonomického rozvoja, ktorý zo sebou prináša rast zamestnanosti a s ním spojený rast životnej úrovne. Rovnako ich možno chápať ako určité kultivátory a zhodnocovatele ľudského kapitálu**.** Význam startupov pre konkrétnu ekonomiku však nespočíva iba v priamych príspevkoch k zlepšovaniu vývoja základných makroekonomických ukazovateľov.

Startupy sú „podnikateľské iniciatívy s vysokým rastovým a inovačným potenciálom, ktoré dokážu naštartovať a dlhodobo podporovať inteligentný a inkluzívny hospodársky rast a prilákať zahraničné investície. Prispievajú k rozvoju odvetví s vysokou pridanou hodnotou, k regionálnej a globálnej konkurencieschopnosti a tvorbe zamestnanosti kvalifikovanej pracovnej sily. Rovnako významný prínos predstavujú pri budovaní imidžu Slovenska v zahraničí ako inovatívnej ekonomiky.“ [9]

Veľký potenciál startupov možno využiť, ak sa im vytvorí adekvátny regulačný a legislatívny rámec, ktorý momentálne vytvára aj vláda Slovenskej republiky koncepciou podpory startupov. Skutočný potenciál startupov spočíva v možnosti štrukturálne sa podieľať na kvalitatívnej zmene systému fungovania ekonomiky. Startupy majú potenciál pretvoriť existujúcu ekonomiku prostredníctvom inovácií a schopnosť globálne sa presadiť vo svetovej ekonomike.

Na základe prieskumu slovenských startupov, ktorý realizoval KPMG na Slovensku, sú počty zamestnancov v slovenských startupoch v roku 2014[10] uvedené v tabuľke 1.

Počet zamestnancov	podiel startupov (%)
Viac ako 10	22
4-9	28
2-3	19
1	9
0	9

Tab. 1. Podiel zamestnancov v slovenských startupoch v roku 2014

Na základe údajov vládnej koncepcie na podporu startupov je v Slovenskej republike približne 660 startupov.[11] Zamestnanosť v startupoch však nie je veľmi vysoká. Plány startupov na prijatie zamestnancov v roku 2015 sú uvedené v tabuľke 2.[12]

Plánovaný počet zamestnancov	podiel startupov (%)
Viac ako 10	17
4-9	19
2-3	46
1	9
0	9

Tab. 2. Plány startupov na prijatia zamestnancov v roku 2015

3. Startupy v Slovenskej republike

Rozvoj startupov v Slovenskej republike sa viaže na obdobie 90. rokov minulého storočia, kedy začínajú vznikať prvé startupové technologické podniky. Ich hlavnou hnacou silou bol rozvoj internetu a informačných technológií. Historicky najznámejším slovenským startupom je antivírusová firma ESET. Medzi ďalšie slovenské úspešné startupy patria Zoznam.sk, Azet.sk, Profesia.sk, či elektronické kníhkupectvo Martinus.sk.

Rast významu a rozvoj startupov vo všeobecnosti súvisí s úrovňou podnikateľského prostredia v danej ekonomike. Vznik startupov sa podieľa na rozvoji mikro, malých a stredných podnikov. Táto skupina malých a stredných podnikov tvorí absolútnu väčšinu všetkých podnikov a rozvíja zamestnanosť

V Slovenskej republike malé a stredné podniky predstavujú až 99,9 % všetkých podnikov, pričom do tejto kategórie spadajú aj startupy. Malé a stredné a podniky poskytujú v podnikovej ekonomike pracovné príležitosti pre takmer 75% aktívnej pracovnej sily a podieľajú sa viac ako 50% na hrubej produkcii tvorbe pridanej hodnoty.[13] Súčasne však platí, že kým v roku 2009 bolo podnikanie pre 45 % Európanov prioritnou voľbou, v súčasnosti sa tento podiel znížil na 37 % a na Slovensku je 33 %.[14]

Ďalej z prieskumu vykonaného KPMG vyplynulo, že startupové podnikanie na Slovensku ovplyvňujú celkové podmienky a stav trhového prostredia, a preto 57 % startupov uvažuje o presune do iného štátu.[15]Táto skutočnosť je jasným odkazom pre štát, aby začal vo väčšej miere prijímať nielen zákony zlepšujúce kvalitu a transparentnosť podnikateľského prostredia, ale najmä také, ktoré umožňujú vo väčšej miere presadiť sa slovenským

podnikom v zahraničí. Ide o tvorbu mechanizmov podpory cezhraničného podnikania slovenských podnikov. Jedným z významných dôvodov takejto požiadavky je relatívne malý rozsah slovenského trhu a z toho plynúce podnikateľské obmedzenia v porovnaní s okolitými krajinami.

Podľa údajov z prieskum KPMG[16] až 80 % slovenských startupov, ktoré zvažujú odchod zo Slovenskej republiky, považuje za hlavný dôvod najmä zlepšenie prístupu na nové trhy a oslovenie nových zákazníkov. Medzi iné závažné dôvody patrí prístup k zdrojom financovania, čo vyslovilo 48 % respondentov a pre daňové a právne dôvody odchod zvažovalo 32 % slovenských startupov. Tieto skutočnosti hovoria o netransparentnom a byrokraticky náročnom procese získavania externých zdrojov financovania startupov v Slovenskej republike. Odpoveďou na toto zistenie by malo byť prijatie zákonov, ktoré by proces prístupu k externým zdrojom zjednodušili. Výzvou naďalej zostáva vytvorenie podmienok na zvýšenie participácie bankového sektora na tomto procese.

Pre ďalší rozvoj slovenských startupov a najmä pre ich udržanie na území Slovenskej republiky je potrebné zjednodušiť a sprehľadniť právne prostredie a znížiť daňové a odvodové zaťaženie nielen startupov, ale aj malých a stredných podnikov. Z uvedených skutočností vyplýva, že je potrebné výrazne zlepšiť podmienky pre podnikateľské prostredie a odbúrať niektoré bariéry a obmedzenia, zlepšiť transparentnosť a odstrániť prekážky pri rozbehu podnikateľskej činnosti ako aj istú byrokratickú náročnosťou spojenú s podnikaním.

Zvlášť ťažké je pri zakladaní startupu získať finančné zdroje, jeho založenie je pre banky vysoko rizikové, a preto získať úver od banky je náročné. Začínajúcim startupistom zvyčajne môžu pomôcť rodina, priatelia a nadšenci, ale aj zdroje z externého prostredia:[17]

- biznis anjeli
- fondy rizikového kapitálu (venture capital funds)
- inovatívne financovanie, tzv. crowdfunding

Biznis anjel (aj anjelský investor) predstavuje jednotlivcov alebo skupinu investičných nadšencov financujúcich startup na základe podmienok požadujúcich napríklad určitý rozsah vlastníckeho podielu. Biznis anjel musí byť presvedčený o tom, že startup má potenciál, že je to unikátny a zaujímavý projekt. Okrem financií napomáha startupistovi radami a potrebnými kontaktmi.

Fondy rizikového kapitálu sa vytvárajú zo súkromných alebo verejných zdrojov, investori sú však vyzbrojení opatrnosťou, oboznámia sa síce s mnohými startupmi, no podporia len malé množstvo z nich. Ich opatrnosť pramení z toho, že financujú startupy vo veľkom objeme a podľa fázy, v akej sa startup nachádza, vstupujú do financovania, až keď startup má už svojich klientov alebo sa črtá potenciál jeho vstupu na zahraničný trh.

Financovanie prostredníctvom inovatívneho financovania, tzv. crowdfunding je čoraz populárnejší. Využívajú sa na to portály, napr.

Kickstarter či IndieGoGo, v českých a slovenských podmienkach sú to www.startovac.cz, www.ideastarter.sk, www.marmelada.sk. Priebeh tohto financovania je taký, že daný projekt si stanoví cieľ na vyzbieranie určitej sumy a dátum, do ktorého má byť vyzberaná. Ak sa stanovená suma nevyzbiera, peniaze ľuďom, ktorí projekt podporili, sa vrátia. Ak sa získa stanovená suma, odmena sa odvíja od výšky darovanej sumy. Podporovateľ nesie riziko, že projekt nebude fungovať podľa jeho predstáv, že nebude náležite funkčný, či dokonca výsledný produkt nikdy nevznikne.

Ak sa pozrieme na výsledky prieskumu, ktoré realizovalo KPMG, najčastejšie spôsoby externého financovania slovenských startupových podnikov v roku 2014 boli takéto:[18]

● 74% startupistov používa na financovanie svoje osobné úspory, čo je často limitujúcim faktorom pri rozvoji startupu do ďalších fáz jeho životného cyklu.
● 39% startupových podnikov na Slovensku potvrdilo pomoc „anjelských investorov".
● 22% slovenských startupových podnikov malo k dispozícii zdroje rodiny, známych a priateľov.
● 15% zdrojov pochádzalo z rizikového kapitálu
● 4% startupov využilo crowdfunding
● 4% slovenských startupov použilo finančné zdroje z bánk.

Startupisti okrem finančnej podpory a získania kontaktov potrebujú rady, usmernenie, mentoring, vzdelávanie a pod. Sú to prevažne vzdelaní a pomerne mladých ľudí, ale im chýbajú skúsenosti, a kontakty aj úspory. **Vzdelanostná úroveň** startupistov na základe výsledkov prieskumu vykonaného v KPMG je nasledovná:

● 8% startupistov má stredoškolské vzdelanie s maturitou,
● 11% vysokoškolské I. stupňa, 69%
● vysokoškolské II. stupňa,
● 10% predstavujú absolventi doktorandského štúdia
● 2% majú profesionálnu kvalifikáciu

Skladba vzdelania starupistov je takáto:

● 42% v oblasti informatiky a IT
● 40% biznis alebo manažment
● 6% sociálne vedy
● 4% strojárstvo
● 2% má právnické vzdelanie,
● 2% majú matematické vzdelanie
● 4% uviedli iné, bližšie výskum nešpecifikoval.

Sú to prevažne o mladých ľudí v tomto **vekovom zložení:**

● 2% má pod 20 rokov,
● 2% 20-24 rokov
● 39% 25-39 rokov
● 41% má 30-34 rokov

● 18% 36-39 rokov. [19]

Priestor, kde sa startupisti stretávajú, sú tzv. coworkingy či inkubátory. Je to neformálny priestor vybavený základným hardvérom, ktorí môžu využívať startupisti za nepatrný mesačný poplatok. Významnú úlohu zohrávajú aj akcelerátory, ktoré startup zrýchlene mentorujú po dobu spravidla troch mesiacov, proces sa končí stručnou prezentáciou projektu pred investormi. Investori vyberú najlepšie tímy, ktoré dostanú finančnú podporu a sú poslané do zahraničia, napr. do Silicon Valley.[20] Coworkingy[21] začínali vznikať v roku 2003, spočiatku vznikli ako priestor pre umelcov, neskôr ich začali využívať aj technologické startupy. V súčasnosti na Slovensku funguje 24 coworkingov. Majú značné výhody, ktoré možno stručne vymedziť nasledovne:

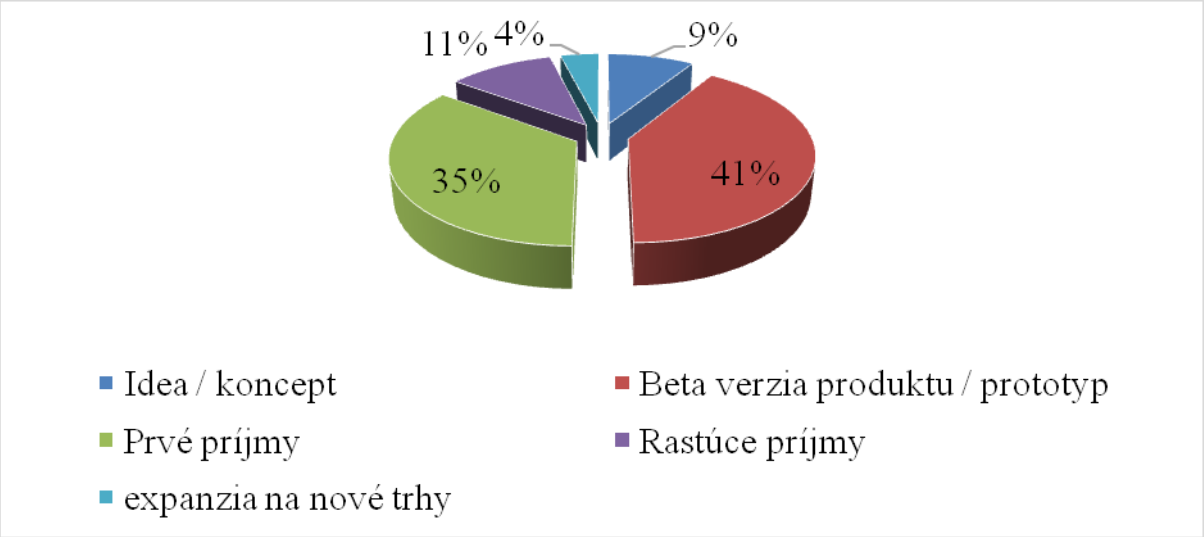
● prenájom nie je viazaný
● nízke poplatky
● možnosť sociálnych interakcií
● vzájomná inšpirácia
● eliminácia stresu
● starostlivosť- súťaže, prednášky, workshopy usporadúvané odborníkmi z praxe
● možnosť pracovať kdekoľvek vo svete
● adaptácia pracoviska

Z hľadiska efektívnej podpory startupov je dôležitá premyslená koncepcia národohospodárskeho rozvoja, ktorá by mala pomocou cielenej orientácie hospodárstva vytvárať podmienky a kapacity na rozvoj perspektívnych odvetví s potenciálom globálnej konkurencieschopnosti. Startupy sa dotýkajú mnohých odvetví, aj keď nie v rovnakej miere. V tabuľke 3 sú sústredené najvýznamnejšie odvetvia, v ktorých slovenské startupy pôsobia.[22.]

Poradie podľa počtu projektov	**Názov odvetvia**
1	Hardware / vybavenie
2	Obchodné a odborné služby
3	Vzdelávanie
4	Jedlo a nápoje
5	Spravovanie dát
6	Elektronické obchodovanie a platby
7	Prírodné vedy
8	Sociálne médiá
9	Doprava a cestovanie
10	Elektronické obchodovanie a platby
11	Umenie a dizajn
12	Médiá a zábava
13	Podnikový softvér

Tab. 3. Najvýznamnejšie odvetvia v ktorých v roku 2014 pôsobili slovenské startupy

Je predpoklad, že odvetvia pôsobenia startupov sa budú rozvíjať a pokrývať väčší priestor, napr. v cestovnom ruchu, turizme, školstve a vzdelávaní, zdravotníctve či sociálnych službách. Niektorí podporovatelia startupov nevylučujú ani automobilový priemysel, turistiku. Startupy sú však iba v začiatočných fázach vývoja, o čom svedčia ďalšie fakty z prieskumu KPMG, ktoré sú ilustrované v grafe 1.[23]



Graf 1. Fázy vývoja startupov v roku 2014

Veľmi pozitívne možno hodnotiť skutočnosť, že až 41% slovenských startupov v roku 2014 disponovala vlastným prototypom respektíve produktom. Je to dôležitý signál najmä vo vzťahu k úspešnému zvládnutiu hľadania externých zdrojov financovania rozvoja podniku. Taktiež priaznivo vyznieva skutočnosť, že 35% startupov v roku 2014 dosiahlo úroveň, keď im z realizácie produktov začali plynúť prvé príjmy. Je tu teda badať rozvojový potenciál slovenských startupov.

To, že iba 4% slovenských startupov v roku 2014 expandovalo na nové trhy naznačuje, že by bolo potrebné rozvíjať globálne uplatniteľné nápady. Popri tom sa jasne črtá aj potreba silnejšej inštitucionálnej a kapitálovej podpory slovenských startupov.

Vzhľadom na inovačný charakter a ideovú podstatu startupov je prísun externých finančných zdrojov najmä v podmienkach relatívne malého rozsahu našej ekonomiky jedným z kritických bodov pre fungovanie pôsobenie slovenských startupov. Dôvody, prečo startupy ešte netvoria príjmy sú:[24]

- v nedostatočnej pripravenosti produktu
- v tom, že ešte negenerujú príjmy
- chýba im podnikateľský model

Najväčším z problémov je udržanie sa nového podniku na trhu. V Slovenskej republike je dlhodobo zaznamenávané vysoké percento zániku podnikov, v roku 2010 podľa údajov Eurostatu predstavovala miera prežitia

podnikov po 3 rokoch od vzniku len 41,7 % (priemer krajín Európskej únie je pritom 56,1 %), čo radí Slovensko na predposledné miesto v rámci EÚ.[25]

Okrem toho, pred startupovým prostredím v Slovenskej republike sa odhaľujú ďalšie negatívne javy:

● slabá ponuka podporných finančných a nefinančných nástrojov,

● nedostatočné prepojenie startupov komunity na vysoké školy a iné vedecké inštitúcie,

● nízka úroveň vzájomnej kooperácie subjektov relevantných aktérov zapojených do procesov podpory a rozvoja startupov,

● nedostatočné podnikateľské zručnosti, slabá motivácia obyvateľov v Slovenskej republike na podnikanie,

● byrokratické prekážky v podnikaní.

Dôvody neúspechu startupov sa dajú eliminovať aj vytvorením podpory ich rozvoja a to je úlohou inštitúcií a zámeru vlády Slovenskej republiky. Skôr než predstavíme kroky vlády a novú koncepciu, uvedieme niektoré inštitúcie, ktoré podporujú startupy na Slovensku.

4. Inštitúcie podporujúce startupy v Slovenskej republike

Kľúčovým aktérom, ktorý priamo ovplyvňuje podmienky vzniku a rozvoja v Slovenskej republike, je okrem vlády Slovenskej republiky a ňou realizovaných opatrení hospodárskej politiky štátu najmä Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky. Tento ústredný orgán štátnej správy riadi aktivity na podporu a rozvoj malého a stredného podnikania všeobecne a potom aj špecificky na podporu startupov.

Vlády prijala opatrenia na podporu novovznikajúcich podnikateľských subjektov s cieľom napomôcť im etablovať sa na trhu v počiatočných fázach podnikania. Tieto aktivity sa týkajú aj špecifickej skupiny malých a stredných podnikov respektíve potenciálnych podnikov s globálnym inovatívnym potenciálom, ktorými sú startupy. Výsledkom tohto procesu je vznik a pôsobenie viacerých iniciatív a subjektov orientujúcich sa na podporu a rozvoj malých a stredných podnikov aj špecificky na skupinu startupov.

Významné príklady podpory a rozvoja startupov na Slovensku sú tieto:

I. Zriadenie samostatného subjektu zameraného na podporu a rozvoj malého stredného podnikania, ktorým je nástupca Slovenskej agentúry pre malé a stredné podnikanie. **Slovak Business Agency** realizuje viaceré projekty na podporu startupov.

II. Vytvorenie a realizácia samostatného **Programu na podporu startupov** zameraného na finančnú aj nefinančnú podporu startupov v Slovenskej republike.

III. Vytvorenie S**chémy na podporu startupov**.

I. SBA. Spolupráca Slovak Business Agency s investormi a inými relevantnými partnermi by mala viesť k vzniku viacerých subjektov a iniciatív

zameraných na podporu startupov na Slovensku. Pozitívnym príkladom pôsobenia Slovak Business Agency je realizácia Programu na podporu startupov **Startup Sharks.** V tomto programe SBA pozýva nováčikov aj skúsených biznismenov na zahraničné startupové technologické konferencie. Startupistom čoskoro ponúkne požiadať o vlastného mentora, experta v určitej oblasti. Bonusom v ponuke budú zahraničné stáže v Silicon Valley či New Yorku. Slovak Business Agency má na podporu podnikania startupov vyčlenených približne milión eur. Doteraz boli podporené projekty sume presahujúcej 300 000 eur.[26] Začiatkom roka 2015 uskutočnila SBA výberové konanie na expertov na právo, financie, marketing, IT, inovácie, ktorí majú slúžiť na pomoc a podporu startupistom. [27]

Okrem podujatí zameraných výlučne na startupy je možné v rámci Slovak Business Agency využiť mikropôžičky. Oprávnení žiadatelia na poskytnutie mikropôžičky sú mikropodniky (0-9 zamestnancov) a malé podniky (10 - 49 zamestnancov), výška úveru je v rozmedzí od 2 500 do 50 000 EUR, splatnosť úveru je v od 6 mesiacov po 4 roky s možnosťou odkladu splátok o 6 mesiacov, úroková sadzba je od 1,26 % do 9,16 %. Doteraz bolo poskytnutých takmer 2 tisíc úverov za viac ako 31 mil. eur, vytvorených takmer 3 tisíc pracovných miest a 5 tisíc udržaných [28]

Na Slovak Business Agency je naviazaný **Národný holdingový fond, s. r. o.** Je to špecializovaný dcérsky podnik Slovak Business Agency, ktorý implementuje podporu malých a stredných podnikov formou mikropôžičiek a fondov rizikového kapitálu. Podporuje rastovo orientovaných podnikateľských projekty formou poskytovania rizikového kapitálu (vkladu do základného imania podniku), usmerňuje činnosti jednotlivých fondov tak, aby sa stimuloval rozvoj malých a stredných podnikov na celom území Slovenskej republiky, hospodári s vlastnými fondmi a fondmi, do ktorých spolu s národným holdingovým fondom investovali kapitál aj súkromní investori, napr. Slovenský rastový a kapitálový fond, Slovenský rozvojový fond, Fond seed capital a Fond inovácií a technológií .[29]

Fond inovácií a technológií (FIT) je zacielený na podporu inovatívnych nápadov zameraných na rozvoj nových technológií, zaoberá sa financovaním rizikového kapitálu a je zameraný najmä na startupy. Okrem investovania do nehnuteľností sa fond zameriava najmä na financovanie inovácií a technológií napr. biznis aplikácie, počítačové hry alebo hry na mobilnom telefóne, projekty z materiálového výskumu a softvérové riešenia najmä z oblasti bezpečnosti, ale aj strojárstva či energetiky. [30]

NPC bude ponúkať nové nástroje na podporu malých a stredných podnikov vo forme:

● **Akceleračného programu**, ktorého cieľom je umožniť záujemcom o podnikanie rozvinúť nevyhnutné podnikateľské zručnosti do konkrétnych podnikateľských zámerov spôsobilých na realizáciu.

● **Stážového programu, ktorého cieľom je umožniť vybraným** excelentným záujemcom o podnikanie, resp. podnikateľom nadobudnutie skúseností a kontaktov v zahraničných inštitúciách na podporu podnikania, resp. vo významných spoločnostiach.
● **Inkubačného programu**, ktorého cieľom je vytvárať vhodné prostredie a poskytovať adekvátne služby pre začínajúce malé a stredné podniky v priestoroch inkubátora NPC.
● **Rastového programu**, ktorého cieľom je podpora MSP pri prieniku na spoločný trh EÚ, resp. trhy tretích krajín. [31]

II. Program na podporu startupov[32]

Zámerom špecializovaného Programu na podporu startupov je zlepšiť podmienky pre startupy, a tak zvýšiť šancu na presadenie sa inovatívnych a konkurencieschopných nápadov na trhu. Cieľom je podpora motivácie pre vstup do podnikania a zvyšovanie atraktívnosti podnikania ako kariérnej voľby.

Kľúčovým faktorom vo vzťahu k národohospodárskej efektívnosti predmetného podporného nástroja ostáva optimalizácia rozsahu a objemu podpory vo vzťahu k maximalizácii pozitívnych multiplikačných efektov podpory a podmienok systémového nastavenia podnikateľského prostredia v Slovenskej ekonomike.

Poskytovateľ pomoci a vyhlasovateľ programu je Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky. Prijímateľmi pomoci budú občania Slovenskej republiky. Pritom prijímateľom pomoci prostredníctvom tohto programu nesmie byť podnik v zmysle čl. 107 Zmluvy o fungovaní EÚ, t. j. subjekt ktorý vykonáva hospodársku činnosť bez ohľadu na svoje právne postavenie a spôsob financovania. Program je realizovaný prostredníctvom dvoch komponentov:

● Prvý komponent je **zameraný na vytvorenie priaznivého prostredia** na stimuláciu vzniku startupov, najmä v oblasti technológií a inovácií. Zahrňuje najmä poskytovanie informácií a poradenstva, vzdelávacích aktivít, organizáciu startupových podujatí na Slovensku, zabezpečovanie účasti záujemcov o podnikanie zo Slovenska na medzinárodných startupových podujatiach, sprostredkovanie stretnutí s investormi a potenciálnymi obchodnými partnermi, sieťovanie záujemcov o podnikanie.

● Druhý komponent je **zameraný na podporu realizácie konkrétnych zámerov**. Podporu je možné získať na spracovanie štúdie realizovateľnosti, dokončenie vývoja produktu alebo zhotovenie funkčného prototypu, vrátane testovania a úvodnej prezentácie pre získanie spätnej väzby. Všetky aktivity sú poskytované bez spolufinancovania žiadateľa s výnimkou prekročenia limitu 15 000 EUR v rámci komponentu 2. [33]

III. Schéma na podporu startupov. Je určená začínajúcim podnikateľom, najmä startupom, primárne do troch rokov od začiatku podnikateľskej činnosti, ktorí spĺňajú podmienky definície malých a stredných podnikov.

Cieľom pomoci je podporiť podnikateľov počas iniciačnej a počiatočnej fázy podnikania, ktoré sú spojené s mnohými prekážkami a komplikáciami. Zámerom je súčasne motivovať začínajúcich podnikateľov, osobitne mladých ľudí a absolventov škôl na vstup do podnikania so svojimi nápadmi, ktoré majú komerčný potenciál.

Poskytovateľ pomoci a vyhlasovateľ schémy je Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky.[34] Prijímateľmi pomoci sú fyzické osoby alebo právnické osoby podľa § 2 ods. 2 Obchodného zákonníka (zákon č. 513/1991 Z. z. v znení neskorších predpisov). Prijímateľom pomoci je podnik v zmysle článku 107 Zmluvy o fungovaní Európskej únie, t. j. subjekt, ktorý vykonáva hospodársku činnosť bez ohľadu na právny status a spôsob financovania. Prijímateľom pomoci je aj startup (začínajúci podnik) registrovaný v niektorej z krajín EÚ.[35] Schéma je realizovaná prostredníctvom troch komponentov:

● Prvý komponent je zameraný na vytvorenie priaznivého prostredia pre **stimuláciu vzniku a rozvoja začínajúcich podnikov**. Zahrňuje najmä poskytovanie informácií a poradenstva, vzdelávacích aktivít, organizáciu startupových podujatí na Slovensku, zabezpečovanie účasti slovenských podnikateľov na medzinárodných startupových podujatiach, sprostredkovanie stretnutí s investormi a potenciálnymi obchodnými partnermi, sieťovanie startupových podnikateľov.

● Druhý komponent je zameraný na podporu realizácie **konkrétnych podnikateľských** zámerov. Startupy, resp. začínajúci podnikatelia môžu získať podporu vo forme konzultácií a odborného poradenstva súvisiacich so spracovaním štúdie realizovateľnosti, dokončením vývoja produktu alebo zhotovením funkčného prototypu, vrátane testovania a úvodnej prezentácie pre získanie spätnej väzby.

● Tretí komponent je zameraný na **podporu zvyšovania zručností a kompetencií** už existujúcich startupov prostredníctvom stáží.

Indikatívna výška výdavkov plánovaných v rámci Schémy na podporu startupov (schéma pomoci de minimis) a Programu na podporu startupov je 1 020000 EUR v roku 2014, 1 500000 EUR vroku 215 a 2 500000 EUR v roku 2016.[36]

Okrem štátom založených a podporovaných subjektov vznikajúcich najmä prostredníctvom iniciatív Slovak Business Agency môžu slovenské startupy získať zdroje aj z komerčného prostredia t. j. od anjelských investorov. Ako príklady je možné uviesť **Klub podnikateľských anjelov Slovenska.** Je to neformálna iniciatíva, združujúca podnikateľov a manažérov, ktorí chcú svoj kapitál a skúsenosti investovať do potenciálne úspešných nápadov.[37]

Podobnou iniciatívou je 42Angels,[38] ktorá je neformálnym združením skúsených a úspešných IT podnikateľov zo Slovenska a Česka. Ich oblasť záujmu sa sústreďuje na technologické startupy.

V schválenej vládnej koncepcii na podporu a rozvoj ekosystému startupov v Slovenskej republike vláda počíta s vytvorením online platformy, akéhosi

portálu „anjelských investorov„ ako aj s ďalšími stimulmi pre takýchto investorov.

Ďalšími zdrojmi podpory pre inovatívne startupy v podmienkach Slovenskej republiky sú špecializované súkromné podnikateľské subjekty zamerané na podnikanie a podporu v oblasti rizikového kapitálu napr. **Neology Ventures.** Neology Ventures ako skupina slovenských podnikateľov zameraných na podporu rizikového kapitálu investuje do podnikov podnikajúcich v oblastiach, v ktorých majú významné know-how. Zameriavajú sa najmä na investície v oblastiach informačných a komunikačných technológií, energetiky a medicínskej diagnostiky. Neology Ventures poskytuje podnikateľom zárodočný a rozbehový kapitál. Pre podniky v počiatočných fázach rozvoja, napr. v "proof-of-concept" štádiu a pred generovaním obratu, sa výška investície pohybuje od 50 tis. do 200 tis. eur. V neskorších fázach sa poskytuje rozbehový kapitál v rozmedzí od 300 tis. do 1.5 milióna eur s možnosťou niekoľkých kôl financovania. Táto platforma sa sústreďuje na podniky pôsobiace v Slovenskej republike, príklady úspešnej podpory a správy v rámci Neology Ventures je možné uviesť Profifox, Crop-tech či známe Piano média.[39]

Okrem toho startupy podporuje aj viacero konkrétnych podnikov, napríklad platobný podnik MasterCard v roku 2014 výzvou pre inovatívne startupy spustil Program MasterCard Start Path Europe, ktorý poskytuje nádejným startupom podporu a mentoring[40]

Podobne aj softvérový podnik SAP predstavil globálny Startup Focus Program, ktorý je určený pre tých, ktorí majú záujem vytvárať nové softvérové riešenia v Big Data. Ponúka možnosť využiť konzultačnú a marketingovú podporu, možnosť uchádzať sa o venture kapitál a prístup k zákazníkom v oblasti podnikových informačných systémov, pritom nežiada žiadne podiely na majetku alebo ziskoch startupu.[41] Tento prístup by sme mohli označiť ako za jeden z prejavov spoločenskej zodpovednosti podniku.

Môžeme uviesť aj firmu Cisco, ktorá v kooperácii s Pioneers prvýkrát umožňuje aj pre európske startupy zaradiť sa do podporného rozvojového programu Cisco Entrepreneurs in Residence (EIR). Pioneers je medzinárodná organizácia zaoberajúca sa podporovaním podnikateľov vytvárajúcich inovatívne riešenia. Tento program hľadá technologické projekty, ktoré sa venujú najmä kybernetickej bezpečnosti, analýze Big Data, technológiám pre inteligentné mestá a inovačnému konceptu Internet of Everything. Start-upy, ktoré budú vybrané, získajú investičný a rozvojový kapitálu, ale aj potrebnú obchodnú a manažérsku podporu. V tomto programe je možná spolupráca a výmena skúseností s ostatnými podnikmi zapojenými do programu a s inžinierskymi tímami firmy Cisco. Súčasťou programu je aj šesťmesačná stáž vo viedenskej pobočke Cisco.[42]

5. Legislatívne zabezpečenie podpory startupov v Slovenskej republike

V súčasnosti narastá záujem o podporu a rozvoj startupov aj od ústredných orgánov štátnej správy. V roku 2015 predstavila Vláda Slovenskej republiky v spolupráci s Ministerstvom financií, ministerstvom hospodárstva, ministerstvom školstva a Slovak Business Agency pripravili koncepciu pre podporu startupov a rozvoj startupového ekosystému na Slovensku. Vláda schválila program, ktorý má startupom uľahčiť život. Vzorom sa stali krajiny, ktoré sú doslova liahňami startupov ako sú Veľká Británia, Estónsko, Izrael či USA a škandinávske krajiny.

Podľa tejto koncepcie sa startupom rozumie kapitálová obchodná spoločnosť so sídlom na území SR, od ktorej vzniku neuplynulo viac ako 36 mesiacov. Vznikla za účelom tvorby inovatívneho produktu alebo služby, je mikro, malým alebo stredným podnikom a väčšina hlasovacích práv patrí fyzickým osobám, ktoré sú jej zakladateľmi.[43] Od vládnej stratégie podpory startupov sa očakávajú tieto efekty:

● rast záujmu o podnikanie, vznik a udržanie nových startupov
● tvorba kvalifikovaných pracovných miest v rýchlorastúcich technologických, inovatívnych a vedomostne náročných sektoroch
● rozvoj kompetencií záujemcov o rozvoj podnikania, podnikateľov a ich tímov
● rast úspešnosti slovenských malých a stredných podnikov na trhu globálnych trhoch
● zvýšenie výdavkov na výskum a vývoj očakávanie a ich efektívnosti
● rast inovačnej výkonnosti [44]

Cieľom koncepcie je posilnenie podnikateľského prostredia a vytvorenie predpokladov na podporu vývoja startupov a podpory zamestnanosti mladých. Koncepcia obsahuje opatrenia, ktoré sa týkajú legislatívy, vzdelávania, či financovania startupov. „Tieto opatrenia majú jednoznačne smerovať k významnému uľahčeniu podnikania a vzniku firiem, kde je jasný potenciál pri inováciách“.[45.]

Vybrané opatrenia budú môcť slovenské podniky využiť už v roku 2016. Celkovo je možné zhrnúť opatrenia nasledovne:

● Jednoduchá akciová spoločnosť
● Vyňatie z povinnosti platenia daňovej licencie
● Zmeny pri ukladaní zábezpeky pri dobrovoľnej registrácii platiteľa DPH
● Udeľovanie víz startupom z krajín mimo EÚ (startup víza)
● Zriadenie Národného podnikateľského centra
● Vytvorenie platformy „anjelských investorov“
● Poskytnutie grantu pre študentov s inovatívnou myšlienkou pred založením podniku
● Vytvorenie grantových schém na sprístupnenie infraštruktúry vysokých škôl startupom

● Budovanie inštitucionálnej kapacity vysokých škôl na transfer poznatkov do praxe
● Podpora kvality vzdelávania v oblasti finančnej gramotnosti na základných a stredných školách
● Zapojenie do medzinárodných programov stimulujúcich spoluprácu vysokých škôl so súkromným sektorom
● Vytvorenie centra excelentnosti pre informačnú bezpečnosť
● Pravidelné stretnutia pracovnej skupiny krajín Vyšehradskej štvorky pre problematiku podpory startupov a inovácií
● Vytvorenie pozície pre stáleho zástupcu SR v Silicon Valley
● Stimuly pre „ anjelských investorov“
● Zlepšenie kapitálového financovania pre startupy cez štruktúru Slovak Investment Holding
● Zavedenie nových finančných nástrojov pre startupy v rámci Národného podnikateľského centra[46]

Na to, aby bolo možné realizovať podporné opatrenia, je nutné vyriešiť niektoré problémy, ktoré by mohli ich realizáciu obmedziť a bude potrebné aj novelizovať niektoré zákony. Považujeme za vhodné stručne tieto opatrenia ešte trochu bližšie uviesť:

I. Je nutné vymedziť startup a proces výberu.[47]

Startupom je v tomto zmysle kapitálová obchodná spoločnosť so sídlom na území Slovenskej republiky, od ktorej vzniku neuplynulo viac ako 36 mesiacov a súčasne vznikla za účelom tvorby inovatívneho produktu alebo služby, je mikro, malým alebo stredným podnikom, a väčšina hlasovacích práv patrí fyzickým osobám, ktoré ju zakladali.

II. Prijať koncepciu vládou SR a zastrešiť startupovú agendu

Inovácie a inovačné projekty podporujú viaceré agentúry a ministerstvá, je nevyhnutné ich činnosť zosúladiť a koordinovať.

III. Zavedenie novej formy kapitálovej spoločnosti

Nová, hybridná forma kapitálovej, spoločnosti predstavujúca kombináciu spoločnosti s ručením obmedzením a akciovej spoločnosti. To umožní pružné nastavenie majetkových vzťahov, možnosti vstupu či výstupu investora.

IV. Vyňatie z povinnosti platenia daňovej licencie a zmeny pri ukladaní zábezpeky pri dobrovoľnej registrácii platiteľa DPH. V koncepcii tvorby a podpory ekosystému startupov navrhuje ministerstvo financií daňové úľavy pre startupy vo forme trojročných prázdnin z platenia daňových licencií.

V. Udeľovanie národných víz startupom z krajín mimo Európske únie („startup víza“) [48]. Na zatraktívnenie slovenského prostredia pre zahraničných expertov a investorov by mali vzniknúť tzv. startup víza, ktoré by znamenali rýchlejšie udelenie povolenia na pobyt v SR za účelom podnikania. Rovnako tak je cieľom posilniť spoluprácu s krajinami Vyšegrádskej štvorky a podporiť aktivity slovenských startupov v zahraničí. Vybrané opatrenia budú môcť slovenské podniky využiť už v roku 2016.

VI. Zriadenie Národného podnikateľského centra, vytvorenie infraštruktúry, zavedenie nástrojov na podporu záujemcov o podnikanie, startupov. NPC predstavuje služby realizované SBA. Bude financované predovšetkým zo štrukturálnych fondov EÚ (OP Val). Jeho podstatou je:
- rozšírenie portfólia služieb SBA o nové nástroje, pre záujemcov o podnikanie, existujúcich podnikateľov startupy,
- umiestnenie služieb pre cieľové skupiny do jedného priestoru,
- komplexné riešenie pre podporu startupovej scény, pričom bude kooperovať s už jestvujúcimi centrami pre podporu startupovej komunity ,
- spolupráca s partnermi zameranými na podporu podnikania(priestory, inkubátor, akcelerátor, coworking) ,
- podpora prepojenia akademického prostredia s prostredím podnikateľským.

Prvá fáza tejto stratégie na podporu startupov sa začala uplatňovať v roku 2014, druhá sa začne implementovať na prelome rokov 2015-2016.

VII. Podpora systematického fungovania platformy anjelských investorov v Národnom podnikateľskom centre. Preto je aj koncipovaný štrukturálny fond EU (OP Val), ktorý je predpokladom krytia spájania investorov so startupmi. Podpora je podmienená členstvom v European Business Angel Network (EBAN), ktorú zriadila Európska komisia a zastrešuje európskych „anjelských investorov".

VIII. Granty pre študentov s inovatívnou myšlienkou pred založením právneho subjektu. Cieľom je podporiť podnikavosť mladých šudí a prevziať časť rizika pri fáze rozvoja ich podniku. Dĺžka obdobia a výška grantu bude vopred určená, kritéria pre výber študentov stanoví Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky.

IX. Motivácia a podpora vysokých škôl, vzdelávacích centier, organizácií výskumu a vývoja pri realizácii podporných aktivít pre začínajúce startupy a iniciatívy pre zvýšenie záujmu študentov o podnikanie. Nadväzuje na predchádzajúce opatrenie, jeho podstatou je vytvorenie grantových schém na sprístupnenie infraštruktúry vysokých škôl startupom.

X. V strednodobom horizonte podporovať verejné vysoké školy a pripravované verejno-právne inštitúcie na transfer poznatkov do praxe. Pôjde o podporu projektov zameraných na tvorbu kapacít v rámci vysokoškolského prostredia, monitorovať výskumnú a vývojovú činnosť a hľadať možnosti jej komerčného využitia prostredníctvom spin-off/start-up aktivít, či formou licencií, spoločných investícií.

XI. Podpora kvality vzdelávania v oblasti finančnej gramotnosti na základných a stredných školách. Možno to realizovať zvyšovaním finančnej gramotnosti pri príprave budúcich pedagógov na pedagogických fakultách ako aj kontinuálne finančné vzdelávanie pedagógov.

XII. Podpora zapojenia slovenských vysokých škôl a vzdelávacích inštitúcií do medzinárodných programov stimulujúcich spoluprácu vysokých škôl so súkromným sektorom. Úsilím je zapojiť vysoké školy na Slovensku do

medzinárodných projektov podporujúcich spoluprácu so súkromným sektorom prostredníctvom cielenej komunikačnej kampane o možnostiach finančného krytia nákladov z operačných programov EÚ.
XIII. Vytvorenie centra excelentnosti pre informačnú bezpečnosť. Vytvorenie tohto centra by malo zabezpečiť podmienky pre podporu výskumu a vývoja v danej oblasti. Sústredenie špičkových výskumných kapacít bude zárukou zvýšenia atraktívnosti Slovenska v rámci V4 a vytvorí priestor pre rozvoj inovatívnych technologických startupov.
XIV. Pravidelné stretnutia pracovnej skupiny krajín Vyšehradskej štvorky pre problematiku podpory startupov a inovácií a vytvorenie pozície pre stáleho zástupcu SR v Silicon Valley. Toto opatrenie slúži na podpory startupov a inovačných politík v rámci V4.Vytvorená pracovná skupina by mala by mala pripravovať spoločné stratégie na podporu startupov, inovácií a digitálnej ekonomiky. Má ísť o spoločné prezentácie, workshopy, vzdelávacie podujatia. Nástrojom na realizáciu uvedených úloh má byť aj spoločná web stránka s databázou startupov a investorov v rámci V 4. Úlohou zástupcu SR v Silicon Valley okrem iné bude podpora slovenských startupov, podmienkou pre jeho výber bude znalosť lokálneho prostredia a kontakty s nosnými predstaviteľmi startupovej scény.
XV. Stimuly pre anjelských investorov. Tieto stimuly by sa mali realizovať prostredníctvom dodatočného navýšenia investície „anjelského investora“ do startupu o dotáciu z verejných zdrojov vo vopred stanovenom percentuálnom podiele zo sumy investície „anjelského investora“. Okrem iného tento grand nebude podliehať zdaneniu, majetkový podiel investora môže byť maximálne 49%, výška grantu môže byť limitovaná a pod.
XVI. Zlepšenie kapitálového financovania pre startupy cez štruktúru Slovak Investment Holding. Okrem financovania prostredníctvom SIH, kde sa v súlade s uznesením vlády č.736/2013 očakáva, že jeden z podfondov bude spravovať SBA, sú pre statrtupy významné aj iné formy financovania, napr. konvertibilný úver, kombinácie financovania s poskytovaním dlhodobých poradenských služieb a pod.
X**VII.** Podpora zlepšenia prístupu startupov a ostatných malých a stredných podnikov k možnostiam financovania v Európe. V súvislosti s tým predloží Ministerstvo financií SR do konca roka 2015 komplexnú štúdiu zameranú na zhodnotenie možností prístupu slovenských startupov a MSP k zdrojom financovania v EÚ a vymedzeniu faktorov, ktoré bránia financovaniu domácich startupov zo stany zahraničných investorov. Štúdia má navrhnúť aj odporúčania na odstránenie prekážok cezhraničného pohybu kapitálu.

Je nesporné, že vymenované nástroje významným spôsobom podporia rozvoj startupového podnikania v Slovenskej republike. Otázkou zostáva, či sa nestanú zdrojom spoločenskej straty v dôsledku pokrivených trhových väzieb s inými trhovými subjektmi, ktoré nebudú mať prístup k takej štedrej štátnej

podpore. Kritici vládnej koncepcie vyčítajú nesystémovosť v otázkach celkového nastavenia podmienok podnikania.

V hodnotení očakávaných účinkov týchto opatrení je potrebné zaujať opatrný postoj najmä vo vzťahu určitej nesystémovosti takejto masívnej podpory vybraného typu malých a stredných podnikov a jej deformačným účinkom na trhové prostredie v Slovenskej republike

Môžeme konštatovať a pozitívne hodnotiť snahu o cielenú podporu malého a stredného podnikania aj samotného segmentu startupov v Slovenskej republike na úrovni orgánov ústrednej štátnej správy. Na druhej strane je pozitívne, že sa otázkou podpory startupov vláda zaoberá a snaží sa ju reálne riešiť. Dôležitým zostáva akcent na globálny rozmer pôsobenia slovenských startupov. Ten však musí byť podporený systémovým nastavením propodnikateľsky konfigurovaného trhového prostredia v medzinárodnom porovnaní.

Zvýšený záujem o startupy viedol k vytvoreniu viacerých pravidelných platforiem spájajúcich startupistov a investorov na Slovensku napr. Investorské fórum, Startupscamp a pod. Otáznym zostáva účinok relatívne vysokej miery podpory tzv. anjelských investorov, ktorých vláda Slovenskej republiky plánuje podporiť prostredníctvom dodatočného zvýšenia investície anjelského investora do startupu o dotáciu (grant) z verejných zdrojov vo výške 20% investície anjelského investora bez nároku na majetkový podiel v podniku a bez zmeny podielu investora.[49]

Okrem spomenutého sa legislatívne zabezpečenie podpory startupov v Slovenskej republike odvíja najmä od účinnosti zákona o malých a stredných podnikoch, obsahu obchodného zákonníka a zákonníka práce a zákona o živnostenskom podnikaní.

6. Diskusia

Startupy na Slovensku v poslednom období pomerne rýchlo vznikajú a kvantitatívne sa rozrastajú. V súčasnosti sú vo výraznom centre pozornosti, tešia sa obľube, uznaniu a záujmu zo strany odborníkov, médií aj vlády. Získavajú podporu od súkromných investorov, ale aj prostredníctvom vládnej legislatívy a štátom riadených či koordinovaných inštitúcií. Fungujúce, rozvinuté podniky v nich vidia príležitosť a v mnohých prípadoch sa podieľajú na ich podpore.

Všetky formy podpory môžu výrazne prispieť k vzniku a rozvoju startupov, inšpirovať ďalších, najmä mladých startupistov s inovatívnymi myšlienkami na založenie startupu a jeho rozvoj a etablovanie na trhu.

Startupová komunita je pomerne otvorená a dynamická. Je otázkou, ako jednotlivých startupistov motivovať, aby boli ochotní zdieľať svoj príbeh štartu a rozvoja, ktorý by mohol byť inšpiráciou na vznik ďalších inovatívnych námetov, projektov, predstáv vyúsťujúcich do uceleného podnikateľského modelu pre budúci startup.

Pred výskumom startupov stoja nasledovné ciele a úlohy:

● sledovať dôsledky pomoci a podpory od štátnych inštitúcií a legislatívy,
● druhy podnikania, ktoré budú inštitúcie alebo vláda prednostne podporovať,
● ako startupisti vnímajú jednotlivé formy podpory, čo od podpory očakávajú, či napĺňa ich predstavy a ambície,
● ako startupisti dokážu odhaliť biele miesta, kde by sa mohli úspešne uplatniť,
● aké majú startupisti predstavy o tom, čo požadujú ich podporovatelia, aby sa angažovali do projektu, aký bude prípadný vzájomný prínos a efekt,
● aké požiadavky môžu startupisti čakať od štátu,
● aké reakcie vyvolá podpora startupov u inej, menej podporovanej skupine podnikateľov.

Relevantné odpovede prinesie reálna a objektívna analýza, pozorovanie fungovania startupov a budúci vývoj startapovej scény v dlhšej časovej dimenzii.

Záver

Startupové podnikanie má úžasný potenciál pozdvihnúť úroveň národnej ekonomiky prostredníctvom využitia globálneho trhového potenciálu a prostredníctvom inovácií a kultivácie ľudského kapitálu v národnej ekonomike. Startupy sa preto v Slovenskej republike oprávnene dostávajú do pozornosti investorov aj vlády. Je otázkou, ako sa ich podpora ujme a čo prinesie. Téma startupov si jednoznačne vyžaduje hlbšie skúmanie a patričnú pozornosť. Startupy sa v poslednom období pomerne rýchlo a kvantitatívne rozrastajú, tešia sa obľube, uznaniu a získavajú podporu od súkromných investorov a vlády.

Odkazy na literatúra a poznámky

[1] GRAHAM, P. 2012. *Startup = Growth.* In *Paul Graham* [online]. 2012 [cit. 2015-03-02]. Dostupné z: http://paulgraham.com/growth.html

[2] TAMŽE

[3] BLANK, S. 2010. *What´s a startup*? First principles. In *Steve Blank blog* [online] 2010. [cit. 2015-07-15] Dostupné na: http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/

[4] BLANK, S. 2011. Why Governments Don't Get Startups., dostupné z: http://steveblank.com/2011/09/01/why-governments-don%E2%80%99t-get-startups/

[5] RIES, E. 2010. *What is a startup?* In Startup lessons learned: by Eric Ries [online]. 2010 [cit. 2015-07-16]. Dostupné z: <http://www.startuplessonslearned.com/2010/06/what-is-startup.html

[6] BLANK, S. 2010. *What´s a startup*? First principles. In *Steve Blank blog* [online] 2010. [cit. 2015-07-15] Dostupné na: <http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/

[7] VAŇHARA, J. 2013. *Startup aspoň musí rúst*. 2013. [online] [cit. 21.10.2014] Dostupné z:http://www.podnikanivusa.com/2013/11/16/startup-aspon-musi-rust

[8] BLANK, S. 2013. *Why the Lean Startup Changes Everything.* In *Harvard Business Review* [online]. 2013 [cit. 2015-07-16]. Dostupné na: <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-startup-changes-everything>.

[9] Kol. Startup 4 Dummies, Digitl Visions, Koncepcia pre podporu startupov a rozvoj startupového ekosystému v SR, 2015, s. 119

[10] Prieskum slovenského startup ekosystému , KPMG 2014

[11] VLÁDA SLOVENSKEJ REPUBLIKY 2015. Koncepcia pre podporu startupov a rozvoj startupového ekosystému v Slovenskej republike [online] 2015 cit. [24.8.2015] dostupné z: https://lt.justice.gov.sk/Attachment/Vlastn%C3%BD%20materi%C3%A1l_docx.pdf?instEID=-1&attEID=76576&docEID=417728&matEID=8085&langEID=1&tStamp=20150323092825917

[12] Prieskum slovenského startup ekosystému, KPMG 2014

[13] SBA, *Správa o stave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike v roku 2012*, 2012 [online] [cit. 22.8. 2015] s. 35 dostupné z: http://www.sbagency.sk/sites/default/files/stav_msp_2012_sk.pdf 22.8.2015]dostupné z https://lt.justice.gov.sk/Attachment/Vlastn%C3%BD%20materi%C3%A1l_docx.pdf?instEID=-1&attEID=76576&docEID=417728&matEID=8085&langEID=1&tStamp=20150323092825917

[15] Prieskum slovenského startup ekosystému, KPMG 2014

[16] TAMŽE

[17] Kol. Startup 4 Dummies, Digitl Visions, Koncepcia pre podporu startupov a rozvoj startupového ekosystému v SR, 2015, ISBN 978-80-971112-3-6

[18] Prieskum slovenského startup ekosystému, KPMG 2014

[19] TAMŽE

[20] POHLOVÁ, M.: Kto vie pomôcť s rozbehnutím startupu In: Kol. Startup 4 Dummies, Digitl Visions, VLÁDA SR 2015 *Koncepcia pre podporu startupov a rozvoj startupového ekosystému v Slovenskej republike – vlastný materiál* 2015 , online] [cit. Digitl Visions, Bratislava, 2015, s. 11-13

[21] BEDNÁR, R. Najvhodnejšie miesto na prácu. In: Kol. Startup 4 Dummies, Digitl Visions, Bratislava, 2015, s. 14-16

[22] Prieskum slovenského startup ekosystému, KPMG 2014

[23] TAMŽE

[24] TAMŽE

[25] Prieskum slovenského startup ekosystému, KPMG 2014 a pozri aj SBA, *Správa o stave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike v roku 2012*, 2012 [online] [cit. 22.8. 2015] s 45. dostupné z: http://www.sbagency.sk/sites/default/files/stav_msp_2012_sk.pdf

[26] Pozri REZÁKOVÁ, V. 2015. *Päť odrazových mostíkov pre inovatívne startupy a začínajúcich podnikateľov.* 16.7.2015 [online] [cit. 28.8.2015] dostupné z: https://www.podnikajte.sk/start-podnikania/c/2173/category/podpora-podnikania/aticle/5-mostikov-pre-startupy.xhtml

[27] http://www.sbagency.sk/nova-vyzva-slovak-business-agency-hlada-expertov-pre-startupistov#.VfyhKX1g9tA

[28] Pozri SLOVAK BUSINESS AGENCY. 2015 Mikropôžičky [online] [cit. 28.8. 2015] dostupné z: http://www.sbagency.sk/mikropozicky

[29] Pozri: NÁRODNÝ HOLDINGOVÝ FOND. 2015. *Národný Holdingový Fond.* 2015. [online] [cit. 28.8. 2015] dostupné z: http://www.nhfond.sk/

[30]Pozri: FOND INOVÁCIÍ A TECHNOLÓGIÍ 2015. *Fond inovácií a technológií.* [online] [cit. 28.8. 2015] dostupné z: http://www.fondfit.sk/

[31] Pozri: SLOVAK BUSINESS AGENCY. 2015.*Tlačová správa: Národné podnikateľské centrum zabezpečí komplexnú podporu malého a stredného podnikania* [online] [cit. 28.8. 2015] dostupné z: http://www.sbagency.sk/tlacova-sprava-narodne-podnikatelske-centrum-zabezpeci-komplexnu-podporu-maleho-a-stredneho#.VeRm4vntmkq

[32] Pozri: MINISTERSTVO HOSPODÁRSTVA SLOVENSKEJ REPUBLIKY. 2015. *Program na podporu startupov*. 2015 [online] [cit. 28.8. 2015] dostupné z: http://www.sbagency.sk/statne-programy

[33] Pozri: MINISTERSTVO HOSPODÁRSTVA SLOVENSKEJ REPUBLIKY. 2015. *Program na podporu startupov*. 2015 [online] [cit. 28.8. 2015] dostupné z: http://www.sbagency.sk/statne-programy

[34] Pozri MINISTERSTVO HOSPODÁRSTVA SLOVENSKEJ REPUBLIKY. 2015. *Schéma na podporu startupov*. 2015 [online] [cit. 28.8. 2015] dostupné z: http://www.sbagency.sk/statne-programy

[35] Platí pre komponent 2, po schválení projektu hodnotiacou komisiou vzniká povinnosť registrovať sa v SR, čo je podmienkou získania nenávratnej finančnej pomoci

[36] MINISTERSTVO HOSPODÁRSTVA SLOVENSKEJ REPUBLIKY. 2015. *Schéma na podporu startupov*. 2015 [online] [cit. 28.8. 2015] dostupné z: http://www.sbagency.sk/statne-programy

[37] Pozri: ZRUŽENIE MLADÝCH PODNIKATEĽOV SLOVENSKA. 2015. *Business angels.* 2015 [online] [cit. 28.8. 2015] dostupné z: https://zmps.sk/nase-aktivity/business-angels.html

[38] Pozri:42angels.com/ 2015 *We will help you grow your idea into the profitable bussiness*. [online] [cit. 28.8. 2015] dostupné z: http://42angels.com
[39] Pozri: NEUOLOGY VENTURES 2015. Neuology Ventures. 2015 [online] [cit. 28.8. 2015] dostupné z: http://www.neulogy.vc/sk
[40]http://www.zive.sk/clanok/101978/mastercard-ma-program-pre-startupy-zapojit-sa-mozu-i-slovaci
[41] http://www.zive.sk/clanok/103529/sap-podporuje-slovenske-startupy-zameria-sa-na-big-dat
[42] http:// http://www.zive.sk/clanok/97605/cisco-podpori-europske-startupy-sancu-maju-aj-slovaci
[43] GAŠPARÍK, L. 2015. Štát sa rozhodol konať a pripravuje koncepciu pre podporu startupov. [online]. 25.3.2015 [cit. 2015-07-28]. Dostupné z: <http://www.startitup.sk/article/detail/ar1847-stat-sa-rozhodol-konat-a-pripravuje-koncepciu-pre-podporu-startup
[44] Koncepcia pre podporu startupov a rozvoj startupového ekosystému v SR, In: Kol. Startup 4 Dummies, Digitl Visions,, Bratislava,2015, s. 123, ISBN 978-80-971112-3-6
[45] SITA. 2015. *Ministri schválili koncepciu na podporu startupov.* [online]. 2015 [cit. 2015-07-28]. Dostupné z: <http://www.profini.sk/ministri-schvalili-koncepciu-na-podporu-startupov
[46] MINISTERSTVO FINANCIÍ SLOVENSKEJ REPUBLIKY. 2015. *Podpora startupov má konkrétnu podobu.* 10.6. 2015 [online] [cit. 28.8. 2015] dostupné z: http://www.finance.gov.sk/Default.aspx?CatID=84&NewsID=854
[47] Pozri VLÁDA SLOVENSKEJ REPUBLIKY 2015. *Koncepcia pre podporu startupov a rozvoj startupového ekosystému v Slovenskej republike* [online] 2015 cit.[24.8.2015] dostupné z: https://lt.justice.gov.sk/Attachment/Vlastn%C3%BD%20materi%C3%A1l_docx.pdf? instEID=-1&attEID=76576&docEID=417728&matEID=8085&langEID=1&tStamp=20150323092825917
[48] TAMŽE a pozri aj MINISTERSTVO FINANCIÍ SLOVENSKEJ REPUBLIKY. 2015. *Podpora startupov má konkrétnu podobu.* 10.6. 2015 [online] [cit. 28.8. 2015] dostupné z: http://www.finance.gov.sk/Default.aspx?CatID=84&NewsID=854
[49] Pozri VLÁDA SLOVENSKEJ REPUBLIKY 2015. *Koncepcia pre podporu startupov a rozvoj startupového ekosystému v Slovenskej republike* [online] 2015 cit.[24.8.2015] dostupné z: https://lt.justice.gov.sk/Attachment/Vlastn%C3%BD%20materi%C3%A1l_docx.pdf? instEID=-1&attEID=76576&docEID=417728&matEID=8085&langEID=1&tStamp=20150323092825917

Kontakt
PhDr. Eliška Záležáková, PhD.
Katedra manažmentu
Fakulta podnikového manažmentu
Ekonomická univerzita v Bratislave
Dolnozemská 1/b
852 35 Bratislava
ezalezak@euba.sk