

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104003/I/2022/36114651173327108

**PODNIKATEĽSKÝ MODEL MALÉHO
ZAČÍNAJÚCEHO PODNIKU**

Diplomová práca

2022

Bc. Michaela Jamrichová

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

**PODNIKATEĽSKÝ MODEL MALÉHO
ZAČÍNAJÚCEHO PODNIKU**

Diplomová práca

Študijný program: Všeobecný manažment

Študijný odbor: Všeobecný manažment

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu

Vedúci záverečnej práce: doc., Ing. Ivana Mišúnová Hudáková, PhD.

2022

Bc. Michaela Jamrichová



Ekonomická univerzita v Bratislave
Fakulta podnikového manažmentu

ZADANIE ZÁVEREČNEJ PRÁCE

Meno a priezvisko študenta: Bc. Michaela Jamrichová
Študijný program: všeobecný manažment (Jednoodborové štúdium, inžiniersky II. st., denná forma)
Študijný odbor: ekonómia a manažment
Typ záverečnej práce: Inžinierska záverečná práca
Jazyk záverečnej práce: slovenský
Sekundárny jazyk: anglický

Názov: Podnikateľský model v malom začínajúcom podniku

Anotácia: Začínajúcim podnikom je charakterizovaný podnikateľský subjekt s inovatívnym nápadom, ktorý má vyššie podnikateľské riziko pri etablovaní sa na trhu a na začiatku svojho podnikania zaznamenáva rýchle tempo rastu. Cieľom diplomovej práce je vytvoriť prehľad foriem a spôsobov tvorby podnikateľského modelu a zhodnotiť jeho štruktúru v analyzovanom podniku.

Vedúci: doc. Ing. Ivana Mišúnová Hudáková, PhD.

Oponent: prof. Ing. Štefan Slávik, CSc.

Katedra: KM FPM - Kat. manažmentu FPM

Vedúci katedry: doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD.

Dátum zadania: 31.08.2021

Dátum schválenia: 01.02.2021

doc. Ing. Mgr. Zuzana Joniaková, PhD.
vedúci katedry

Pod'akovanie

Týmto by som chcela poďakovať svojej školiteľke doc., Ing. Ivane Mišúnovej Hudákovej, PhD. za jej odborné vedenie, metodickú pomoc a cenné rady, ktoré mi poskytovala počas písania bakalárskej práce.

ABSTRAKT

JAMRICHOVÁ, Michaela: Podnikateľský model v malom začínajúcom podniku - Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: doc., Ing. Ivana Mišúnová Hudáková, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2022, počet strán 69.

Cieľom diplomovej práce je objasniť a aplikovať podnikateľský model existujúceho malého začínajúceho podniku. Práca pozostáva z dvoch nosných častí – teoretickej a analytickej. Kapitola: Súčasný stav skúmanej problematiky doma a v zahraničí prináša teoretickú bázu, ktorá je hlavným podkladom pre analýzu podnikateľského modelu a definuje pojmy ako: malé a stredné podniky, podnikové stratégie, podnikateľský model a iné relevantné dáta. Problematika používania podnikateľského modelu v malom podniku je veľmi aktuálna, pretože malé a stredné podniky tvoria na Slovensku väčšinový podiel z celkového počtu podnikateľských subjektov. Zvolený podnikateľský model Canvas je najpopulárnejší a najkomplexnejší model. Umožňuje podniku skúmať svoje podnikateľské možnosti a slúži ako moderný nástroj na inovovanie. Tento model bližšie skúma analytická časť, kedy aplikujeme model na malú agentúru Yvents, s r.o., ktorá sa zaoberá organizáciou podujatí a rozvojom elektronických športov na Slovensku. V tejto kapitole prinášame aj informácie a charakteristiku podniku v nadväznosti na tento segment. Výsledkom je podrobná analýza podnikateľského modelu agentúry a taktiež záverečné odporúčania.

Kľúčové slová: podnikateľský model, Canvas, malý začínajúci podnik, elektronické športy

ABSTRACT

JAMRICHOVÁ, Michaela: Business model in a small starting company - University of Economics in Bratislava, Faculty of Business Management; Department of Management. –Supervisor of the thesis: doc., Ing. Ivana Mišúnová Hudáková, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2022, pages 69.

The aim of the diploma thesis is to clarify and apply the business model of an existing small starting company. The diploma thesis consists of two main parts - theoretical and analytical. The chapter: The current state of the research at home and abroad provides a theoretical basis, which is the main basis for the analysis of the business model and defines concepts such as: small and medium-sized enterprises, business strategies, business model and other relevant data. The issue of using the business model in a small business is very actual, because SMEs make up the majority of the total number of business entities in Slovakia. The chosen Canvas business model is the most popular and complex model. It allows companies to explore their business opportunities and serves as a modern tool for innovation. This model is examined in more detail in the analytical part, where we apply the model to a small agency Yvents, s r.o., which deals with the organization of events and the development of electronic sports in Slovakia. In this chapter we also bring information and characteristics of the company in relation to this segment. The result is a detailed analysis of the agency's business model as well as final recommendations.

Key words: business model, Canvas, small starting company, esport

Obsah

1	Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	11
1.1	Malé a stredné podniky	11
1.1.1	Podnikanie MSP v súčasných podmienkach SR	11
1.1.2	Finančná podpora MSP z Európskej únie	14
1.1.3	Podnikové plánovanie malých a stredných podnikov	16
1.1.4	Externé prostredie MSP – analýza STEP faktorov	17
1.2	Strategický manažment MSP	23
1.2.1	Definícia a význam strategického manažmentu v podnikoch	23
1.2.2	Strategické riadenie v MSP	26
1.2.3	Typy podnikových stratégií	27
1.3	Podnikateľský model	29
1.3.1	Definícia a význam podnikateľského modelu	29
1.3.2	Podnikateľský model Canvas	32
2	Cieľ práce	34
3	Metodika práce a metódy skúmania	35
4	Výsledky práce a diskusia	38
4.1	Charakteristika vybraného podniku	38
4.1.1	Elektronické športy na Slovensku s prepojením na vybraný podnik	39
4.1.2	Organizačná štruktúra vybraného podniku	42
4.1.3	Finančné ukazovatele vybraného podniku	42
4.2	Podnikateľský model vybraného podniku	44
4.2.1	Stratégia vybraného podniku	44
4.2.2	Podnikateľský model Canvas aplikovaný na vybraný podnik	47
4.2.3	Kľúčoví partneri	48
4.2.3.1	Kľúčoví partneri	48

4.2.3.2	Kľúčoví dodávatelia	48
4.2.3.3	Hodnota získavaná od našich partnerov	48
4.2.3.4	Aktivity partnerov	49
4.2.4	Kľúčové zdroje	49
4.2.4.1	Potrebné zdroje	49
4.2.5	Kľúčové aktivity	49
4.2.5.1	Hlavné aktivity	50
4.2.6	Hodnota pre zákazníka	50
4.2.6.1	Ponúkaná hodnota	51
4.2.6.2	Uspokojenie potrieb a riešenie problémov	51
4.2.7	Vzťah so zákazníkmi	52
4.2.7.1	Získavanie a udržanie zákazníkov	52
4.2.7.2	Vzťahy so zákazníkmi	53
4.2.8	Distribučné kanály	53
4.2.8.1	Distribučné kanály	54
4.2.9	Segment zákazníkov	54
4.2.9.1	Cieľová skupina	55
4.2.9.2	Najdôležitejší zákazníci	55
4.2.9.3	Orientácia na trh	55
4.2.10	Štruktúra nákladov a zdroje príjmov	55
4.2.10.1	Najvýznamnejšie nákladové položky	56
4.2.10.2	Najnákladnejšie kľúčové zdroje	56
4.2.10.3	Najnákladnejšie kľúčové aktivity	56
4.2.10.4	Model generovania tržieb	57
4.2.10.5	Cenová stratégia	57
4.2.11	Grafické prevedenie modelu Canvas pre vybraný podnik	57
4.2.12	Odporúčania na zlepšenie podnikateľského modelu	60

Úvod

Problematika podnikateľských modelov je v súčasnosti veľmi aktuálna. Na trhu vznikajú nové podnikateľské subjekty, každý s cieľom generovať zisk a prinášať dopytované hodnoty pre svojich zákazníkov. Pre malé začínajúce podniky je obzvlášť náročné definovať si podnikovú stratégiu a smer, akým by chcel napredovať. V takýchto malých podnikaniach sa často stotožňuje vrcholový manažér s majiteľom a ich ciele vedia byť protichodné. V mnohých prípadoch, top manažment ani nedefinuje budúce ciele alebo komplexnú stratégiu. Je veľmi dôležité, aby si vedúci pracovníci v malých začínajúcich podnikoch uvedomovali nevyhnutnosť hlbšej analýzy svojich podnikateľských príležitostí a možností a aby mali komplexný pohľad o svojom podniku. Na takúto analýzu slúži práve podnikateľský model, ktorý dokáže znížiť riziko, predkladá podnikateľskú príležitosť, popisuje produkt alebo službu a relevantné segmenty zákazníkov, popisuje problém a pod. Jeho súčasťou sú aj finančné predikcie ako tržby, príjmy, náklady alebo cash flow. Základy podnikateľského plánu stoja na tom, že podnikateľ dokáže predpovedať a naplánovať neznáme ešte pred tým ako produkt otestujú potencionalni zákazníci a predtým ako od nich získa spätnú väzbu

Záverečná práca sa skladá z dvoch častí – teoretickej a analytickej. Teoretická časť práce sa venuje definovaním relevantných pojmov, ktoré bolo nevyhnutné pochopiť a tvoria základ pre analytickú časť. Problematikou podnikateľských modelov sa zaoberá mnoho renomovaných akademikov a autorov, takže súčasné internetové a knižné zdroje boli bohaté na informácie. Najpoprednejším dielom, ktoré bolo pre nás najdôležitejším zdrojom informácii, je dielo *Business model generation*, ktorého autormi sú Alexander Osterwalder a Yves Pigneur. Ponúka detailný a komplexný pohľad na najpopulárnejší podnikateľský model – Canvas model, ktorý využívame aj my v analytickej časti práce.

Hlavný cieľ je zameraný na implementáciu moderného a komplexného podnikateľského modelu Canvas pre malý začínajúci podnik. Spoločnosť, ktorú sme si zvolili na toto praktické prevedenie je agentúra Yvents, s r.o. so špecializáciou na elektronické športy. Výsledkom práce je komplexný obraz podniku, zhodnotenie jeho silných a slabých pilierov podnikania, príležitostí a naopak hrozieb, definovanie kľúčových produktov, zákazníkov, partnerov, distribučných kanálov, aktivít a v neposlednom rade aj štruktúra nákladov a príjmov

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Prvá kapitola má za úlohu vysvetliť teoretické základy vybranej témy, ktorá je podnikateľský model malého začínajúceho podniku. Na začiatok je dôležité určiť a definovať základné pojmy a teoretické termíny, ktoré sú podstatnou súčasťou poznania a orientovania sa v danej oblasti skúmania doma aj v zahraničí.

1.1 Malé a stredné podniky

Jedným z predpokladov zdravého ekonomického rozvoja miest, obcí a celej krajiny je kvalitný a dostatočný rozvoj malého a stredného podnikania. Malé a stredné podniky (ďalej len MSP) sú považované za neoddeliteľnú súčasť širokého spektra podnikov takmer vo všetkých krajinách sveta. Z určitých hľadísk sú považované vo vyspelých krajinách za najefektívnejšiu, najdôležitejšiu a najflexibilnejšiu súčasť ekonomiky štátu.

1.1.1 Podnikanie MSP v súčasných podmienkach SR

Na úvod kapitoly je potrebné zadefinovať a kategorizovať MSP. Presnú definíciu malého a stredného podniku prináša Európska komisia (ďalej len EK), ktorá radí medzi tieto podniky „*podnikateľské subjekty, ktoré zamestnávajú menej ako 250 osôb, a ktorých ročný obrat nepresahuje 50 miliónov Eur a/alebo celková ročná súvaha nepresahuje 43 miliónov Eur*“¹

Nasledujúci obrázok znázorňuje veľkostné kategórie MSP.

¹ Odporúčanie Európskej komisie 2003/361/ES o definícii MSP dostupné na: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reco/2003/361/oj>

	Mikropodnik	Malý podnik	Stredný podnik
Zamestnanci	< 10	< 50	< 250
Ročný obrat	≤ 2 mil. Eur	≤ 10 mil. Eur	≤ 50 mil. Eur
Bilančná suma	≤ 2 mil. Eur	≤ 10 mil. Eur	≤ 43 mil. Eur

Obrázok 1 Veľkostné kategórie MSP

Zdroj: Slovak Business agency. Malé a stredné podniky v BSK 2020 [elektronický zdroj].

MSP tvoria na Slovensku väčšinový podiel z celkového počtu podnikateľských subjektov. V roku 2020 to bolo celkom 99,9 %. Výrazne tým ovplyvňujú aj zamestnanosť na území Slovenskej republiky pretože poskytujú pracovné miesta 73%-tám aktívnej pracovnej sily. Ich podiel na pridanej hodnote je vyšší ako 55%. Zaujímavosťou je že vyše 97% MSP tvoria mikropodniky.

Najdôležitejším regiónom pre rozvoj MSP je bratislavský región, ktorý je prvým regiónom, kde obchod a služby prevažujú priemyselnú výrobu. Patrí mu takmer 20% MSP z celého Slovenska (konkrétne 135 377 aktívnych MSP). Je tomu najmä preto, lebo bratislavský región disponuje najlepšou dopravnou a technickou infraštruktúrou, vzdelanostnou úrovňou, najvyšším dopytom po produktoch a službách a v neposlednom rade najaktívnejším zahraničným obchodom. Aj napriek krízovým situáciám a zložitejším obdobiam evidujeme stály nárast MSP v tomto regióne, čo znamená, že poskytuje stále dostatok príležitostí na podnikanie. Najrozšírenejší sektor v tomto regióne je automobilový, chemický, strojársky elektrotechnický a strojársky sektor.²

Na základe faktu, že majú tieto podniky najväčšie zastúpenie, tak sa im venuje aj relevantná pozornosť zo strany štátu aj Európskej únie vo forme podpory. Najdôležitejšími orgánmi zaoberajúcimi sa podporou MSP je Ministerstvo hospodárstva SR, Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania (ďalej len NARMSP), Ministerstvo

² Slovak Business agency. *Malé a stredné podniky v BSK 2020* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2021, 26 s. [cit. 2021-31-10]. Dostupné na: http://monitoringmsp.sk/wp-content/uploads/2021/05/Mal%C3%A9-a-stredn%C3%A9-podnikanie-2020_Bratislavsk%C3%BD-samospr%C3%A1vny-kraj.pdf

financií, Slovenská záručná a rozvojová banka, a.s. a Exportno-importná banka Slovenskej republiky.

Najväčším garantom podpory MSP je práve Ministerstvo hospodárstva SR, ktoré sa zaoberá podporou v rôznych sférach a to:³

- oblasť stratégie a rozvoja malého a stredného podnikania – podpora potravinárskeho prostredia a sektor výroby stavebných výrobkov,
- oblasť tvorby inštitucionálneho prostredia na podporu MSP – usmerňuje činnosť NARMSP a iných orgánov podporujúcich MSP,
- oblasť spolupráce s medzinárodnými inštitúciami,
- oblasť legislatívy a regulačných opatrení na podporu podnikateľského prostredia ako takého – Ministerstvo hospodárstva SR spolupracuje s orgánmi štátnej správy,
- oblasť zabezpečovania finančných zdrojov pre MSP – peniaze zo štátneho rozpočtu používa na financovanie programov na podporu MSP,
- oblasť podpory a rozvoja na úrovni regiónov SR.

Špeciálne dedikovaná organizácia na podporu MSP na Slovensku je Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania. Zakladateľmi je vláda SR a Európska únia a jej hlavným cieľom alebo poslaním je umožniť MSP rast a rozvoj a zjednodušiť prístup k kapitálovým zdrojom. Realizuje rôzne informačné semináre, poradenské služby pre malých a stredných podnikateľov a rôzne štátne programy.⁴

Ďalšími podporovateľmi MSP je Slovenská záručná a rozvojová banka, a.s. a Exportno-importná banka Slovenskej republiky. Slovenská záručná a rozvojová banka, a.s. podporuje a udržiava zamestnanosť v MSP a takisto pomáha MSP získať úver. Aktuálnu pomoc, ktorú organizácia prináša je prevádzkový úver PODNIKATEĽ 2020, ktorý je určený na „*podporu udržania prevádzky a zamestnanosti malému zamestnávateľovi, ktorý je malým alebo stredným podnikom, s možnosťou získania finančnej pomoci Ministerstva financií Slovenskej republiky podľa § 25 zákona č. 67/2020 Z. z. o niektorých mimoriadnych opatreniach vo finančnej oblasti v súvislosti so šírením nebezpečnej nákazlivej ľudskej choroby COVID-19 v znení neskorších predpisov*“, a to vo forme: záruky za úver a úhrady

³ SBA. *Politika štátnej podpory MSP 2020* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2021, [cit. 2021-31-10]. Dostupné na: <http://www.sbagency.sk/politika-statnej-podpory-msp>

⁴ Podnikam.sk. *Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2010, [cit. 2021-31-10]. Dostupné na: <https://podnikam.sk/narodna-agentura-pre-rozvoj-maleho-a-stredneho-podnikania/>

úroku z úveru“⁵ Cieľom tejto pomoci je zmiernenie dopadu svetovej pandémie Covid-19 na malé a stredné podnikanie a následné udržanie prevádzok vďaka poskytnutej finančnej pomoci. Exportno-importná banka Slovenskej republiky má za hlavný cieľ podporovať import a export MSP a poskytuje im napr. širokú škálu bankových a poisťných produktov a ich kombinácie. Prispôsobuje tieto produkty špeciálnym potrebám a podmienkam jednotlivých MSP. Poskytuje tiež napr. fundované poradenstvo.⁶

1.1.2 Finančná podpora MSP z Európskej únie

Európska únia venuje značnú pozornosť podpore MSP naprieč všetkým krajinám, ktoré do nej patria. Podporuje tieto podniky rôznymi formami a to pomoci, či už finančnej alebo nefinančnej.

Jednou z kľúčových iniciatív na podporu MSP bola iniciatíva JEREMIE ((Joint European Resources for Micro to Medium Enterprises), ktorá bola zverejnená dňa 3. januára 2012 v Obchodnom vestníku na stránke Ministerstva spravodlivosti SR. Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky opisuje iniciatívu ako „*spoločnú iniciatívu Európskej komisie a skupiny Európskej investičnej banky (EIB), ktorá ponúka členským štátom EÚ možnosť čerpať časť svojich štrukturálnych fondov EÚ prostredníctvom národných a regionálnych riadiacich orgánov vo forme investícií do rizikového kapitálu. Jedným z hlavných cieľov je pritom vytvorenie trvalo udržateľnej schémy nepriamej návratnej formy finančnej podpory mikro-, malým a stredným podnikom (MSP) v SR prostredníctvom starostlivo vybraných finančných sprostredkovateľov zo strany manažéra a odborného garanta iniciatívy JEREMIE v SR - Európskeho investičného fondu (EIF), za účelom zlepšenia podmienok prístupu začínajúcich a inovatívnych MSP ku kapitálu.*“⁷

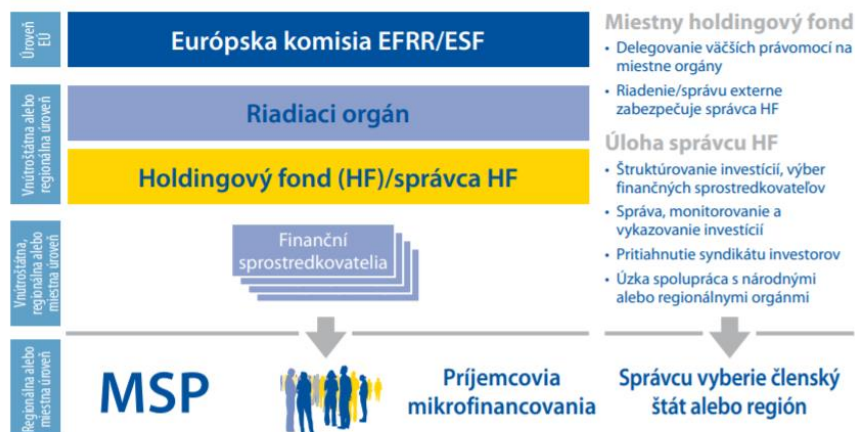
⁵ Slovenská záručná a rozvojová banka. *Prevádzkový úver PODNIKATEL 2020* [elektronický zdroj]. 2020, [cit. 2021-31-10]. Dostupné na:

<https://www.szrb.sk/files/files/prevadzkovy%20uver%20PODNIKATEL2020.pdf>

⁶ EXIMBANKA SR. *Aké sú možnosti EXIMBANKY pri podpore vývozcov z radov malých a stredných podnikov?* [elektronický zdroj]. [cit. 2021-31-10]. Dostupné na: https://www.eximbanka.sk/slovenska-verzia/informacie-pre-klientov/casto-kladene-otazky/ake-su-moznosti-eximbanky-pri-podpore-vyvozcov-z-radov-malych-a-strednych-podnikov.html?page_id=232

⁷ Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky. *Schémy štátnej pomoci a pomoci de minimis iniciatíva JEREMIE - nástroje rizikového kapitálu* [elektronický zdroj]. [cit. 2021-6-11]. Dostupné na: <https://www.minedu.sk/schemy-statnej-pomoci-a-pomoci-de-minimis-iniciativa-jeremie-nastroje-rizikoveho-kapitalu/>

Z iniciatívy sa neposkytujú granty priamo pre MSP ale zameriavajú sa na finančných sprostredkovateľov, ktorí následne ponúkajú finančnú podporu. Zjednodušenie systému podpory zobrazuje nižšie uvedený obrázok:



Obrázok 2 Iniciatíva JEREMIE

Zdroj: European Investment fund. 2012. JEREMIE Nový spôsob využitia štrukturálnych fondov EÚ na podporu prístupu MSP k financiám prostredníctvom holdingových fondov. EIB GraphicTeam, 2012. 4 s. ISBN 978-92-861-1542-4

Slovenská republika podpísala zmluvu o financovaní vo výške 100 miliónov €. Zapojení finanční sprostredkovatelia boli komerčné banky: UniCredit Bank Slovakia, Tatra banka, Slovenská záručná a rozvojová banka, Slovenská sporiteľňa a Sberbank Slovensko.⁸

Ministerstvo zahraničných vecí a európskych záležitostí Slovenskej republiky uvádza viaceré ďalšie finančné nástroje na podporu MSP. Tieto finančné zdroje sú dostupné pre podnikateľov prostredníctvom finančných inštitúcií v každej krajine. O pomoci resp. poskytnutí úveru, rizikového kapitálu alebo záruky rozhodne zvolená finančná inštitúcia, ktorá stanoví aj presné podmienky (poplatky, sumu, dobu trvania alebo sadzby).

Časový horizont 2014 – 2020 ponúkal programy ako: COSME, Horizont 2020, InnovFin alebo Program v oblasti zamestnanosti a sociálnej inovácie:⁹

⁸ Finančné centru o peniazoch. *Do programu Jeremie sa zapájajú ďalšie dve banky* [elektronický zdroj] 2014 [cit. 2021-6-11]. Dostupné na: <https://openiazoch.zoznam.sk/cl/142855/Do-programu-Jeremie-sa-zapajaju-dalsie-dve-banky>

⁹ Ministerstvo zahraničných vecí a európskych záležitostí Slovenskej republiky. *Finančné nástroje EÚ (2014 - 2020)* [elektronický zdroj] [cit. 2021-6-11]. Dostupné na: https://www.mzv.sk/podnikajme_v_zahranici/financna_podpora_pre_malych_a_strednych_podnikatelov

COSME je európsky program, ktorý rozvíja konkurencie schopnosť MSP v krajine. Cieľom bolo zlepšiť podnikateľské prostredie pre MSP, zlepšiť prístup podnikateľov ku finančným zdrojom a tiež ich internacionalizácia. Vyčlenený rozpočet pre tento program sa odhaduje na 2,3 miliardy Eur. Tento rozpočet sa delil na zlepšenie prístupu MSP k financovaniu (60 %), zlepšenie prístupu na trhy (21,5 %), podporu podnikania (11 %) a zlepšenie rámcových podmienok pre konkurencieschopnosť podnikov (2,5 %).

Horizont 2020 podporoval oblasť výskumu a inovácií a spájaj všetky zdroje financovania existujúce v tejto oblasti.

InnovFin je súčasťou programu Horizont 2020 ako záručný mechanizmus. Podporuje MSP v počiatočnej fáze a vo fáze rozbehu formou rizikového kapitálu so strednou kapitalizáciou orientované na výskum, vývoj a inovácie a ambiciózne projekty výskumu, vývoja a inovácií. Finančné zdroje sa pohybujú od 25 tis. € - 7,5 mil. €.

Program v oblasti zamestnanosti a sociálnej inovácie ponúka mikrofinancie v maximálnej výške 25 000 € pre MSP a zároveň poskytuje financie vo výške 50 000 € pre sociálne podniky.

1.1.3 Podnikové plánovanie malých a stredných podnikov

Podnikové plánovanie je dôležitou súčasťou správneho napredovania a rozvoja všetkých podnikov. Plánovanie je prvá a najpodstatnejšia funkcia manažmentu. Môžeme ho chápať ako spracovávanie interných a externých informácií. Úlohou manažmentu podniku je správne analyzovať a selektovať získané dáta a na základe toho vypracovať hypotézu resp. plán o budúcnosti a detailne špecifikovať konkrétne úlohy a aktivity, ktoré treba vykonať na realizáciu a naplnenie stanovených cieľov plánu.

Podnikové plánovanie je nepochybne veľmi zložitý proces pretože musí predikovať a sústrediť činnosť do budúcnosti, ktorá sa neustále mení a je ťažko predvídateľná. Cieľom plánovania je urobiť rozhodnutie v danom čase, ktoré bude čo najlepšie. Manažéri musia zohľadňovať všetky okolité činitele v najväčšom možnom rozsahu. Podnikové plánovanie má veľký zmysel najmä v oblasti investovania a to pre potencionálnych investorov alebo ľudí, ktorí vkladajú do podniku finančné prostriedky alebo ich podniku požičiavajú. Tieto subjekty očakávajú návratnosť svojej investície v určitom rozsahu. Samozrejmosťou je aj

význam podnikového plánovania pre samotné vedenie podniku. Plánovanie by malo prebiehať systematicky a kontrolované pretože správnym plánovaním sa podnik vyhýba nežiaducim situáciám a omylom v budúcnosti, eliminuje riziko a prispôsobuje svoje správanie trhovým očakávaniam.¹⁰

V literatúre aj v praxi existujú viaceré metódy a postupy podnikového plánovania. Výber postupu plánovania závisí od viacerých faktorov ako napr. veľkosť podnik alebo smer, v ktorom plánuje. Autorka Mihalčová rozoznáva nasledujúce postupy podnikového plánovania:¹¹

Top Down (zhora nadol) – táto metóda spočíva vo vytyčovaní cieľov zhora nadol. Hierarchia určovania cieľov je od najvyšších stupňov riadenia, ktoré sa rozpracujú a špecifikujú na nižších úrovniach riadenia. V tomto postupe chýba spätná väzba nakoľko je jednosmerný.

Bottom Up (zdola nahor) – tento prístup je progresívnejší a stanovuje ciele zdola nahor. Ciele sa pripravujú na nižších úrovniach riadenia a až potom sa posielajú na schválenie vyšším organizačným úrovniam riadenia a tieto môžu ciele prijať alebo poslať na prepracovanie. Tento moderný prístup v sebe zahŕňa kreativitu a umožňuje všetkým zainteresovaným sa aktívne podieľať na tvorbe cieľov. Nevýhodou postupu je možné nezosúladenie cieľov podniku a nižších hierarchických jednotiek riadenia.

Tieto dva postupy sa dajú aj kombinovať a prebiehajú ako zhora nadol tak aj zdola nahor. V praxi to znamená, že vyšší manažment definuje ciele a smerovanie podniku a nižšie organizačné jednotky pripravujú plány na dosiahnutie týchto cieľov.

1.1.4 Externé prostredie MSP – analýza STEP faktorov

Na existenciu a rozvoj podniku a taktiež na samotný proces plánovania bezprostredne vplyvajú rôzne činitele – interné aj externé. Z hľadiska podnikového plánovania a určovania stratégie podniku (tú podrobnejšie rozoberá kapitola 1.2) je analýza prostredia, v ktorom sa podnik nachádza, veľmi dôležitá. Podnik musí sledovať, tak ako svoje interné prostredie

¹⁰ Tóthová, Alena. *Moderné postupy v procese tvorby finančného podnikového plánu*. Bratislava: EKONÓM, 2009. 149 s. ISBN 978-80-225-2671-5

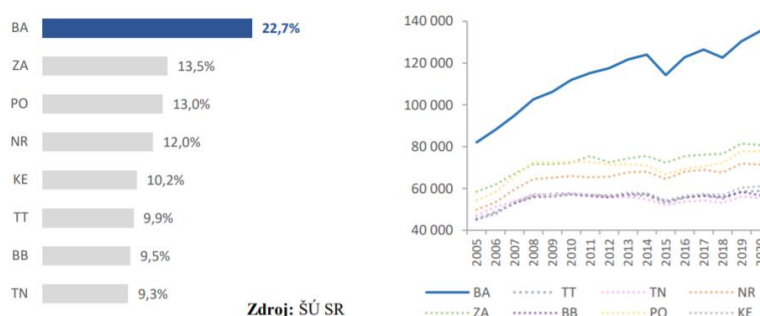
¹¹ Mihalčová, Bohuslava a kol. 2011. *Podnikové plánovanie*. Košice: Typopress, 2011. ISBN 987-80-553-0719-0

a vývoj, aj externé prostredie ako ekonomika, právo, vedecko-technický rozvoj a pod. Práve tieto externé faktory môžu mať veľký vplyv nakoľko v tomto prostredí podnik existuje a v prípade, že by ich nezohľadnil, mohol by sa v budúcnosti stretnúť so značnými existenčnými problémami.

Na rozbor externého prostredia MSP použijeme analýzu STEP faktorov (sociálne, technologické, ekonomické a politické faktory). Všetky tieto faktory vytvárajú pre podnik mnoho príležitostí, ktoré vďaka ich analýze dokáže rozoznať a využiť.

Sociálne faktory prinášajú informácie ako nezamestnanosť, úroveň vzdelanosti, demografický vývoj atď. Na základe výskumu, ktorý spracovala Slovak business agency (ďalej len SBA) v roku 2020 môžeme tvrdiť, že najväčšia lokácia MSP je práve v bratislavskom kraji, kde je najväčší počet obyvateľov a vyššia úroveň vzdelania. Za uplynulých 10 rokov sa počet MSP v Bratislavskom samosprávnom kraji zvýšil o 17,5 %. Na celom Slovensku sa početnosť MSP počas rovnakého obdobia zvýšila len o 7,5 % To odráža demografiu a vzdelanie obyvateľstva.

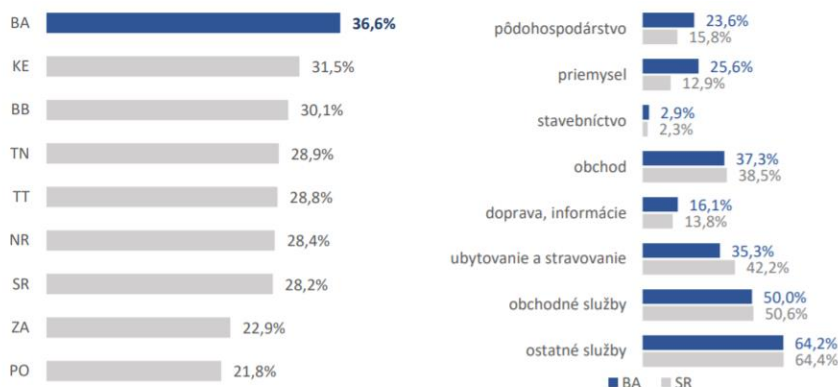
Nasledujúci obrázok reflektuje pôsobnosť MSP podľa regiónov Slovenska.



Obrázok 3 Štruktúra MSP na Slovensku podľa krajov

Zdroj: Slovak Business agency. *Malé a stredné podniky v BSK 2020* [elektronický zdroj]

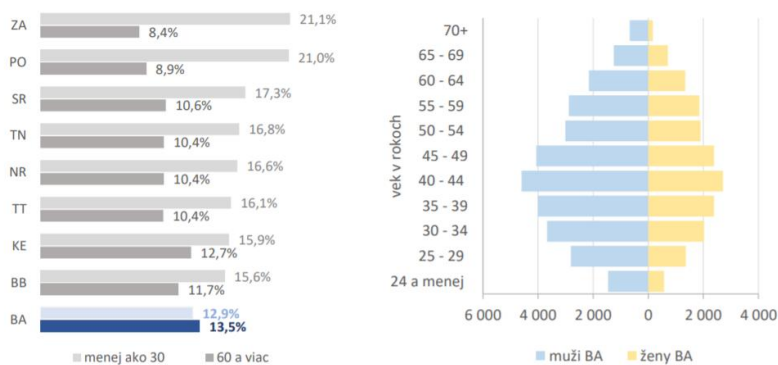
Medzi sociálne faktory tiež patrí rodová príslušnosť v podnikaní MSP. Podľa údajov SBA sa ženy najviac angažujú o odvetví služieb a to až 64,4% v rámci celého Slovenska. Najväčšie zastúpenie žien má taktiež Bratislavský samosprávny kraj a to až 36,6%. Nasledujúci obrázok zobrazuje uplatnenie žien v rámci malého a stredného podnikania na Slovensku.



Obrázok 4 Podiel žien na celkovom počte FO podľa krajov Slovenska

Zdroj: Slovak Business agency. *Malé a stredné podniky v BSK 2020* [elektronický zdroj]

Veková štruktúra je ďalším dôležitým determinantom v rámci sociálnych faktorov analýzy STEP. Podľa výsledkov SBA najväčší počet fyzických osôb podnikajúcich v malom a strednom podnikaní je pod 30 rokov a to platí pre každý samosprávny kraj na Slovensku. Výnimkou je Bratislavský samosprávny kraj, ktorý má v porovnaní s ostatnými samosprávnymi kraji najmenší počet mladých podnikateľov a najvyšší podiel starších podnikateľov. Tento fakt odráža nasledujúci obrázok.



Obrázok 5 Veková štruktúra FO v malom a strednom podnikaní

Zdroj: Slovak Business agency. *Malé a stredné podniky v BSK 2020* [elektronický zdroj]

Celosvetová kríza spôsobená pandémiou Covid-19 ovplyvnila aj nezamestnanosť na Slovensku. Tá zaznamenávala medziročný rast šesť po sebe nasledujúcich období a v roku 2020 sa medziročne znížil až o 1,8% na 2 370 tisíc. Najväčší problém udržať si svojich zamestnancov mali malé podniky, ktorým sa zamestnanosť v medziročnom porovnaní znížila až o 4,5 %. V roku 2020 dosiahli malé a stredné podniky 74,2 % podiel na

zamestnanosti v podnikovej ekonomike a 59,1 % podiel na celkovej zamestnanosti v hospodárstve SR.¹²

Ďalším prostredím analýzy STEP faktorov je technologické prostredie. Technologické faktory v sebe zahŕňajú aktuálnu mieru technologického rozvoja v danej krajine a to najmä odvetvia s vysokou technologickou intenzitou výskumu a vývoja. SBA v roku 2020 urobila analýzu pomocou štatistických ukazovateľov high-tech podnikateľského prostredia, ktoré odrážajú úroveň znalostnej ekonomiky na Slovensku. „*Štatistika high-tech je založená na definícii technologických sektorov, pri ktorých sa berie do úvahy intenzita výskumu a vývoja v danom odvetví vyjadrená podielom výdavkov na výskum a vývoj z pridanej hodnoty.*“¹³

Medzi tieto high-tech odvetvia radí nasledujúce:¹⁴

- výroba základných farmaceutických výrobkov a farmaceutických prípravkov,
- výroba počítačových, elektronických a optických výrobkov,
- výroba lietadiel a kozmických lodí a podobných zariadení,
- výroba filmov, videozáznamov a televíznych programov, príprava a zverejňovanie zvukových nahrávok,
- činnosti pre rozhlasové a televízne vysielanie,
- telekomunikácie,
- počítačové programovanie, poradenstvo a súvisiace služby,
- informačné služby,
- vedecký výskum a vývoj.

Najväčší podiel MSP v high-tech odvetviach je opäť v Bratislavskom samosprávnom kraji s počtom 10 137 malých a stredných podnikov, čo poukazuje na vysokú úroveň rozvoja znalostnej ekonomiky. V roku 2020 bol uvedený podiel 8,9 % na celkovom počte MSP pôsobiacich v odvetviach priemyselnej výroby a službách. Najnižšie zastúpenie MSP v tomto smere je v Prešovskom samosprávnom kraji s percentuálnym podielom na celkovom počte MSP len 4,1%. V medziročnom porovnaní sa početnosť high-tech sektoroch zvýšila o 6,5 %. Z dlhodobej perspektívy je jednoznačne vidieť pozitívny trend nárastu

¹² Slovak Business agency. *Malé a stredné podnikanie v číslach 2020* [elektronický zdroj] Bratislava, 2021[cit. 2021-6.11] Dostupné na: <http://monitoringmsp.sk/wp-content/uploads/2021/07/Male-a-stredne-podnikanie-v-cislach-2020.pdf>

¹³ Ref. 2

¹⁴ Ref. 2

zastúpenia sektora poznatkovo intenzívnych služieb s vysokou technológiou a sektora ostatných poznatkovo intenzívnych služieb.

Jedným z najdôležitejších externých faktorov vplyvajúceho na podnikové plánovanie práve rozvoj ekonomiky daného štátu. Makroekonomické prostredie veľkou mierou ovplyvňuje ziskovosť a výnosnosť podnikov. V tejto časti analýzy sledujeme mzdové náklady, výmenný kurz, mieru inflácie, ekonomický cyklus, úrokové sadzby a iné.

Rozvoj a existenciu MSP v roku 2020 prudko ovplyvnila celosvetová pandémia Covid-19, čo sa odrazilo na poklese HDP po prvý krát od roku 2009. V tejto nadväznosti sa aj zmenšil počet novovzniknutých MSP a v roku 2020 sa počet MSP na Slovensku v medziročnom porovnaní takmer nezmenil, dosiahol rast len 0,3 %. V predchádzajúcom roku 2019 početnosť MSP vzrástla o 6,3 %. Mladí podnikatelia majú pocit neistoty z podnikania a boja sa neúspechu a preto radšej čakajú so svojimi business plánmi. Počet nových MSP sa v roku 2020 znížil o 2,0% na 83 174 subjektov. *Nové podnikateľské príležitosti dokázali začínajúci podnikatelia využiť hlavne v sektoroch ako doprava a informácie vďaka prudkému rozvoju v oblasti kuriérskych služieb, skladových a pomocných činnostiach v doprave.*¹⁵

Pandémia poznačila aj ekonomickú výkonnosť MSP a všetky dôležité ekonomické ukazovatele utrpeli pokles. Najhoršiu pridanú hodnotu MSP a teda najvýraznejší prepad evidujeme v sektore ubytovania a stravovania (až 15,4%), nakoľko takéto prevádzky boli dlhodobo z hygienických dôvodov zatvorené. Celková pridaná hodnota MSP medziročne klesla o 3,8%. Hrubá produkcia právnických osôb klesla medziročne o 4,8% a problémy nastali aj pri investičnej aktivite MSP. Tvorba hrubého fixného kapitálu MSP zaznamenala pokles o 13,6 %. Zisk pred zdanením MSP sa medziročne znížil o viac ako desatinu.¹⁶

Kvalitu podnikateľského sektora môžeme merať mierou podmienok pre vlastnú iniciatívu a slobodné podnikanie a tú nám poskytuje politické prostredie a legislatíva štátu. Medzi základné faktory, ktoré determinujú stabilné podnikateľské prostredie patria:¹⁷

¹⁵ Monitoring podnikateľského prostredia. *Aký bol rok 2020 z pohľadu malých a stredných podnikov na Slovensku v číslach?* [elektronický zdroj] Bratislava, 2021 [cit. 2021-6-11]. Dostupné na: <http://monitoringmsp.sk/2021/07/13/aky-bol-rok-2020-z-pohladu-malych-a-strednych-podnikov-na-slovensku-v-cislach/>

¹⁶ Ref.15

¹⁷ Mucha, Boris a kol. *PODNIKATEĽSKÉ PROSTREDIE NA SLOVENSKU SO ZAMERANÍM NA MALÉ A STREDNÉ PODNIKY* [elektronický zdroj] [cit. 2021-6-11]. Dostupné na: http://www.opf.slu.cz/uds/konference/sbornik16/pdf/mucha_peracek_strazovska_2.pdf

- účinná a efektívna vymožitelnosť práva,
- garancia a ochrana slobody podnikania,
- právo vlastníka vec držať, nakladať s ňou a brať z nej úžitky,
- súkromné vlastníctvo a jeho zákonná ochrana.

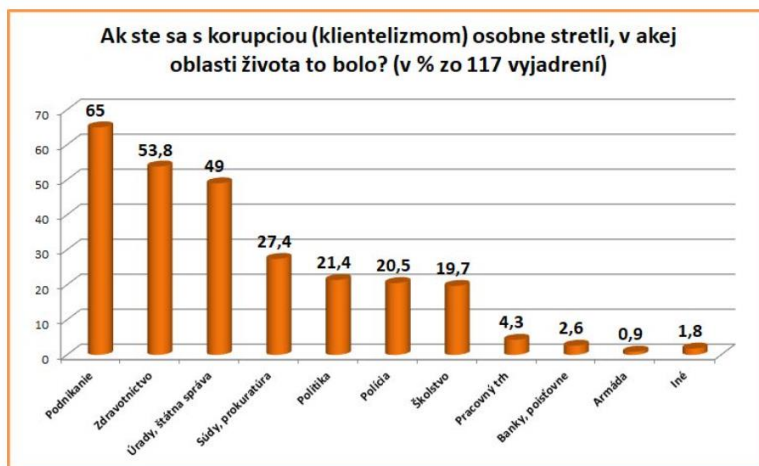
Podnikateľské prostredie reflektuje Index podnikateľského prostredia (ďalej len IPP), ktorý na základe dotazníkovej metódy realizuje Podnikateľská aliancia Slovenska. Hodnotí kvalitu podnikateľského prostredia a patrí k najrelevantnejším nástrojom tohto merania na národnej úrovni.

Za najväčšie bariéry v podnikaní slovenskí podnikatelia označili byrokráciu, efektívnosť hospodárenia štátu, uplatňovanie princípu rovnosti pred zákonom a zrozumiteľnosť, použiteľnosť, stálosť právnych predpisov. Tieto bariéry sú najhoršie hodnotené už niekoľko rokov v poradí. Prekvapujúcim hodnotením bolo kladné hodnotenie funkčnosti štátnych inštitúcií (kataster, daňové úrady,...), ktoré dostalo kladné hodnotenie (0,91%). Naposledy podnikatelia hodnotili túto oblasť kladne v prvom kvartáli 2017.¹⁸

Značným problémom v rozvoji MSP na Slovensku je neustále rastúca korupcia. Podnikateľská aliancia Slovenska pripravila analýzu korupcie na Slovenku v roku 2017 a v rýchlom anonymnom prieskume (cca 1400 podnikateľov) oslovila podnikateľov, či majú skúsenosti s korupciou, v akej oblasti a ako na ňu zareagovali. Prieskumu sa zúčastnilo 132 respondentov, ktorí odpovedali aspoň na jednu otázku v prieskume.¹⁹ Výsledok zobrazuje nasledujúci obrázok.

¹⁸ PAS. *Index podnikateľského prostredia* [elektronický zdroj] 2019 [cit. 2021-6-11]. Dostupné na: <https://www.alianciapas.sk/2019/04/09/index-podnikatelskeho-prostredia/>

¹⁹ PAS. *Korupcia je na Slovensku bežná a rastie, osobnú skúsenosť s ňou majú tri štvrtiny podnikateľov* [elektronický zdroj] 2017 [cit. 2021-6-11]. Dostupné na: <https://www.alianciapas.sk/2017/12/21/korupcia-je-na-slovensku-bezna-a-rastie-osobnu-skusenost-s-nou-maju-tri-stvrtiny-podnikatelov/>



Obrázok 6 Výsledky prieskumu PAS o korupcii na Slovensku z roku 2017

Zdroj: PAS. *Korupcia je na Slovensku bežná a rastie, osobnú skúsenosť s ňou majú tri štvrtiny podnikateľov* [elektronický zdroj]

Z tabuľky vidíme, že až 65% respondentov označilo podnikateľské prostredie ako najviac korupčné. Najčastejšie sa korupcia vyskytuje pri eurofondoch, rôznych dotáciách, či štátnej pomoci, ako aj vo verejnom obstarávaní a tendroch.²⁰

1.2 Strategický manažment MSP

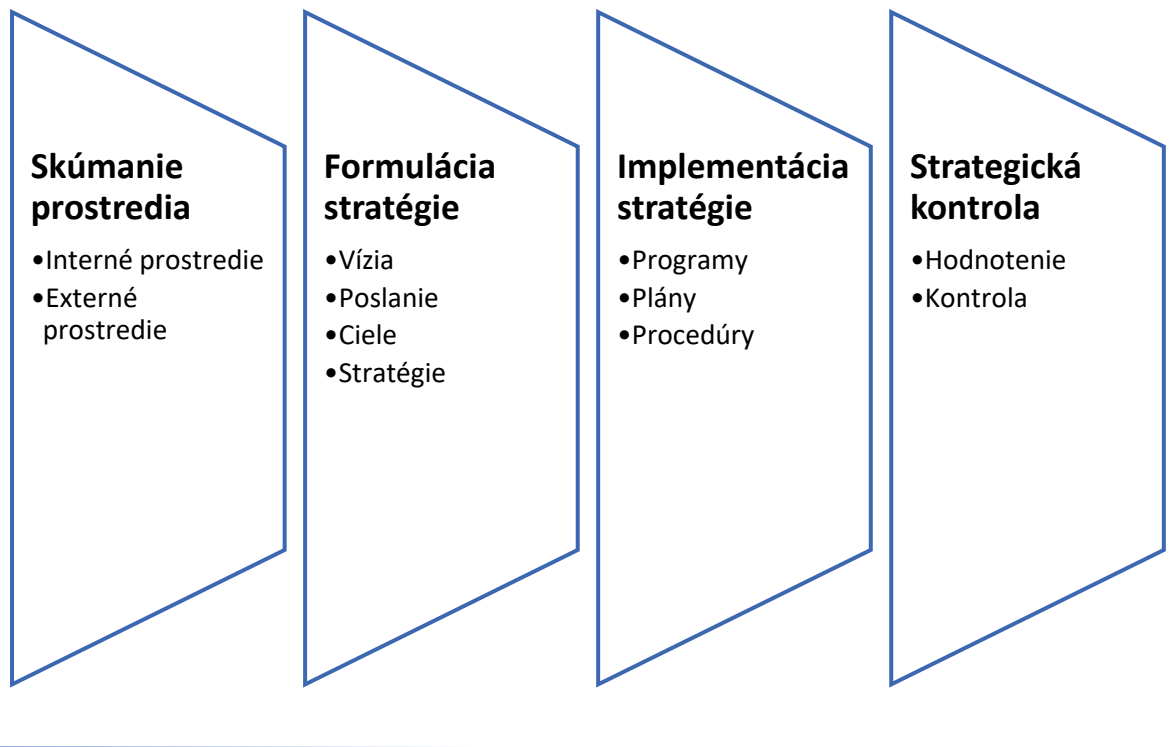
1.2.1 Definícia a význam strategického manažmentu v podnikoch

Nasledujúca kapitola pojednáva o strategickom manažmente MSP. Každý podnik potrebuje na správne fungovanie a vývoj definovať ciele a smer, akým sa bude v najbližšej budúcnosti uberať. Súčasní autori z tejto oblasti definujú strategický manažment rôzne.

Autor Papula tvrdí, že strategický manažment je komplikovaný, štruktúrovaný proces, ktorý stále prebieha. Obsahuje jednoduché sekvenčné modely a je zobrazovaný ako postupnosť skúmania prostredia, definovanie stratégie a jej následné implementovania do podniku a v neposlednom rade kontrola procesov.²¹

²⁰ Ref. 19

²¹ Papula, Ján – Papulová, Zuzana. *Stratégia a strategický manažment – ako nástroje, ktoré umožňujú spolužitie Dávida s Goliášom*. Bratislava: Wolters Kluwer. Edícia Ekonomía, 2015. 280 s. ISBN 978-80-265-8168-193-6



Spätná väzba

Graf 1 Proces strategického manažmentu v podniku

Zdroj: Papula, Ján – Papulová, Zuzana. *Stratégia a strategický manažment – ako nástroje, ktoré umožňujú spolužitie Dávida s Goliášom.*

Autor rozdeľuje proces strategického manažmentu na 4 základné fázy. Prvá fáza v sebe zahŕňa analýzu vnútorného a vonkajšieho prostredia MSP, ktoré bezprostredne vplýva na podnik.

Druhá fáza je už samotná formulácia stratégie a cieľu na základe analýzy prostredia. Manažér by mal postupovať podľa týchto krokov:

1. definovať poslanie, určiť a vysvetliť cieľ a účel existencie spoločnosti,
2. vytýčiť strategické ciele a smer, akým sa podnik bude orientovať,
3. príprava stratégie, ktorá naplní vymedzené ciele,
4. stanoviť presnú formu a politiku implementácie stratégie.

Tretia fáza je prípravná a realizačná fáza. Počas tejto fázy manažéri uskutočňujú jednotlivé stanovené kroky programov, ktoré organizujú a informujú. Zaraďujeme tam jednotlivé procedúry, programy, ktoré sú zostavené z jednotlivých sekvenčných krokov

s detailným popisom. Počas tejto fázy je dôležité zohľadniť aj rozpočet (náklady, príjmy, tržby atď.).

Posledná, štvrtá fáza je fáza hodnotenia a kontroly. Je to sumár celého procesu, ktorým ho vyhodnotíme a skontrolujeme priebeh implementácie stratégie a jej aktuálnosť. Berieme do úvahy súčasné prostredie, v ktorom podnik existuje.²²

Strategický manažment popisuje aj autor Piškanin, ktorý tvrdí, že „*strategický manažment je proces, v ktorom manažéri robia rozhodnutia a vytyčujú také ciele organizácie, ktoré spravidla na dlhý čas rozhodujúcim spôsobom ovplyvňujú efektívnosť organizácie (ba aj jej existenciu) a k dosiahnutiu týchto cieľov vedú pracovníkov organizácie.*“²³

Význam strategického manažmentu je v súčasnosti veľmi dôležitý. Nástup strategického zmýšľania a rozhodovania v podniku sa pripisuje 70. rokom minulého storočia, kedy sa manažéri začali postupne orientovať na formulovanie stratégie, sledovanie konkurencie a zvyšovanie orientácie na zákazníka. V súčasnej trhovej situácii je nevyhnutné, aby podnik nadobúdala, čo najlepšiu konkurenčnú výhodu a aby vedel predikovať vývoj spoločnosti a prostredia do budúcnosti – strategické vnímanie a rozhodovanie.

V predchádzajúcej kapitole bola rozobraná tematika podnikového plánovania. Na prvý pohľad si môžeme myslieť, že podnikové plánovanie a strategické plánovanie sú totožné procesy. Aj napriek tomu, že tieto dva procesy sú prepojené je medzi nimi veľký rozdiel. Strategické plánovanie je sa vo svojej podstate týka celej spoločnosti a jej ďalšieho fungovania a existencie a naopak podnikové plánovanie sa týka už konkrétnych funkcií spoločnosti a je menšieho rozsahu. Rozlišujúci je aj časový faktor, kedy podnikové plánovanie spravidla pozostáva z kratších časových období a strategické plánovanie z dlhých období. Strategické plánovanie má v rukách najvyšší manažment spoločnosti a rozhoduje o ďalšej budúcnosti a smere, akým sa podnik vyberie, zohľadňuje vo veľkej miere nestále existenčné a trhové prostredie a rieši spôsoby a prostriedky na získanie konkurenčnej výhody na trhu. Na druhej strane podnikové plánovanie funguje na základných princípoch podnikania a napomáha definovať vnútorné funkcie a problémy a navrhuje

²² Ref. 21

²³ Piškanin, A., et al. *Manažment. Klasické teórie a moderní trendy*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu, 2010. s.146. ISBN 978-80-89037-21-1

riešenia a opravy. Stratégia je podstatnou súčasťou podnikového plánovania a toto plánovanie zahŕňa súvisiace strategické otázky.²⁴

1.2.2 *Strategické riadenie v MSP*

Strategické riadenie a strategický manažment sú súčasťou každého podniku. Vo veľkých podnikoch je v rukách top manažmentu, ktorí smerujú spoločnosť do určitého cieľa na základe zvážených všetkých okolitých faktorov. V malých podnikoch je iná organizačná štruktúra resp. výrazne menšia a menej členitá. Vo veľa prípadoch neexistuje rozdiel medzi vysokým manažmentom (v malom podniku sú to konatelia, riaditelia, majitelia) a manažérom nižšej úrovne. V takýchto malých podnikoch je táto pozícia v jednej osobe. Problémom je najmä v odlišnosti jednotlivých cieľov na týchto pozíciách, kedy majiteľ a manažér majú tieto ciele rozdielne a v prípade, že to je jedna osoba, dochádza ku konfliktu. Majitelia malých podnikov majú spravidla cieľ ziskovosti a zárobku pre celý podnik a častokrát prepadnú lákavej predstave rýchleho zisku a krátkodobého úspechu, ktoré prichádzajú bez vynaloženia veľkého úsilia, bez potreby dlho sa na ne pripravovať a prinášajú pocit spokojnosti. Ani malé podniky nesmú zabúdať na dlhodobé ciele a strategické zmýšľanie najmä na pozícii majiteľov.

Veľmi bežným strategickým rozhodnutím, ktoré priamo podporuje MSP je outsourcing niektorých aktivít, ktorý tiež umožňuje MSP tvoriť strategické partnerstvá s veľkými podnikmi. Outsourcing je moderná metóda a podnikateľská praktika, kedy jeden podnik prenechá určitú časť aktivít (poskytovanie služieb alebo produkcia tovarov, poprípade iné) inej spoločnosti. Tieto aktivity tradične vykonávajú vlastní interní zamestnanci ale na základe rozhodnutia stratégie o znížení nákladov „outsourcujú“ vybranú aktivitu malej spoločnosti.²⁵

²⁴ Strephonsays. *Rozdiel medzi podnikovým plánovaním a strategickým plánovaním* [elektronický zdroj] [cit. 2021-7-11]. Dostupné na: <https://sk.strephonsays.com/corporate-planning-and-vs-strategic-planning-553>

²⁵ Investopedia. *Outsourcing* [elektronický zdroj] [cit. 2021-7-11]. Dostupné na: <https://www.investopedia.com/terms/o/outsourcing.asp>

1.2.3 Typy podnikových stratégií

Súčasná doba rozmanitého obchodného a podnikateľského prostredia prináša aj otázku správneho výberu stratégie pre podnik. Stratégia je veľmi široký pojem a je zameraná na podnik ako celok resp. určuje ďalšie napredovanie a rozvoj spoločnosti. O výber správnej a efektívnej stratégie sa stará najvyšší manažment v spolupráci s manažermi na nižších úrovniach. Pre úspešné pôsobenie musí mať MSP definovanú víziu a podnikovú stratégiu. Víziu môžeme chápať ako predstavu kam sa chce podnik posúvať. Slávik hovorí, že: „*vízia zachytáva javy, trendy a faktory, ktoré sú v súčasnosti nevýrazné, nepresné a hmlisté. Ich odhalenie nie je len výsledkom rozsiahlych a hlbokých analýz. naopak rozhodujúcu rolu zohráva intuícia, mentálne schopnosti, fantázia, prezieravosť, ostrá vnímavosť a predvídavosť*“²⁶ V malých a stredných podnikoch býva častou chybou vrcholového manažmentu resp. konateľov, že nedostatočne definujú svoju víziu a stratégiu alebo ju úplne podcenia.

Moderná definícia chápe stratégiu ako pripravenosť podniku na budúcnosť a je hlavným pilierom pre dlhodobé rozhodnutia a stanovenia dlhodobých cieľov. Stratégia má byť individuálna tzn. musí vychádzať z konkrétnych a špecifických potrieb podniku napr. prihliadať ku hmotným a iným zdrojom v podniku, ku externému prostrediu a jeho zmenám a pod.

Medzi najpoužívanejšie metódy strategickej analýzy patrí napr. SWOT analýza alebo analýza 5 síl 5F (Porterova analýza).²⁷

SWOT analýza je technika vyvinutá v Stanforde v 70-tych rokoch minulého storočia, často používaná v strategickom plánovaní. SWOT je skratka pre silné stránky, slabé stránky, príležitosti a hrozby a je to metóda štruktúrovaného plánovania, ktorá hodnotí tieto štyri prvky organizácie, projektu alebo podnikania. SWOT analýza je jednoduchý, ale výkonný rámec na využitie silných stránok organizácie, zlepšenie slabých stránok, minimalizáciu hrozieb a maximálne možné využitie príležitostí. SWOT zahŕňa identifikáciu týchto stránok organizácie prítomných na trhu, na ktorom pôsobí. Dá sa použiť na štúdium

²⁶ SLÁVIK, Š. 2009. Strategický manažment. Bratislava: Stredná odborná škola polygrafická, 2009. 408s. ISBN 978-80-89393-08-4

²⁷ Ústav Práva a Právni vědy. *Podniková strategie, základ pro řízení malých a středních podniků (MSP)* [elektronický zdroj] [cit. 2022-27-1]. Dostupné na: ustavprava.cz/blog/2016/09/podnikova-strategie-zaklad-pro-řízení-malých-a-středních-podniku-msp/

rôznych situácií podniku. Organizácia môže vykonávať SWOT analýzu pre každý zo svojich produktov, služieb a trhov pri rozhodovaní o najlepšom spôsobe dosiahnutia budúceho rastu. Na začiatku projektu je dôležité pochopiť aktuálnu situáciu, oceniť svoje silné stránky, študovať príležitosti, určiť slabé stránky a identifikovať hrozby. Je to rozumný spôsob, ako naštartovať začínajúce podniky správnym smerom.²⁸

Porterovu analýzu 5 konkurenčných síl vyvinul v roku 1979 Michael E Porter, ktorý študoval na Harvard Business School, ako jednoduchý rámec na hodnotenie konkurenčnej sily a postavenia obchodnej organizácie. Táto teória je založená na koncepte, že existuje päť síl, ktoré určujú intenzitu konkurencie a atraktivnosť trhu. Porterových päť síl pomáha identifikovať, kde je sila v obchodnej situácii. Je to užitočné pre pochopenie sily súčasnej konkurenčnej pozície organizácie, ako aj sily pozície, do ktorej sa môže organizácia presunúť. Strategickí analytici často využívajú Porterových päť síl, aby pochopili, či sú nové produkty alebo služby potenciálne ziskové. Pochopením toho, kde je sila, možno teóriu použiť aj na identifikáciu oblastí sily, na zlepšenie slabých stránok a na vyvarovanie sa chýb.²⁹



Obrázok 7 Porterových 5 síl

Zdroj: Chartguide. *Porter's five forces model and analysis* [elektronický zdroj]

Obrázok 7 znázorňuje 5 Porterových síl, ktoré sú:³⁰

²⁸ Visual Paradigm. *What is SWOT Analysis?* [elektronický zdroj] [cit. 2022-27-1]. Dostupné na: <https://www.visual-paradigm.com/guide/strategic-analysis/what-is-swot-analysis/>

²⁹ Chartguide. *Porter's five forces model and analysis* [elektronický zdroj] [cit. 2022-27-1]. Dostupné na: <https://mychartguide.com/porters-five-forces-model-and-analysis/>

³⁰ CGMA. *Porter's Five Forces of Competitive Position Analysis* [elektronický zdroj] [cit. 2022-27-1]. Dostupné na: <https://www.cgma.org/resources/tools/essential-tools/porters-five-forces.html>

- Sila dodávateľa, ktorá hodnotí ako jednoducho môžu dodávatelia zvýšiť ceny vstupov a tiež vplýva na počet dodávateľov kľúčových vstupov tovarov alebo služieb a koľko by stál prechod ku inému dodávateľovi.
- Kúpna sila, ktorá hodnotí koľko kupujúcich alebo zákazníkov má spoločnosť, aký významný je každý zákazník a koľko by spoločnosť stála hľadanie nových zákazníkov alebo trhov pre svoju produkciu.
- Konkurenčná rivalita, ktorá má hlavnú hybnú silu v počte a schopnosti konkurentov na trhu. Mnoho konkurentov, ktorí ponúkajú nediferencované produkty a služby, zníži atraktivitu trhu.
- Hrozba substitúcie, ktorá hodnotí substitučné produkty a ich počet na trhu. Ak na trhu existujú blízke substitučné produkty, zvyšuje sa pravdepodobnosť, že zákazníci prejdú na alternatívy v reakcii na zvýšenie cien. To znižuje silu dodávateľov aj atraktivitu trhu.
- Hrozba nového vstupu hodnotí vplyv a silu nových účastníkov trhu. Ziskové trhy priťahujú nových účastníkov, čo znižuje ziskovosť. Pokiaľ nebudú mať etablované spoločnosti silné a trvalé prekážky vstupu na trh, napríklad patenty, úspory z rozsahu, kapitálové požiadavky alebo vládne politiky, potom ziskovosť klesne na konkurencieschopnú mieru.

1.3 Podnikateľský model

1.3.1 Definícia a význam podnikateľského modelu

Podnikateľský model je v súčasnosti dôležitou zložkou fungovania každého podniku a jeho definíciou sa zaoberajú mnohí autori. Na úvod je potrebné uviesť, že pojem podnikateľský model sa začína objavovať v období prvých osobných počítačov a tabuľkových procesorov. V minulosti zvykli podnikatelia a manažéri, ktorí navrhovali optimálny podnikateľský model využívať iba klasické analýzy avšak nové nástroje im umožnili transformovať, modelovať a skúmať náklady a výnosy v ich podniku. Pomocou

tabuliek vedia manažéri robiť rýchle zmeny vo svojom podnikateľskom modeli, ktoré im ukážu, ako táto zmena môže hypoteticky zmeniť ich budúce podnikanie.³¹

Štefan Slávik v Periodiku Slovenskej asociácie podnikových finančníkov z roku 2013 definuje podnikateľský model ako „*konceptnú a ekonomickú predstavu o tom, ako podnik funguje a ako zarába peniaze. Je to zjednodušený, no zásadný obraz podniku, ktorý obsahuje zdroje a procesy, ich premenu na hodnotu pre zákazníka a spôsob prisvojenia časti vyprodukovanej hodnoty*“³²

Autor Drucker pri tvorbe podnikateľského modelu uvádza dve základné otázky:³³

- Kto je našim zákazníkom?
- Čo chcú naši zákazníci?

Neskôr autorka Magretta doplnila ďalšie dve zásadne dôležité otázky týkajúce sa hodnôt pre zákazníkov a pre spoločnosť ako takú a tiež odlišnosti od konkurencie.³⁴

Úspešný podnikateľský model dokáže zákazníkom doručiť dopytovanú hodnotu a zároveň z tejto činnosti vykazovať zisk. Na splnenie týchto dvoch podmienok však musí podnik disponovať konkurenčnou výhodou. Pre podnik je teda kľúčové disponovať špecifickým a ťažko imitovateľným podnikateľským modelom, ktorý mu túto konkurenčnú výhodu prináša.³⁵

Pri malých začínajúcich podnikoch je nevyhnutné si uvedomiť, že podliehajú iným podmienkam a majú iné požiadavky na fungovanie ako väčšie podniky. Malý začínajúci podnik musí odrážať skutočné potreby zákazníkov, inak iba málokedy prežije prvý kontakt s trhom. Podľa Harvard Business School až 75 % startupov zlyhá už na začiatku. Dôvodom je nesprávne pochopenie podnikateľského plánu a podnikateľského modelu. Podnikateľský plán predkladá podnikateľskú príležitosť, popisuje problém a prináša produkt alebo službu, ktorý by mal daný problém vyriešiť. Jeho súčasťou sú aj finančné predikcie ako tržby, príjmy, náklady alebo cash flow. Základy podnikateľského plánu stoja na tom, že podnikateľ

³¹ Margretta, Joan. *Why business models matter*. [elektronický zdroj]. USA, 2002 [cit. 2022-29-1]. Dostupné na: https://www.academia.edu/1131170/Why_business_models_matter

³² Slávik, Štefan. *Podnikateľský model a jeho finančno-ekonomické dôsledky*. [elektronický zdroj]. 2013. [cit. 2022-29-1]. Dostupné na: <https://sacg.sk/podnikatelsky-model-jeho-%EF%AC%81nancno-ekonomicke-dosledky/>

³³ CGMA. *Porter's Five Forces of Competitive Position Analysis* [elektronický zdroj] [cit. 2022-27-1]. Dostupné na: <https://www.cgma.org/resources/tools/essential-tools/porters-five-forces.html>

³⁴ Ref.31

³⁵ TEECE, J. D. 2010. Business Model, Business Strategy and Innovation. In Long Range Planning – Elsevier. 2010. 43s. ISSN 0024-6301

dokáže predpovedať a naplánovať neznáme ešte pred tým ako produkt otestujú potencionálni zákazníci a predtým ako od nich získa spätnú väzbu.³⁶

V praxi existujú metódy na zníženie rizika v procese zakladania podniku. Jednou z nich je metóda nazývaná „Lean Start Up“. Zakladateľom je Eric Ries, ktorý túto metódu štíhleho myslenia v procese inovácii ako prvý aplikoval do praxe. Prvým krokom metódy je nájdenie strategických, kľúčových oblastí podnikateľského modelu napr. partneri, zákazníci, distribúcia, produkt a pod. a následná tvorba hypotézy. Sumarizáciu kľúčových oblastí do jedného celku prináša nástroj Canvas, ktorému sa budeme venovať v nasledujúcich kapitolách práce. Podnikateľský model v porovnaní s podnikateľským plánom popisuje postup resp. prináša návod ako vytvoriť a doručiť hodnoty v podobe produktov alebo služieb ku zákazníkovi. Stratégia tradičného prístupu je založená na biznis pláne a jeho implementácii.³⁷

Stratégia a podnikateľský model by sa mali vzájomne dopĺňať a tvoriť dobre fungujúci komplex. Všetky stratégie sú priamo prepojené s podnikateľským modelom vytvárané hodnoty a zisky súvisia so schopnosťou podniku reagovať a vytvárať možnosti na trhu. Podnikateľské modely tiež poskytujú podklady a strategickú výhodu pre rozhodovanie vrcholových manažérov.

Autorka McGrath uvádza dôvody, prečo sa podniky zaujímajú o problematiku podnikateľských modelov:

1. skrátenie životného cyklu výrobkov a rýchly rozvoj technológií,
2. neustála zmena dizajnu produktov,
3. konkurencia v iných odvetviach,
4. moderné a inovatívne podnikateľské modely, ktoré sú pre zákazníka pohodlnejšie a tiež efektívnejšie nastavenie procesov.³⁸

³⁶ Inbiznis. *STARTUPY: BIZNIS MODEL VS. BIZNIS PLÁN*. [elektronický zdroj]. 2015 [cit. 2022-29-1]. Dostupné na: <http://inbiznis.sk/start-upy-biznis-model-vs-biznis-plan/>

³⁷ Ref. 36

³⁸ MCGRATH, Rita Gunther, CLIFF, Sarah. When your business model is in trouble. Harvard Business Review. 2011, 89 s.

1.3.2 Podnikateľský model Canvas

Podnikateľský model Canvas je najpopulárnejší a najkomplexnejší podnikateľský model. Umožňuje podnikom skúmať svoje podnikateľské možnosti a slúži ako moderný nástroj na inovovanie.

Podstatou tohto podnikateľského modelu sú zákazníci, ponuka hodnoty, infraštruktúra a finančná životaschopnosť. Zachytáva a popisuje ekonomickú stránku podnikov cez toky príjmov a výdavkov a zároveň zaznamenáva miesta, kde sa tvorí výnosy a náklady. Na strane druhej definuje hodnotu, ktorú podnik tvorí pre zákazníkov.³⁹

Autormi tohto zložitejšieho konceptu podnikateľského modelu sú Alexander Osterwalder a Yves Pigneur, ktorí spolu s viacerými spolupracovníkmi chceli vytvoriť štandardizovaný spôsob pre tvorbu a plánovanie podnikateľských modelov. Ich cieľom bolo tiež vymyslieť jednoduchý a ľahko komunikovateľný model, ktorý bude schopný motivovať ľudí a verejnosť, aby viacej a hlbšie premýšľali o spôsoboch podnikania.⁴⁰

Podnikateľský model Canvas sa stáva odrazovým mostíkom k úspechu mnohým malých začínajúcich podnikov avšak tento model využívajú aj veľké medzinárodné spoločnosti ako Microsoft, Mastercard alebo GE. Medzi hlavné výhody tohto modelu patrí jeho jednoduchosť, výstižnosť a praktickosť, cielenie na potreby zákazníkov, výrazne znižuje riziko zlyhania, sústreďuje sa na podstatné parametre, vysvetľuje formu akou bude podnik zarábať a v neposlednom rade jeho účinnosť potvrdzujú viaceré štúdie.⁴¹

Podnikateľský model Canvas sa skladá z 9 kľúčových pilierov, ktoré dokopy tvoria komplexný pohľad na podnik. Autori modelu tvrdia, že tieto časti definujú základ každého podnikania. 9 častí znázorňuje nasledujúci obrázok.

³⁹ Slávik, Štefan. *Podnikateľský model a jeho finančno-ekonomické dôsledky*. [elektronický zdroj]. 2013. [cit. 2022-30-1]. Dostupné na: <https://sacg.sk/podnikatelsky-model-jeho-%EF%AC%81nancno-ekonomicke-dosledky/>

⁴⁰ OSTERWLADER, A. – PIGNEUR, Y. 2009. *Business Model Generation*. 1. vydanie. Amsterdam: Modderman Drukwerk, 2009. 72 s. ISBN 978-2-8399-0580-0

⁴¹ ŠIMÁK, Milan. *Mapa k vášmu úspechu na jednej strane. Vytvorte si Business Model Canvas*. [elektronický zdroj]. [cit. 2022-30-1]. Dostupné na: <http://www.sbagency.sk/mapa-k-vasmu-uspechu-na-jednej-strane-vytvorte-si-business-model-canvas#.YfaJ8urMI2x>

Kľúčoví partneri	Kľúčové činnosti	Hodnota, ktorú podnik prináša pre zákazníkov	Vzťahy so zákazníkmi	Segmenty zákazníkov
	Kľúčové zdroje		Distribučné kanály	
Štruktúra nákladov			Toky príjmov	

Obrázok 8 Schéma podnikateľského modelu Canvas

Zdroj: Slávik, Štefan. *Podnikateľský model a jeho finančno-ekonomické dôsledky*. [elektronický zdroj]

Pravá časť modelu sa zaoberá témou a otázkou trhu a ľavá strana identifikuje produkt. Z obrázku vyplýva, že piliermi modelu sú:

- hodnota, ktorú podnik tvorí,
- vzťah podniku a jeho okolia (distribučné kanály, zákazníci, obchodní partneri a pod.),
- opis hlavných činností,
- finančná stránka podniku.

Jednotlivým častiam podnikateľského modelu Canvas sa budeme venovať vo výsledkoch práce.

2 Cieľ práce

Diplomovú prácu s názvom „Podnikateľský model malého začínajúceho podniku“ sme si zvolili z dôvodu jej aktuálnosti pri začínajúcom podnikaní. Každý mladý podnikateľ, ktorý štartuje svoj podnikateľský nápad musí rozumieť nevyhnutnosti správneho použitia podnikateľského modelu. Správne definovaný a zavedený podnikateľský model môže mať výrazné pozitívne dopady na úspech podniku.

Hlavný cieľ je zameraný na implementáciu moderného a komplexného podnikateľského modelu Canvas pre malý začínajúci podnik. Spoločnosť, ktorú sme si vybrali na toto praktické prevedenie je agentúra so špecializáciou na elektronické športy, ktoré si detailnejšie definujeme vo výsledkoch práce.

Hlavný cieľ plánujeme naplniť pomocou realizácie čiastkových cieľov, a to:

- vysvetlenie a popísanie relevantných teoretických pojmov týkajúcich sa zvolenej témy
- získavanie dôležitých informácií o podniku v rámci, ktorého je implementácia realizovaná,
- tvorba opisu podniku, sumarizovanie základných informácií, finančných ukazovateľov, organizačnej štruktúry, histórie, opis predmetu podnikania, resp. organizácia nosných podujatí podniku zameraných na elektronické športy,
- definovanie a detailný opis jednotlivých častí modelu
- samotná implementácia podnikateľského modelu pre zvolený podnik,
- identifikácia slabších a silnejších pilierov vybraného podniku,
- tvorba odporúčaní súvisiacich s výsledkami implementácie modelu,
- SWOT analýza vybraného podnikateľského modelu.

Hlavný cieľ, ktorý plánujeme realizovať v záverečnej práci považujeme za relevantný nakoľko zvolený podnikateľský model podlieha potrebným kritériám pre našu implementáciu. Je vhodný pre malé začínajúce podniky, ktoré na začiatku svojho podnikania potrebujú komplexný pohľad na svoj podnik. Okrem iného zvolený model znižuje riziko neúspechu malého podniku na trhu. Model nie je zložitý, je veľmi ľahko komunikovateľný a účinný.

3 Metodika práce a metódy skúmania

Nasledujúca kapitola sa venuje metodike a metódam skúmania, ktoré sme počas písania diplomovej práce aplikovali a ktorými sme dospeli ku konkrétnym záverom uvedených v kapitole „Výsledky práce a diskusia“.

Kapitola „Súčasný stav riešenej problematiky doma i v zahraničí“ je primárne zostrojená formou čerpania z internetových a knižných zdrojov, ich štúdiu, selekcii dôležitých zdrojov, sumarizácii informácií a následné definovanie relevantných pojmov v logickej postupnosti. Na začiatku tvorby záverečnej práce sme sa teda venovali aktívnemu hľadaniu a študovaniu dostupnej tuzemskej a zahraničnej literatúry a elektronickým publikáciám ku danej téme. Prvá kapitola je teoretická a zaoberá sa definovaním relevantných pojmov a prináša teoretické východiská pre praktickú časť. Pojednáva o aktuálnych témach vybranej problematiky ako napr. o súčasných podmienkach podnikania pre MSP, o finančnej podpore MSP z Európskej Únie, o externom prostredí MSP. Okrem iného definuje strategický manažment a strategické riadenie podnikov a jeho význam a ponúka pohľad na najznámejšie typy podnikových stratégií. V neposlednom rade prináša teoretický základ pre problematiku podnikateľského modelu, konkrétne modelu Canvas.

Odbornú literatúru sme získavali viacerými spôsobmi. Zvolená téma záverečnej práce je aktuálna, tak sme prioritne čerpali z elektronických zdrojov, a to napr. webové stránky, internetové články, blogy a pod. Údaje sme okrem elektronických zdrojov získavali aj pomocou knižnej literatúry z univerzitnej knižnice.

Kľúčovou kapitolou je práve praktická časť, ktorá reprezentuje výsledky práce. Táto kapitola pozostáva z charakteristiky podniku, ktorý sme si zvolili pre našu záverečnú prácu. Podnik sa špecializuje na organizovanie a realizáciu podujatí spojených s hraním elektronických športov aktuálne v online forme. Informácie o podniku sme získali z interných dokumentov a komunikácie s tromi konateľmi podniku, ktorí zároveň zastávajú vrcholové pozície ako vedúci projektovej časti a financií, vedúci predaja a vedúci marketingu.

V diplomovej práci sme využívali niekoľko metód a postupov skúmania, ktoré uvádzame v nasledujúcej tabuľke.

Krok	Riešený stav	Metódy
1.	Zber a štúdium dostupnej literatúry	Štúdium knižnej a internetovej literatúry, selekcia a deskripčia
2.	Písanie teoretickej časti práce	Deskripčia a selekcia získaných informácií
3.	Definovanie hlavného cieľa	Analýza poznatkov teoretickej časti a postupná dedukcia
4.	Získavanie údajov o podniku	Získavanie údajov o podniku pomocou osobnej komunikácie a interných dokumentov, deskripčia, selekcia, dedukcia
5.	Implementácia podnikateľského modelu a analýza výsledkov	Analýza interných dokumentov podniku, deskripčia, selekcia, indukcia, syntéza a grafické znázornenie
6.	Záver a vyhodnotenie	Analýza a syntéza, komparácia

Tabuľka 1 Využívané metódy skúmania v diplomovej práci

V prvej časti práce prevažujú výskumné metódy ako deskripčia alebo selekcia. Metóda deskripcie je opis jednotlivých informácií a pojmov a celkovo reprezentuje teoretické východiská práce. Po metóde deskripcie nasleduje selekcia, ktorá nám napomáha vyhľadávať a študovať len relevantné informácie ku našej téme.

V praktickej časti sme využívali najmä metódy výskumu ako analýza a syntéza. Analýza je vedecká metóda, ktorá znázorňuje proces myšlienkového rozčleňovania skúmanej problematiky na jednotlivé prvky s cieľom bližšieho definovania. Túto metódu sme využili v rámci praktickej časti, kde využívame napr. SWOT analýzu podnikateľského modelu. Metóda syntézy je rovnako dôležitá ako metóda analýzy, pretože vyjadruje vzájomné súvislosti, prepojenie a vzťahy prvkov a častí skúmaného problému. Je to vedecká metóda, ktorá reprezentuje proces zisťovania a sledovania vzťahov medzi vytýčenými prvkami, ich prepojenie a funkčnú závislosť.

Ďalšími dôležitými metódami skúmania sú napr. dedukcia, indukcia a komparácia, ktoré sme využíva naprieč celej diplomovej práce. Indukcia vyjadruje metódu, ktorá slúži na vytvorenie všeobecných vedeckých záverov, ktoré využívajú základné vedecké dáta ako

podklady. Dedukcia je opačný proces, kedy vychádzame zo všeobecných predpokladov a vytvárame všeobecné alebo čiastkové závery.

4 Výsledky práce a diskusia

Nasledujúca kapitola má praktickejší charakter a uplatňuje definovaný model z predošlej kapitoly do vybraného podniku. Kapitola s názvom „Výsledky práce“ využíva teoretický základ a čerpá z neho potrebné informácie na realizáciu podnikateľského modelu. Nami zvolený podnikateľský model je konkrétne model Canvas a budeme ho aplikovať do malého začínajúceho podniku s názvom Yvents, s r.o., ktorý sa primárne venuje organizácii podujatí na tému elektronických športov (ďalej len ešporty) a tiež rozvoju tohto segmentu v rámci Slovenska.

Výsledkom kapitoly bude zhodnotenie podnikateľskej situácie vybraného podniku na základe modelu. Neoddeliteľnou súčasťou kapitoly bude aj grafická vizualizácia modelu Canvas.

4.1 Charakteristika vybraného podniku

Podnik Yvents, s r.o. je malá začínajúca spoločnosť, ktorá funguje na veľmi špecifickom trhu, ktorý je na Slovensku ešte málo rozvinutý. Spoločnosť bola založená 10. marca 2016⁴² za účelom organizovania kultúrneho podujatia a sídli na Mierovej ulici v bratislavskom Ružinove. Podnik sa zameriava na rozvoj, rast, medializáciu a budovanie komúnít v segmente ešportov.

Štatistická klasifikácia ekonomických činností SK NACE podľa Štatistického úradu SR zaraďuje predmet podnikania do oblasti: 70220 Poradenské služby v oblasti podnikania a riadenia a podľa účtovnej uzávierky: 93290 Ostatné zábavné činnosti a voľnočasové aktivity.

Získané informácie sú z internetových stránok agentúry, interných dokumentov spoločnosti alebo z rozhovorov s konateľmi a skúseností získaných z vlastnej praxe.

⁴² FINSTAT. *Yvents, s.r.o.* [elektronický zdroj]. 2018. [cit. 2022-07-02]. Dostupné na: <https://www.finstat.sk/50224123>

4.1.1 Elektronické športy na Slovensku s prepojením na vybraný podnik

Elektronické športy sú relatívne novým fenoménom a slovenská literatúra tento pojem nijak špeciálne nedefinuje. Je však verejne známy fakt, že ešporty alebo aj tzv. progaming, dobíja svetový trh. Je to aktuálne veľmi neprebádaný podnikateľský segment, ktorý v sebe nesie nespočetne veľa príležitostí. Ešporty definoval napr. kórejský autor Dal Yong Jin, ktorý hovorí, že ešporty sú spôsob akým sa hrajú počítačové hry na princípoch konkurenčného súperenia ale v profesionálnom prostredí. Hra zväčša prebieha v reálnom čase a vo virtuálnom priestore. Hráči tiež rozvíjajú svoje mentálne zručnosti využívaním informačných technológií. Existujú ešportové turnaje pre profesionálnych hráčov, ale taktiež aj pre amatérskych hráčov.⁴³

Na Slovensku aktívne pôsobí Slovenská asociácia elektronických športov (ďalej len SAEŠ), ktorej prezidentom je aj jeden z konateľov Yvents, s r.o. Jej prezident sa veľkou mierou podieľa na rozvoji ešportu na Slovensku. Dlhodobými cieľmi asociácie sú:

- zaradiť ešport medzi tradičný šport,
- budovať vzťahy s inými športovými organizáciami na Slovensku,
- medializovať ešport širšej verejnosti,
- budovať dobré vzťahy a spolupráce so susednými krajinami v CEE regióne,
- vytvoriť podporujúce prostredie pre hráčov a tímy.

Ako krátkodobé ciele (rok 2020) vytýčili nasledovné:

- založiť prvú slovenskú reprezentáciu, ktorá bude vyslaná na Majstrovstvá sveta v elektronických športoch,
- postupne rozširovať členskú základňu,
- definovať národný štandard pre organizáciu ešportových turnajov a podujatí,
- vytvoriť slovenský výbor rozhodcov pre najpopulárnejšie hry,
- poskytovať zákonné a finančné poradenstvo pre ešportových hráčov a tímy.⁴⁴

Nami vybraný podnik sa vo veľkej miere podieľa na hlavnom rozvoji ešportov na Slovensku. Počas jeho pôsobnosti a angažovanosti v tomto segmente sa ešport rapídne

⁴³ JIN, Dal Yong. *Korea's Online Gaming Empire*. Cambridge: MIT Press, 2010. 208 s. ISBN 978-02-62014-76-2

⁴⁴ Slovenská asociácia elektronických športov. *Ciele*. [elektronický zdroj]. [cit. 2022-7-2]. Dostupné na: <https://saes.sk/index.php/ciele/>

posunul na vyššiu úroveň. Môžeme tvrdiť, že Yvents, s r.o. je prvou a najväčšou agentúrou so zameraním na elektronické športy na Slovensku. Agentúra mieri na viaceré oblasti a komunity a snaží sa vytvárať podporujúce prostredie. Organizuje všetky nasledovné podujatia:

Univerzitný ešport je jeden z mnohých segmentov, kde sa agentúra angažuje. V septembri roku 2020 vznikla komisia pre univerzitný ešport pod SAEŠ, ktorá má za úlohu rozhodovať o spôsobe udeľovania titulu „Univerzitný ešport majster“. Tento titul bude udeľovať Študentská rada vysokých škôl (ŠRVŠ) v spolupráci so Slovenskou asociáciou elektronických športov (SAEŠ).⁴⁵ Agentúra Yvents, s r.o. je zodpovedná za organizáciu Univerzitných turnajov podľa štandardov SAEŠ a vyššie spomínanej komisie. Aktuálne prebieha tretí ročník ligy, kde sa môžu zapojiť iba študenti Vysokých škôl, ktorí budú svoju školu v lige reprezentovať. Sponzormi ligy sú napr. Accenture, Deutsche Telekom IT Solutions Slovakia, s r.o., Neseda J.s.a, Aliter Technologies, a.s. a podporovateľom z verejného sektora je Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky.⁴⁶

Stredoškolský ešport je pre podnik strategickým segmentom nakoľko si u mladých hráčov budujú prestíž a povedomie. Práve študenti stredných škôl sú strategickou cieľovou skupinou do budúcnosti. V súčasnosti prebieha štvrtá sezóna stredoškolskej ligy, ktorá je určená pre žiakov stredných škôl na Slovensku a v Českej republike. Záštitu nad Slovenskou stredoškolskou ešportovou ligou prevzalo Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky. Projekt taktiež podporuje podpredseda Výboru NR SR pre vzdelávanie, vedy, mládež a šport Radovan Sloboda. V štvrtej sezóne bojuje o titul viac ako 2 000 študentov. Sponzormi podujatia sú napr. Orange Slovensko, a.s., Legion by Lenovo, s r.o., herný eshop Play Go Smart, podporovateľom z verejného sektora je Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky a Slovenská Technická Univerzita – Fakulta Elektroniky a Informatiky.⁴⁷

Majstrovstvá SR v elektronických športoch je vlajkový projekt agentúry, ktorý sa koná každoročne v mesiaci október. Toto podujatie je najväčším ešportovým podujatím na

⁴⁵ Slovenská asociácia elektronických športov. *Univerzitný e-šport*. [elektronický zdroj].[cit. 2022-7-2]. Dostupné na: <https://saes.sk/index.php/o-asociacii/univerzitny-esport/>

⁴⁶ Y-zone. *Univerzitné majstrovstvá SR v elektronických športoch 2021*. [elektronický zdroj].[cit. 2022-7-2]. Dostupné na: <https://yzone.sk/projects/25>

⁴⁷ Y-zone. *Slovenská a česká stredoškolská ešport liga*. [elektronický zdroj].[cit. 2022-7-2]. Dostupné na: <https://yzone.sk/projects/28>

Slovensku a dáva príležitosť tisíciam hráčom zapojiť sa a bojovať o finančnú odmenu. Podujatie spravidla trvá niekoľko dní ale minulý rok 2021 bolo rozložené na niekoľko týždňov. Minulý ročník bol prvým progamingovým⁴⁸ podujatím na Slovensku. Majstrovstvá SR v elektronických športoch podporuje Tipos. „*TIPOS je dlhodobo najväčším donorom športu na Slovensku. Podporou a partnerstvom s týmto významným subjektom na slovenskej hernej scéne smeruje spoločnosť TIPOS k naplneniu svojho cieľa a vízie byť jednotkou aj vo svete e-športov na Slovensku*“ tvrdí generálny riaditeľ a predseda predstavenstva Marek Kaňka.⁴⁹ Inými sponzormi sú napr. Orange Slovensko a.s., Lekáreň DR. Max, Legion by Lenovo, s r.o., Redbull Slovensko, s r.o. a ďalší.

B2B ešport je moderná a virtuálna forma teambuildingovej aktivity pre podniky dedikovaná zamestnancom spoločností. B2B ešport reprezentuje Firemná ešportová liga, ktorá má za sebou zatiaľ iba dve úspešné sezóny. Agentúra týmto projektom plánuje posunúť ešport aj do B2B sféry, získať nové kontakty a v neposlednom rade vytvoriť teambuildingovú ešportovú aktivitu. Firemná ešportová liga prináša podnikom pridanú hodnotu:⁵⁰

- podporuje tímového ducha,
- vytvára priestor na nadväzovanie nových kontaktov,
- utužuje a zlepšuje vzťahy medzi kolegami,
- je to unikátny druh zábavy,
- buduje prirodzenú tímovú súťaživosť medzi spoločnosťami.

Vyššie uvedené projekty sú nosnými aktivitami agentúry. Okrem týchto sa podnik venuje tvorbe a kreatíve marketingových kampaní a budovanie vzťahu s verejnosťou, prenájmu herných komponentov ako konzoly, virtuálna reality, počítače a pod.. Agentúra poskytuje komplexný eventový servis pre klientov a to kompletnú produkciu, tvorbu harmonogramu podujatia, komunikácia s hosťami, financovanie a manažment podujatia až po montáž a demontáž a dozor na samotnom evente (aj v online a offline prostredí).

⁴⁸ Progamingové podujatie je podujatie, kedy hráči dostávajú komplexnú starostlivosť od organizátora t.j. ubytovanie, stravu, preplatenie nákladov na cestovanie, program a profesionálny prístup.

⁴⁹ Tipos. *Športoch pod hlavičkou TIPOSu*. [elektronický zdroj] 2021.[cit. 2022-9-2]. Dostupné na: <https://www.tipos.sk/novinky/majstrovstva-sr-v-elektronickych-sportoch-pod-hlavickou-tiposu>

⁵⁰ Redakcia TouchIT. *Na Slovensku vznikla firemná e-športová liga. Zapojiť s kolegami sa môžete aj vy*. [elektronický zdroj] 2021.[cit. 2022-9-2]. Dostupné na: <https://touchit.sk/na-slovensku-vznikla-firemna-e-sportova-liga-zapojit-s-kolegami-sa-mozete-aj-vy/343976>

4.1.2 Organizačná štruktúra vybraného podniku

Yvents, s.r.o. má aktuálne troch konateľov, ktorí zodpovedajú za správny chod podniku a zároveň sa stotožňujú s manažérmi na vrcholových pozíciách. Každý zastupuje jedno oddelenie – obchod, marketing a projektové oddelenie.

Vedúci obchodného oddelenia je Karol Cagáň, ktorý má na starosti strategický predaj spoluprací najmä veľkým podnikom. Na obchodnom oddelení okrem neho pôsobí aj junior sales manažér a account manažér, ktorý má na starosti udržiavanie vzťahov s klientmi.

Vedúci projektového oddelenia je Tomáš Boleček, ktorý má na starosti okrem dohliadania a rozhodovania v rámci organizácie projektov aj financie podniku. Na oddelení pôsobia ešte ďalší traja projektoví manažéri. Projektové oddelenie externe spolupracuje s účtovnou firmou.

Marketingové oddelenie je vedené seniorným marketérom Miroslavom Kratochvílom, ktorý dohliada na PR⁵¹ agentúry a má na starosti správny chod marketingovej sekcie. Na tomto oddelení pracuje ešte 1 senior marketér a 1 junior marketér. Marketingové oddelenie priamo spolupracuje s redakciou, ktorá bola založená na účely písania a publikovania pravidelných článkov na webovú stránku agentúry.

Okrem týchto zásadných pracovníkov, agentúra externe spolupracuje s mnohými živnostníkmi alebo brigádnikmi napr. s agentúrou Your Event Staff, spol. s r.o., ktorá zabezpečuje personál na fyzické podujatia, mnohými grafikmi, režisérmi alebo administrátormi turnajov.

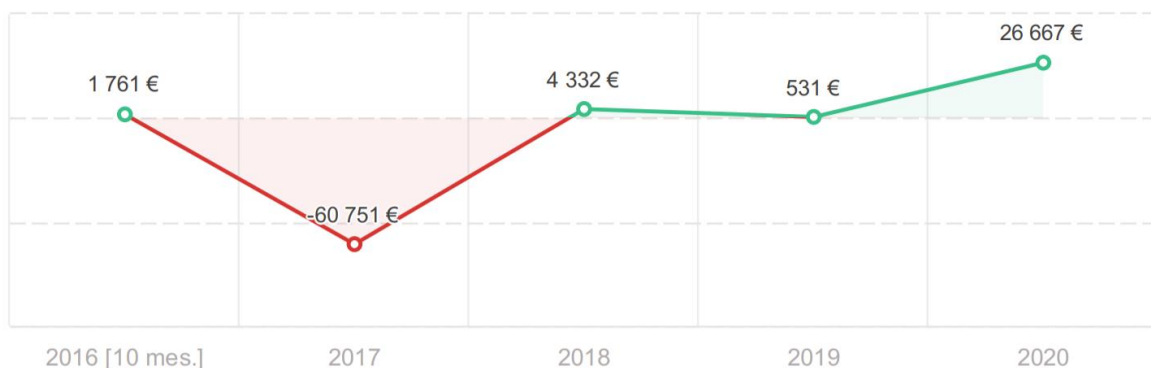
4.1.3 Finančné ukazovatele vybraného podniku

Vzhľadom na fakt, že firma pôsobí na trhu len krátky čas, tak vykazuje výborné podnikateľské výsledky, ktoré sú znázornené v nasledujúcich obrázkoch:

⁵¹ Public Relations – vzťahy s verejnosťou

Zisk

Yvents, s.r.o.



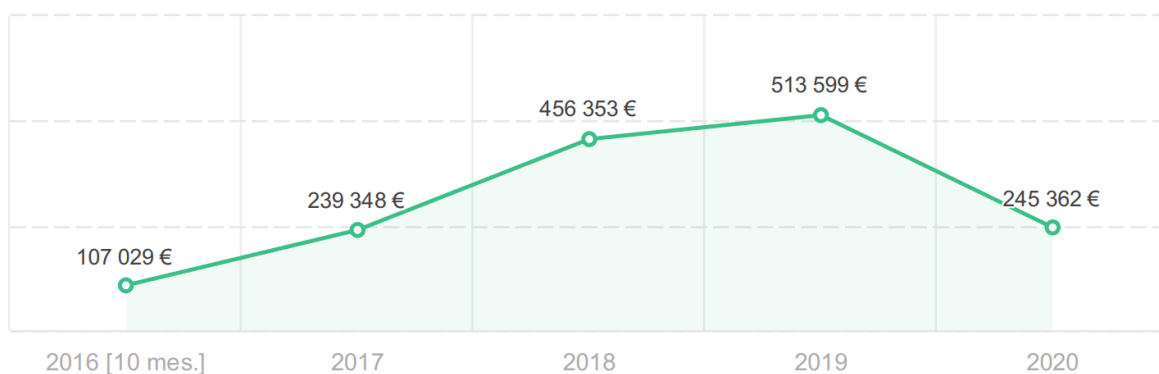
Obrázok 9 Zisk spoločnosti Yvents, s r.o.

Zdroj: FINSTAT. Yvents, s.r.o. [elektronický zdroj]

Z vyššie uvedeného obrázku vyplýva, že v roku 2020 generovala spoločnosť zisk 26 667 €, čo je o 26 136 € viac ako v predošlom roku 2019.

Tržby

Yvents, s.r.o.



Obrázok 10 Tržby spoločnosti Yvents, s r.o.

Zdroj: FINSTAT. Yvents, s.r.o. [elektronický zdroj]

Na obrázku 10 vidíme medziročný pokles tržieb v rokoch 2019 a 2020 z 513 599 € na 245 362 €. Tento pokles je pravdepodobne spôsobený vplyvom pandémie Covid-19.

Aktíva

Yvents, s.r.o.



FinStat.sk

● Dlhodobý nehmotný majetok súčet	22 212 €
● Dlhodobý hmotný majetok súčet	31 348 €
● Dlhodobý finančný majetok súčet	1 080 €
● Zásoby súčet	8 464 €
● Krátkodobé pohľadávky súčet	37 333 €
● Finančné účty súčet	28 765 €

Obrázok 11 Aktíva spoločnosti Yvents, s r.o.

Zdroj: FINSTAT. Yvents, s.r.o. [elektronický zdroj]

Z obrázku 11 vyplýva, že najhodnotnejšími ekonomickými aktívami podniku Yvents, s.r.o. sú krátkodobé pohľadávky (vo výške 37 333 €) a tiež dlhodobý hmotný majetok (vo výške 31 348 €).

4.2 Podnikateľský model vybraného podniku

4.2.1 Stratégia vybraného podniku

Nakoľko je agentúra iba malým začínajúcim podnikom je dôležité, aby mali vrcholoví manažéri jasne definované ciele a stratégiu, akou sa chcú v budúcom podnikaní uberať. Pojem stratégia sa dá chápať rôzne, s najstaršími definíciami prichádzajú autori už v 60-tych rokoch minulého storočia napr. Chandler definuje stratégiu ako „určenie základných dlhodobých zámerov a cieľov podniku, spôsoby ich dosiahnutia a alokáciu zdrojov

*nevyhnutných na uskutočnenie týchto cieľov.*⁵² Pojem stratégia nie je možné vystihnúť iba jedinou definíciou a jej vysvetlením sa v súčasnej literatúre zaoberá veľa renomovaných akademikov. Treba však stratégiu chápať ako súbor zdrojov, prostriedkov a cieľov vďaka ktorým dosiahne podnik stanovené ciele a úspech.⁵³

Spoločnosť Yvents, s r.o. má výhodnú pozíciu na trhu nakoľko segment ešportov je doposiaľ neprebádaný a málo konkurenčný trh na Slovensku. Zakladatelia sa rozhodli vstúpiť a budovať ešporty na Slovensku na základe faktu, že považovali toto podnikania za veľmi relevantné a videli v tom obrovský potenciál, finančný ale aj podnikateľský. Dnes môžeme tvrdiť, že agentúra Yvents je najstabilnejšou a najdlhšie pôsobiacou ešportovou agentúrou na Slovensku aj keď v súčasnej dobe vzniká konkurencia. Agentúra si drží svoje dominantné postavenie na základe viacerých stratégií:

Strategické spolupráce sú hlavným pilierom fungovania agentúry. Financovanie turnajov a podujatí je formou partnerských spoluprác s veľkými spoločnosťami, ktoré tieto aktivity podporujú. Najčastejšou formou spolupráce je reklamné a mediálne plnenie alebo organizácia ešportového podujatia na mieru. Medzi najstrategickejšie spolupráce patrí spolupráca so spoločnosťou Tipos. Ako tvrdí prezident SAEŠ Karol Cagán: „*v zmysle podpory a budovania e-športov na Slovensku je veľmi dôležitým prvkom aj boj za uznanie e-športov na národnej úrovni. Pevne verím, že aj vďaka pomoci a podpore práve zo strany TIPOSu sa nám podarí spoločne dosiahnuť tento cieľ*“⁵⁴

Agentúra spolupracuje tiež so Slovenskými elektrárňami na projekte Energocraft, kde budú súťažiaci musieť postaviť model elektrární v hre Minecraft . Projekt má zároveň vzdelávací charakter nakoľko hráči musia splniť zadaný energetický mix. So slovenskými elektrárňami agentúra spolupracuje už od jej začiatkov. Spočiatku to bolo najmä dodávanie hernej techniky na podujatí v Energolande a projekt Energocraft je prvý virtuálny herný projekt tejto spoločnosti.

Dlhodobé spolupráce upevňuje so spoločnosťami ako Orange Slovensko a.s., IBM Slovensko, spol. s r.o., Legion by Lenovo, spol. s r.o., Fortuna SK a.s., ESET, spol. s r.o. a

⁵² ANTOŠOVÁ, Mária. 2012. *Strategický manažment a rozhodovanie*. 1. vydanie. Bratislava: Iura Edition, 2012. 332 s. ISBN 978-80-8078-530-7

⁵³ Ref. 52

⁵⁴ Tipos. *Športoch pod hlavičkou TIPOSu*. [elektronický zdroj] 2021.[cit. 2022-9-2]. Dostupné na: <https://www.tipos.sk/novinky/majstrovstva-sr-v-elektronickych-sportoch-pod-hlavickou-tiposu>

mnohé iné. Najnovšie spolupráce sú so spoločnosťami ako Slovenská Sporiteľňa a.s., Kaufland Slovenská republika v.o.s. alebo Internet Mall Slovakia s.r.o.

Podpora zo strany štátu patrí medzi strategické ciele agentúry. Financovanie ešportu je veľmi náročné nakoľko komerční sponzori majú isté obavy z tohto segmentu a nevedia, čo presne očakávať od spolupráce. Nie je jednoduché vyčíslit' alebo predpovedať reklamné a marketingové dosahy spoluprác, pretože segment a hráčska komunita reagujú nepredvídateľne. Strategickým cieľom agentúry je získať finančnú alebo inú podporu z verejných inštitúcií ako napr. Ministerstvá alebo Samosprávne kraje. Aktuálne Yvents, s r.o. aktívne spolupracuje s Ministerstvom školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky a Bratislavským samosprávnym krajom.

Budovanie hráčskej základne alebo tiež potencionálnych zákazníkov je taktiež jedným z strategických cieľov agentúry. Počítačové alebo konzolové hry sú na Slovensku veľmi rozšírené na amatérskej úrovni, avšak existuje iba málo platených profesionálnych ešportovcov. Cieľom agentúry je vytvárať prostredie pre týchto amatérskych hráčov a motivovať ich zapájať sa do rôznych turnajov a zároveň rozvíjať svoj potenciál a talent, ktorý môže byť neskôršie na profesionálnej úrovni. V jednoduchosti povedané, chcú, aby sa amatérski hráči nebáli zapájať do online turnajov a nehrali sa iba individuálne a doma. Pointa tejto stratégie tkvie v budovaní veľkej komunity hráčov, ktorá bude na turnajoch generovať dosah, ktorý je atraktívny pre komerčných partnerov. Agentúra nemá v pláne spoplatňovať vstup na turnaje.

Sledovanosť ešportov je aktuálne najhodnotnejším cieľom agentúry. Do roku 2020 boli podujatia organizované fyzicky, spravidla v Refinery Gallery. V roku 2020 mali byť Majstrovstvá SR v elektronických športoch realizované ako súčasť jedného z najväčších podujatí na Slovensku – Autosalón Nitra na nitrianskom Agrokomplexe. Týmto rozhodnutím, organizovať podujatie ako súčasť iného eventu, chceli získať vyššiu návštevnosť a zároveň zvýšiť atraktivitu podujatia. Po príchode pandémie Covid – 19 v roku 2020 museli manažéri svoju stratégiu prehodnotiť, nakoľko nebolo možné realizovať fyzické podujatie takých veľkých rozmerov. Jedinou možnosťou bolo organizovať podujatie online formou a zacieliť práve na vysoké čísla sledovanosti, ktoré budú pre sponzorov tou pridanou

hodnotou namiesto návštevnosti. V roku 2020 sa uskutočnili všetky podujatia online formou a sledovanosť dosiahla až 350 – tisíc divákov.⁵⁵

4.2.2 Podnikateľský model Canvas aplikovaný na vybraný podnik

Analytická časť práce bude zameraná na samotné aplikovanie modelu Canvas na nami zvolený a opísaný podnik – Yvents, s r.o. Podnikateľský model využívajú veľké spoločnosti ako Procter & Gamble, Nestlé alebo General Electric, ktoré ním tvoria stratégie pre nové alebo už existujúce produkty ale naopak tiež malé začínajúce podniky, ktoré hľadajú správny business model pre svoje podnikanie.⁵⁶

Model Canvas zodpovedá nasledujúce otázky:

Kľúčoví partneri	Kľúčové aktivity	Hodnota pre zákazníka	Vzťahy so zákazníkmi	Zákaznícke segmenty
Kto sú naši kľúčoví partneri? Kto sú naši kľúčoví dodávatelia? Akú hodnotu získavame od našich partnerov? Aké hlavné aktivity vykonávajú naši partneri? Hľadáme partnerov, ktorí nám pomôžu znížiť náklady, eliminovať riziko, alebo dodať chýbajúce knowhow či iné zdroje?	Aké hlavné aktivity musíme vykonávať, aby sme boli schopní dodať sľúbenú hodnotu zákazníkom? Distribúciu? Vývoja a výskum? Výrobu? Kľúčové zdroje Aké kľúčové zdroje potrebujeme na to, aby sme boli schopní dodať sľúbenú hodnotu zákazníkom? Distribúciu? Jedinečnú technológiu? Jedinečné ľudské zdroje?	Akú hodnotu ponúkame zákazníkovi? Aké problémy pomáhame zákazníkom vyriešiť? Aké potreby uspokojujeme? Aké produkty a služby ponúkame každému zákazníkemu segmentu? Aká je minimálna kvalita a parametre nášho produktu na to, aby sa dal na trhu umiestniť?	Ako získame a udržíme zákazníkov, a ako ich budeme ďalej rozvíjať? Čo zákazníci očakávajú? Aké máme vzťahy so zákazníkmi? Koľko nás naši zákazníci stoja? Distribučné kanály Cez ktoré kanály chceme obsluhovať zákazníkov a ktoré preferujú zákazníci? Ako zákaznikov obsluhujú konkurenti? Ktoré fungujú najlepšie a ktoré sú nákladovo najúspornejšie?	Pre koho budeme vytvárať hodnotu? Kto sú naši najdôležitejší zákazníci? Orientujeme sa na masový trh, alebo úzky segment?
Nákladová štruktúra		Tržby		
Ktoré nákladové položky sú v našom biznis modeli najvýznamnejšie? Ktoré kľúčové zdroje sú najnákladnejšie? Ktoré kľúčové aktivity sú najnákladnejšie?		Za akú ponúkanú hodnotu sú naši zákazníci skutočne ochotní zaplatiť? Za čo platia v súčasnosti? Aký je model generovania tržieb? Aká je cenová stratégia?		

Obrázok 12 Vizualizácia modelu Canvas

Zdroj: CFO. *Stratégia a biznis model na jednej A4*. [elektronický zdroj]

⁵⁵ HNONLINE.SK. *Majstrovstvá SR v elektronických športoch pod hlavičkou Tiposu*. [elektronický zdroj]. 2021. [cit. 2022-9-02]. Dostupné na: <https://hnonline.sk/pr-clanky/2821707-majstrovstva-sr-v-elektronickych-sportoch-pod-hlavickou-tiposu>

⁵⁶ CFO. *Stratégia a biznis model na jednej A4*. [elektronický zdroj]. 2013. [cit. 2022-9-02]. Dostupné na: http://www.cfo.sk/articles/strategia-a-biznis-model-na-jednej-a4#.YgO-Sd_MI2w

4.2.3 *Kľúčoví partneri*

Kľúčové partnerstvá definuje autor Osterwalder ako vzťahy, ktoré sú potrebné na vykonávanie všetkých podnikateľských činností.⁵⁷ Patria tam business partneri, dodávatelia a ďalšie subjekty a osoby, ktoré napomáhajú realizovať podnikanie a zároveň znižujú riziká s ním spojené.⁵⁸

Len málo podnikov na trhu dokáže samostatne zabezpečiť všetky aktivity a vlastní všetky zdroje pre svoju podnikateľskú činnosť. Pre spoločnosti je výhodné budovať obojstranné partnerstvá a spolupráce, ktoré pomáhajú pokrývať alebo znižovať náklady a zvyšujú kvalitu. Budovať strategické partnerstvá je pre nami zvolenú spoločnosť základným pilierom, ako uvádzame vyššie v práci. Tieto partnerstvá sú zdrojom financií pre podnik.

4.2.3.1 *Kľúčoví partneri*

Kľúčovými partnermi pre agentúru sú endemickí (podobná trhová oblasť – výrobcovia herných komponentov a pod.) a neendemickí partneri (odlišná trhová oblasť – lekárne, nápoje, obchodné reťazce a pod.), ktorí majú dostatočné renomé a financie na podporu ešportov.

4.2.3.2 *Kľúčoví dodávatelia*

Kľúčoví dodávatelia sú najmä malí živnostníci alebo malé podniky, ktoré dodávajú produkty alebo služby, ktoré si nevie agentúra sama zabezpečiť (nemá na to kvalifikovaný personál alebo časový priestor). Radíme tam napr. malých dodávateľov herných komponentov, grafikov, režisérov a TV produkciu, hostí a influencerov a pod. Agentúra však spolupracuje s externými dodávateľmi len úzko, pretože si veľkú časť podnikateľských aktivít vie spracovať interne.

4.2.3.3 *Hodnota získavaná od našich partnerov*

Primárne ide o platenú reklamnú činnosť, vďaka ktorej agentúra získava finančné zdroje a sekundárne ide o prestíž, ktorú partneri prinášajú na podujatia.

⁵⁷ OSTERWALDER, A. – PIGNEUR, Y. 2010. *Business model generation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, 2010. ISBN 9790470876411 s. 18.

⁵⁸ ŠIMÁK, Milan. *Mapa k vášmu úspechu na jednej strane. Vytvorte si Business Model Canvas*. [elektronický zdroj].[cit. 2022-30-1]. Dostupné na: <http://www.sbagency.sk/mapa-k-vasmu-uspechu-na-jednej-strane-vytvorte-si-business-model-canvas#.YfaJ8urMI2x>

4.2.3.4 *Aktivity partnerov*

Participácia reklamnou alebo marketingovou formou na ešportových podujatiach a teda partneri dodávajú celý obsah komunikácie (PR správy, grafické vizuály, reklamné upútavky a pod.)

4.2.4 *Kľúčové zdroje*

Zdroje spoločnosti môžu tvoriť rôzne aktíva ako napr. zásoby, dopravné prostriedky, priestory alebo aj finančný a ľudský kapitál. Spoločne tvoria základ pre bezpečné fungovanie spoločnosti a nedostatok alebo výpadok jedného z nich môže mať vážny dopad na spoločnosť. Podniky nevenujú rovnakú pozornosť všetkým zdrojom ale sústredia sa na tie, ktoré bezprostredne súvisia s predmetom ich podnikania. Kľúčové zdroje sú nevyhnutné na dosiahnutie úspechu na trhu a okrem vyššie spomenutých nimi môžu byť aj knowhow alebo technológie.⁵⁹

4.2.4.1 *Potrebné zdroje*

Agentúra dominuje na trhu ešportov na Slovensku vďaka jedinečnému knowhow, akým je organizácia funkčných a zaujímavých turnajov pre cieľovú skupinu ale aj samotná znalosť hráčskej cieľovej skupiny (seniornejší zamestnanci poznajú ako cieľová skupina reaguje na podnety a vedia odhadnúť silu a výhody jednotlivých aktivít, ktoré z nej plynú). Medzi kľúčové zdroje patrí aj jedinečná technológia na webovej stránke yzone.sk, ktorá poskytuje unikátne servery na realizáciu samotných turnajov. V neposlednom rade patrí medzi kľúčové zdroje samotný personál, ktorí je kvalifikovaný na svoju pracovnú činnosť a vo veľkej miere aj entuziasta v rámci ešportov.

4.2.5 *Kľúčové aktivity*

Pod pojmom kľúčové aktivity môžeme chápať strategické činnosti, ktoré zabezpečujú chod podniku. Patria tam aktivity, ktoré potrebujeme vykonávať napr. predaj tovarov alebo poskytovanie služieb, marketing, logistika, riadenie ľudských zdrojov. Správna kombinácia

⁵⁹ Ref. 58

týchto bude mať za výsledok efektívne fungujúci podnik. Aktivity môžeme rozdeliť do 3 kategórií.⁶⁰

- výroba: patria sem všetky činnosti, ktoré súvisia s výrobou, distribúciou a plánovaním
- riešenie problémov: sem zaradujeme napr. poradenské služby a zdravotníctvo, pretože ponúkajú a vytvárajú nové riešenia zákazníckych problémov,
- sieť/platforma: zahŕňa prácu s rôznymi softvérmi, internetom alebo značkami, ktoré sa môžu využívať na podporu predaja tovarov alebo služieb.

4.2.5.1 Hlavné aktivity

Zákazníci sú amatérski a profesionálni hráči alebo fanúšikovia ešportov, ktorí ho sledujú na internetových portáloch. Hlavnou činnosťou je poskytovanie služieb týmto zákazníkom v podobe herných podujatí, virtuálnych turnajov, ešportových súťaží, článkov, kampaní a pod. Jednou z dôležitých činností je tiež marketingová činnosť, vďaka ktorej zvyšujú povedomie o ešportochoch a informujú zákazníkov o poskytovaných službách.

4.2.6 Hodnota pre zákazníka

Hodnota pre zákazníka predstavuje takú hodnotu, ktorá spĺňa potreby klientely. Táto hodnota súvisí s konkurencieschopnosťou, pretože odlišuje spoločnosť od konkurencie a dáva zákazníkovi dôvod, prečo práve ich produkt alebo služba sú pre nich tie správne. Túto hodnotu teda tvorí komplex produktov alebo služieb, ktoré vedú v ústrety svojich cieľových zákazníkov. Medzi takéto hodnoty môže patriť napr. výkonnosť, modernosť, dizajn, značka, status alebo pohodlie.⁶¹

Autori Osterwalder a Pigneur vo svojom diele *Business model generation* vyčleňujú viaceré typy hodnôt:⁶²

- Nové produkty, ktoré prinášajú úplne novú sadu potrieb, ktorú zákazníci predtým nevnímali, pretože na trhu nebola podobná ponuka.

⁶⁰ Ref. 57

⁶¹ Ref. 56

⁶² Ref. 57

- Výkon a zlepšovanie výkonu produktu alebo služby bol tradične bežným spôsobom vytvárania hodnoty.
- Customizácia produktov alebo služieb špecifickým potrebám zákazníkom.
- Dizajn je veľmi dôležitým ale ťažko merateľným prvkom a produkt môže vďaka správne dizajnu vynikať na trhu.
- Značka a status prinášajú zákazníkom hodnoty v jednoduchom používaní produktov alebo služieb napr. keď nosím Rolex hodinky znamená to, že som bohatý.
- Cena v zmysle poskytovania podobnej hodnoty na nižšiu cenu je bežný spôsob ako uspokojiť potreby zákazníkov citlivých na cenu.
- Znižovanie nákladov je forma ako zákazníkov odbremeniť od platenia zbytočných nákladov (napr. náklady na inštaláciu) a tak vytvárať hodnotu.
- Eliminácia riziku je výborná hodnota pre zákazníka, pretože ten ocení zníženia rizika, ktoré podstupuje pri nákupe alebo využití služby.
- Dostupnosť predstavuje jednoduché sprístupnenie produktu alebo služby zákazníkom, ktorí doteraz nemali k nemu prístup.
- Pohodlie je hodnota, ktorá umožňuje zákazníkom robiť veci pohodlnejšie a jednoduchšie.

4.2.6.1 Ponúkaná hodnota

Agentúra prináša na trh nové produkty, ktoré doposiaľ neboli dostupné pre bežných používateľov a tými sú práve ešportové služby, ktoré sú prispôbené špecifickej hernej cieľovej skupine. Všetky poskytované služby sú pre hráčov zdarma, čo vytvára bezkonkurenčnú výhodu na trhu a vysokú pridanú hodnotu pre zákazníka, nakoľko hráčska skupina je citlivá na cenu. Okrem iného agentúra poskytuje dostupné turnaje a iné aktivity pre všetky vekové kategórie na webovej stránke, ktoré si nevyžadujú žiadne špeciálne požiadavky a dajú sa realizovať z pohodlia domova.

4.2.6.2 Uspokojenie potrieb a riešenie problémov

Yvents, s r.o. pomáha vytvoriť priestor pre hráčov a fanúšikov ešportov, aby mohli realizovať svoj koníček a zároveň budovať svoju ešportovú kariéru. Takéto možnosti neboli doteraz na Slovensku neboli prístupné.

4.2.6.3 Ponúkané produkty a služby

Amatérskym hráčom agentúra ponúka jednoduché turnaje, profesionálnym hráčom ponúka veľké podujatia v podobe dlhodobých ešportových líg, v ktorých súperia o finančnú odmenu a prestíž. Bežným fanúšikom prinášajú možnosť sledovať všetky podujatia online cez platformu Twitch alebo Facebook a taktiež sa zapájajú do rôznych ešportových súťaží na sociálnych sieťach.

4.2.7 Vzťah so zákazníkmi

Vzťah so zákazníkmi stojí v centre podnikateľských zámerov a každý podnik musí venovať pozornosť budovaniu tohto spoločného vzťahu. Každý zákazník je jedinečný a líši sa požiadavkami na tento vzťah a preto sa treba držať rozdeleniu zákazníkov do segmentov.

Spoločnosť si musí určiť aký typ vzťahu chce budovať s každým segmentom zákazníkov. Pri budovaní týchto zákazníckych vzťahov sa využívajú tri základné metódy:⁶³

- Akvizícia je považovaná za agresívne získavanie klientely, ktorú si chce podnik udržať na dlhšie obdobie. Využíva sa najmä na nových trhoch. Spoločnosti riskujú, že budú mať nižší zisk alebo dokonca stratu, len aby si týchto zákazníkov získali.
- Udržanie nastáva, keď sa spoločnosť len snaží si udržať aktuálnych zákazníkov a masa nových zákazníkov už pre podnik nie je zaujímavá, pretože trh je nasýtený. Súčasným zákazníkom ponúka nové produkty a služby alebo vylepšuje tie staré a tým zvyšuje príjmy na jedného zákazníka.
- Podpora predaja obsahuje rôzne aktivity na zvýšenie objemov predaja a tým následne aj tržieb. Súvisí najmä s životným cyklom, v ktorom sa produkt alebo služba nachádza ale mala by sa uplatňovať počas celého pôsobenia na trhu.

4.2.7.1 Získavanie a udržanie zákazníkov

Nových zákazníkov resp. hráčov získava agentúra prostredníctvom nových a unikátnych ešportových projektov. Snaží sa organizovať podujatia rôznych typov a najmä v rôznych hrách, aby zachytili, čo najväčšie spektrum hráčov. Nových fanúšikov tiež získava konverznými marketingovými kampaňami na sociálnych sieťach a v neposlednom rade

⁶³ Ref. 57

vďaka redakcii, ktorá prináša denné aktuálne ešportové spravodajstvo na webovej stránke agentúry. Súčasných zákazníkov si udržiava pravidelným zvyšovaním štandardov už zabehnutých podujatí a stále narastajúcou kvalitou (napr. zvyšovanie finančnej odmeny za výhru alebo nové nástroje, ktoré môžu zákazníci využívať na webovej stránke). Zákazníci očakávajú zvyšovanie štandardu nakoľko rastú aj ich nároky na kvalitu služby.

4.2.7.2 Vzťahy so zákazníkmi

Cieľová skupina hráčov je náročná na kvalitu a citlivá na rôzne chyby. Je to veľmi špecifický segment zákazníkov, ktorí si vyžaduje neustále zlepšovanie kvality služieb a ich neustálu inováciu. Títo zákazníci porovnávajú svetový štandard s tým, ktorý majú doma a preto je nevyhnutné neustále sledovať medzinárodné ešportové trendy. Spätná väzba od hráčov závisí od typu projektu na ktorom sa zúčastnili, pretože aj segment hráčov je ešte veľmi členitý (záleží od hry, ktorý daný hráč preferuje napr. rozdielne správanie a priority má hráč virtuálneho futbalu a mládežníckej hry Minecraft). Dovoľme si tvrdiť, že vzťah so zákazníkmi je v tomto prípade len veľmi ťažko odhadnuteľný.

4.2.8 Distribučné kanály

Tento blok popísali autori Osterwalder a Pigneur ako stavebný blok, ktorý popisuje ako spoločnosť komunikuje so zákazníckymi segmentmi a dosahuje svoje hodnoty.⁶⁴ Distribučné kanály nesmie spoločnosť podceňovať, pretože práve touto cestou komunikuje so svojimi zákazníkmi. Distribučné kanály majú nasledovné fázy:⁶⁵

- Povedomie: slúži na rozšírenie povedomia produktu alebo služby medzi zákazníkmi.
- Ohodnotenie: pomáha zákazníkovi s rozhodovaním o kúpe tovaru alebo služby s cieľom ponúknuť ich ponuku ako tú najlepšiu voľbu.
- Nákup: zahŕňa všetky možnosti nákupu vybraného tovaru alebo služby.
- Dodanie: spôsob doručenia nákupu.
- Popredajné činnosti: zahŕňa zákaznícky servis, zákaznícku podporu a vybavovanie potencionálnych reklamácií.

⁶⁴ Ref. 57

⁶⁵ Ref. 57

Každá z týchto fáz je dôležitá, preto je dôležité, aby podnik nezanedbal ani jednu z nich. Distribučné kanály hrajú dôležitú rolu v samotnom zážitku kupujúceho. Majú viaceré funkcie ako napr. zvyšovanie povedomia o produktoch aj službách, pomáhajú zákazníkom vyhodnotiť hodnotu kú pre nich produkt alebo služba majú, umožňujú zákazníkom nakupovať špecifické produkty a služby, poskytujú hodnotovú ponuku a následnú zákaznícku podporu.⁶⁶

4.2.8.1 Distribučné kanály

Nakoľko agentúra poskytuje najmä služby, ktoré sú bezplatné, jej cieľom je najmä zvyšovať povedomie o projektoch, čo má za následok väčší záujem potencionálnych sponzorov o spoluprácu. Aktuálne komunikujú a obsluhujú svojich zákazníkov najmä prostredníctvom sociálnych sietí, ktoré najviac zvyšujú povedomie o ešportoch a agentúrnych podujatiach a potom cez webovú stránku, kde zákazník už priamo môže využívať služby (čítať ešportové novinky, registrovať sa do turnajov, súťaží a pod.).

4.2.9 Segment zákazníkov

Segment zákazníkov hovorí o rozdielnych skupinách ľudí a organizáciách, na ktoré podnik cieľi. Títo zákazníci tvoria jadro každého obchodného modelu. Na to, aby podnik lepšie uspokojil potreby svojich zákazníkov, tak ich rozdeľuje to relatívne homogénnych skupín s rovnakými potrebami, správaním a pod. Podnik môže definovať jeden alebo viacero veľkých alebo malých segmentov. Dôležitým rozhodnutím podniku, je určiť, ktorý z týchto segmentov je pre nich strategický a ktorý môžu ignorovať.⁶⁷

Skupiny zákazníkov môžu tvoriť samostatné segmenty ak:⁶⁸

- sú dosiahnuté prostredníctvom rôznych distribučných kanálov,
- si vyžadujú odlišné ponuky,
- vyžadujú rôzne typy vzťahov,
- majú odlišnú ziskovosť,
- sú ochotní zaplatiť za odlišné aspekty ponúkanej hodnoty.

⁶⁶ Ref. 57

⁶⁷ Ref. 57

⁶⁸ Ref. 57

V diele Business model generation, autori spomínajú viaceré typy segmentov ako napr. masový segment, kedy spoločnosť pristupuje ku trhu ako ku jednému segmentu a teda nediferencuje medzi zákazníkmi. Opakom je segmentovaný trh, kedy podnik rozlišuje zákazníkov s obdobnými potrebami, ktorí sa ale líšia sa v iných aspektoch. Špecializovaný trh sa sústreďí iba na jednu konkrétnu skupinu zákazníkov, ktorým sa najviac ako sa dá, prispôsobujú. Segment, ktorý sa orientuje na viaceré skupiny, ktoré však majú rovnaké potreby a požiadavky sa nazýva diverzifikovaný a posledným definovaným segmentom je viacstranný segment, ktorý sa usiluje o prepojenie viacerých segmentov podľa svojho modelu.⁶⁹

4.2.9.1 Cieľová skupina

Segment zákazníkov pre nami skúmanú agentúru je na jednej strane veľmi široký a na strane druhej veľmi špecifický. Je všeobecne známe, že veľká časť populácie sa vo voľnom čase zabáva hraním počítačových alebo konzolových hier, čo by mal byť, teoreticky, ich kľúčový segment, pre ktorí vytvárajú hodnoty. Avšak iba malá časť z týchto, nazvime ich leisure hráčov, je ochotná sa prihlásiť na turnaj alebo využívať iné služby, hodnoty, ktoré agentúra poskytuje. Ešte menšia časť by mohla byť radená medzi profesionálnych hráčov, ktorí sa ešportom živia. Na základe budúcich cieľov podniku, však môžeme tvrdiť, že vytvárajú hodnoty pre všetkých potencionálnych profesionálnych hráčov, a teda aj pre leisure hráčov.

4.2.9.2 Najdôležitejší zákazníci

Najdôležitejší zákazníci sú hráči, ktorí hrajú na profesionálnej úrovni, pretože vytvárajú obsah na sledovanie a tak rozširujú a motivujú aj ostatných hráčov.

4.2.9.3 Orientácia na trh

Podnik sa orientuje na užší segment, konkrétne tých, čo radi hrajú alebo sledujú ešporty.

4.2.10 Štruktúra nákladov a zdroje príjmov

Štruktúra nákladov pomáha podniku orientovať sa a uvedomiť si, kde vznikajú najväčšiu náklady a naopak, ktoré miesta sú úspornejšie. Tam kde vznikajú najväčšie

⁶⁹ Ref. 57

náklady by mala vznikat' aj najväčšia hodnota a ak tomu tak nie je, v podnikaní môže nastať chyba. Štruktúra nákladov zastrešuje náklady vzniknuté na rôznych miestach napr. náklady spojené s kľúčovými zdrojmi, aktivitami alebo partnermi. Podnik môže byť orientovaný na:⁷⁰

- Náklady (znižovanie nákladov a získavanie konkurenčnej výhody, ktoré vedie ku postupnej strate kvality).
- Hodnoty (napĺňa potreby zákazníkov a vytváranie hodnoty, náklady v tomto prípade, môžu byť príliš vysoké a ohroziť podnikanie).

4.2.10.1 Najvýznamnejšie nákladové položky

V súčasnej situácii s pandemiou Covid – 19 sú najdôležitejšie personálne náklady, nakoľko na tvorbu profesionálnej ligy treba pracovníkov so skúsenosťami, ktorých treba aj odmeniť a tiež náklady na ostatný personál ako režisér, kameraman, strihač, produkcia, scenár a dramaturgia. Tieto pozície sú nákladnejšie ako pozície, ktoré boli vyžadované počas fyzických podujatí. Do začiatku pandémie, keď sa eventy organizovali fyzicky boli najvýznamnejšie náklady na organizáciu podujatia (priestory, svetlá, catering, stavba a pod.).

4.2.10.2 Najnákladnejšie kľúčové zdroje

Najnákladnejším kľúčovým zdrojom je technológia, ktorá poskytuje tvorbu a administráciu turnajov na webovej stránke.

4.2.10.3 Najnákladnejšie kľúčové aktivity

Najnákladnejšie kľúčové aktivity sú tie, ktoré nie sú atraktívne pre sponzorov. Príkladom je stredoškolská ešportová liga, ktorá má málo bonitnú cieľovú skupinu a teda menej sponzorov je ochotných investovať do reklamy, Takýto projekt musí byť financovaný z vlastných zdrojov podniku.

Zdroje príjmov reprezentujú finančnú hodnotu resp. zisk, ktorý podnik generuje od svojich zákazníkov. Podnik si v tejto sfére musí položiť otázku, za akú hodnotu sú jeho kľúčové segmenty zákazníkov ochotní platiť. Business model môže zahŕňať dva typy tokov príjmov:⁷¹

- Výnosy z transakcií, ktoré vyplývajú z jednorazových platieb.

⁷⁰ Ref. 57

⁷¹ Ref. 57

- Opakujúce sa príjmy, ktoré vyplývajú z priebežných platieb.

Existuje viacero foriem ako generovať príjmy napr. predaj aktív, ktorý je najrozšírenejší a zahŕňa predaj vlastníckych práv fyzickému subjektu (reprezentuje klasický predaj napr. Amazon predáva knihy, elektroniku a iné a Fiat predáva autá). V prípade služby hovoríme o poplatku za používanie. Čím viac služieb využijú, tým viac zákazníci platia (napr. hotel si účtuje za počet nocí, ktoré v ňom hostia strávili). Inou formou sú poplatky za predplatné, ktoré poskytujú nepretržitý prístup ku službe (napr. Netflix poskytuje nepretržitý prístup ku filmom za mesačný poplatok). Podnik môže získať príjmy aj dočasným požičaním aktíva na fixné obdobie výmenou za peniaze (napr. prenájom automobilu alebo požičanie si lyží). Poslednou formou je licencovanie, ktoré umožňuje držiteľom práv vytvárať príjmy zo svojho majetku bez toho, aby museli vyrábať produkt alebo poskytovať službu.⁷²

4.2.10.4 Model generovania tržieb

Podnik generuje tržby z platených reklamných a mediálnych spoluprác s partnermi. Čím viac hráčov a fanúšikov získajú pre svoje podujatia, tým vyššiu vstupnú sumu môžu predávať sponzorom.










4.2.10.5 Cenová stratégia

Poskytnúť lepšiu kvalitu ako konkurencia aj za cenu vyšších nákladov.

4.2.11 Grafické prevedenie modelu Canvas pre vybraný podnik

Pre zjednodušenie rozsiahlej aplikácie podnikateľského modelu Canvas pre vybraný podnik Yvents, s r.o. sme sa rozhodli do práce pridať aj jeho grafickú vizualizáciu, ktorá stručne zhrnie predošlú analýzu.

⁷² Ref. 57

<p><i>Key Partners</i></p>  <p>Endemickí a neendemickí sponzori</p>	<p><i>Key Activities</i></p>  <p>Tvorba a organizácia ešportových populárnych podujatí a marketingové kampane</p>	<p><i>Value Proposition</i></p>  <p>Špecifický nový produkt, ktorý je ľahko dostupný, pohodlný a zadarmo</p>	<p><i>Customer Relationships</i></p>  <p>Získavanie nových zákazníkov prispôbovaním sa aktuálnym trendom svetového ešportu a zvyšovanie kvality, čo má za následok udržanie starých zákazníkov</p>	<p><i>Customer Segments</i></p>  <p>Špecifická a v niektorých prípadoch veľmi úzka cieľová skupina, orientácia na úzky segment</p>
<p><i>Key Resources</i></p>  <p>Knowhow, technológia a personál</p>		<p><i>Channels</i></p>  <p>Šírenie povedomia o službách pomocou sociálnych sietí, dedikovanej redakcie a webovej stránky</p>		
<p><i>Cost Structure</i></p>  <p>Personálne náklady</p>			<p><i>Revenue Streams</i></p>  <p>Platené reklamné a mediálne spolupráce so sponzormi generujú najvyššie tržby</p>	

Obrázok 13 Grafické prevedenie modelu Canvas pre podnik Yvents, s r.o.

Zdroj: vlastné spracovanie

Z analýzy podnikateľského modelu Canvas, ktorú sme aplikovali na malý začínajúci podnik resp. agentúru Yvents, s r.o. so zameraním na ešporty, vieme vyhodnotiť komplexný obraz podniku. Model Canvas nám priniesol štruktúrovaný pohľad na podnikateľské externé, ale aj interné, prostredie podniku.

Z analýzy vyplýva, že agentúra sa sústreďuje na špecializovaný trh, ktorému musí prispôbiť svoje hodnoty. Nakoľko je agentúra leadrom v rámci segmentu ešportov, tak rozumie potrebám cieľovej skupiny. Výzvou pre podnik je neustále sa meniace prostredie v ktorom podniká tzn. ešporty sa neustále vyvíjajú, vyžadujú nové technológie, na trh vstupujú nové hry a ešportové trendy sú v neustálom pohybe. Službu, ktorú ponúkajú musia neustále inovovať. Okrem iného sa trendu prispôbuje aj cieľová skupina, ktorá mení názory a hodnoty. Všetky tieto faktory musí podnik odzrkadliť vo svojich službách a to najmä vo výbere marketingových kampaní, ktoré by mali byť prispôbené aktuálnym potrebám hráčov. Dôležitá je vizuálna a kontextová stránka článkov a príspevkov na sociálnych sieťach. Ako vyššie uvádzame, cieľová skupina je citlivá na detaily a veľmi ľahko môže kampaň sklznúť do tzv. „failu“ a hráči budú reagovať negatívne. Dôležitá je aj grafická úprava webovej lokality a najmä jej technické prevedenie. Jednoduchosť a zrozumiteľnosť registračných formulárov a jasná sumarizácia informácií o ponúkaných

službách môže pozitívne zvýšiť záujem o dané služby. Naopak zbytočná komplikovanosť a byrokracia pri registrácii hráčov do turnajov môže mať za následok nezáujem o služby zo strany hráčov.

Segment zákazníkov je taktiež veľmi diferencovaný. Cieľová skupina sú napr. bonitní dospelí ľudia, ktorí vo voľnom čase hrajú určité typy hier a tiež študenti stredných alebo vysokých škôl. Pre agentúru sú najpodstatnejší tí hráči, ktorí sú ochotní registrovať sa do nimi ponúkaných turnajov a aktívne sa zapájať do aktivít. Povedomie o ešporte podnik buduje prostredníctvom marketingových kampaní, sociálnych sietí a webovej stránky. Na druhej strane je prioritou prikladaná hráčom, ktorí považujú ešport za svoje povolanie a teda za zdroj ich príjmov. Títo hráči vytvárajú mediálnu hodnotu pre agentúru nakoľko motivujú fanúšikov sledovať ich zápasy, podporovať ich a následne sa aj zapájať do aktivít agentúry. Takýchto profesionálnych hráčov je na ešportovej scéne veľmi málo (väčšina z nich je na českej scéne), preto by agentúra mala vyvíjať úsilie a finančne podporiť rozvoj takýchto hráčov alebo tímov.

Trh ešportov je v súčasnosti v zárodku a má veľký potenciál sa rozvíjať. Agentúra má konkurenčnú výhodu najmä v bohatom know-how, nakoľko majú niekoľkoročné skúsenosti a žiadny iný konkurenčný subjekt sa im v tomto nemôže rovnať. Toto spomínané know-how je ukotvené najmä v správe webovej stránky, ktorá je z technického hľadiska veľmi náročná na udržiavanie, pretože v sebe nesie unikátny systém (server) na ktorom je možné odohrávať ešportové zápasy. Nakoľko sa na stránke registruje veľa používateľov a zadáva tam svoje osobné údaje je dôležité mať správne spísané GDPR. Výhodným know-how je schopnosť agentúry organizovať offline aj online eventy. Agentúra má skúsenosti s organizáciou veľkých eventov s návštevnosťou viac ako 5 000 ľudí za víkend a zároveň má bohaté skúsenosti v organizácii online líg a turnajov a najmä s profesionálnym TV vysielaním. Tieto schopnosti je však potrebné neustále rozvíjať nakoľko návštevnosť aj sledovanosť má rastúcu krivku a možnosti realizácie offline alebo online eventov budú iba vyššie.

Kľúčový zdroj je nepochybne aj agentúrny personál. Veľkým negatívom je vysoká fluktuácia na takmer všetkých ponúkaných pracovných miestach. Agentúra má zamestnancov s ktorými spolupracuje už takmer 4 roky a tí prinášajú nenahraditeľnú výhodu pre podnik. Títo zamestnanci najlepšie poznajú cieľovú skupinu, poznajú riziká súvisiace s organizáciou a na svojich pracovných miestach sú veľmi kreatívni. Práve títo seniorní

zamestnanci prichádzajú s novými nápismi na realizáciu modernejších a lepších služieb. Na opačnej strane sú zamestnanci na nižších pozíciách ako pomocní marketéri, juniorní projektoví manažéri alebo predajcovia. Na týchto miestach je fluktuácia zvýšená, na čo by mala agentúra klásť zvýšenú pozornosť pretože aj títo pracovníci sú tvorcovia hodnoty a budovania dobrej značky.

Model financovanie má podnik nastavený neštandardne. Zdrojom ich príjmov nie sú samotní hráči, tí využívajú služby zdarma. Financie generujú od sponzorov, ktorí platia za marketingové konverzie, reklamu alebo za projekty šité na mieru. Tento model má potenciál byť z dlhodobého hľadiska úspešný. Jednoduchá logika tohto modelu je v tom, že hráči nemajú aktuálne záujem platiť za služby ale agentúra hráčov potrebuje ako svojich zákazníkov. Naopak veľké firmy sú ochotné platiť za participáciu na ešportových podujatiach pretože v tom vidia budúcnosť a snažia sa prispôbiť novej technologickej dobe. Počas pandémie Covid -19 bol zvýšený dopyt spoločností o ešport nakoľko tieto spoločnosti mali k dispozícii financie na marketingové a reklamné spolupráce ale chýbala ponuka, kde sa realizovať. Najlepším spôsobom ako tieto financie uplatniť bolo práve vysielanie a streamovanie ešportov, čo vytvorilo agentúre nenahraditeľnú príležitosť. Yvents s r.o. reaguje a príležitosti pozitívne a takmer každú využíva vo svoj prospech. Aj napriek rýchlemu rozvoju ešportov ešte stále vidíme nie úplne dostatočný záujem o sponzorovanie tohto segmentu. Dôvodom je tzv. CSR (Corporate Social Responsibility), čo znamená, že podniky reagujú na zmeny spoločnosti a snažia sa prispôbiť zmýšľaniu sociálnej skupiny v ktorej sa nachádzajú resp. sociálnej skupiny svojej cieľovej vzorke. Na Slovensku je vo veľkej miere ešport považovaný za niečo negatívne, za niečo, čo ubližuje deťom a preto veľa spoločností, ktoré aj majú potrebné financie, investuje do iných kultúrnych sfér, ktoré sú pre nich sociálne „bezpečnejšie“. Na Slovensku sú aj spoločnosti, ktoré sa výzvy neboja a spolu s agentúrou šíria ešportovú osvetu najmä medzi staršiu generáciu od 40 rokov a vyššie.

4.2.12 Odporúčania na zlepšenie podnikateľského modelu

Malý začínajúci podnik, ktorí sme si zvolili na analýzu ma výhodné konkurenčné postavenie na trhu nakoľko na ňom pôsobí od jeho počiatkov a dá sa povedať, že bol istý čas aj monopolom. Podnik však nesmie zabúdať na rýchlo sa rozvíjajúci segment ešportov

a, že mnohé iné subjekty vidia potenciál v jeho raste. Z modelu Canvas vidíme, že podnik považuje za svoje kľúčové zdroje nadobudnuté knowhow a kvalitu služieb. V bloku vzťahy so zákazníkmi však hovoríme o špecifickej cieľovej skupine, ktorá je náročná na cenu a kvalitu. Odporúčala by som knowhow porovnať so vznikajúcou konkurenciou, nakoľko sa môže veľmi jednoducho stať, že hráči prejdú ku konkurencii a budú využívať ich služby. V tomto segmente nehovoríme o lojálnosti ku značke, zákazník využíva tie služby, ktoré sú preňho najvýhodnejšie.

Vyzdvihli by som cenovú stratégiu. Ponúkajú služby pre svojich kľúčových zákazníkov zdarma, čo je strategické rozhodnutie, pretože na Slovensku ešte cieľová skupina nie je zrelá na platenie za takéto služby, aj keď tento trend vidí v zahraničí. Agentúra by mala rozširovať partnerské portfólio a aktívne budovať vzťahy s viacerými veľkými spoločnosťami z rôznych segmentov, ale mali by si dávať pozor na konkurenciu medzi týmito spoločnosťami. Rizikom mnohých spoluprác je, že podniky si vyžadujú exkluzívne partnerstvo a viditeľnosť iného konkurenčného subjektu na podujatí môže spôsobiť prerušenie spolupráce.

V prípade distribučných kanálov by sme odporučili ich rozšírenie mimo sociálnych sietí a webu. Pomohla by dedikovaná kampaň pre bežných amatérskych hráčov s cieľom začleniť ich do profesionálnejšej komunity. Takisto odporúčame technické zlepšenie webovej lokality, pretože zo spätnej väzby, ktorú sme si všimli v recenziách hráči nie sú spokojní s funkcionalitami webu, web im príde zložitý, často seká a vypadáva spojenie, dlho sa jednotlivé podstránky otvárajú a hráči nemajú zjednotené informácie.

Za kľúčové aktivity podnik považuje organizáciu ešportových turnajov. Odporúčili by sme rozšíriť ponúkané služby napr. o herné workshopy, amatérske streamy, tvorbu recenzií na herné komponenty a pod. V podstate navrhujeme vytvoriť komplexné miesto, kde každý ešportový entuziasta nájde nejakú formu zábavy. Nakoľko ešportový svet je veľmi rozmanitý a existujú veľké rozdiely medzi cieľovou skupinou (niekto môže byť zarytý hráč strelačky na počítači a naopak niekto sa zaujíma o herné vybavenie a jeho recenzie ale nie je aktívny hráč). Ak ponúkané služby nebudú komplexnejšie tak veľmi jednoducho sa stane, že zákazník už ďalej nebude vyhľadávať agentúrne služby, pretože nenašiel, čo hľadal.

Zvýšenú pozornosť by podnik mal sústrediť na potreby svojich zamestnancov nakoľko fluktuácia je príliš vysoká. Odporúčame zmeniť stratégiu motivácie pre nových ale aj stálych zamestnancov, a to najmä finančnú. Dôležité je aj udržiavať tímovú spoluprácu a prispievať

k jej pozitívnemu rozvoju. Agentúra by nemala nechať tím pracovať a budovať svoje vzťahy bez povšimnutia ale aktívnejšie sa zapájať a zaujímať o dianie v tíme. Odporúčaním by mohli byť častejšie teambuildingové aktivity alebo eliminácia iba práce z domu a zavedenie tzv. office day, kedy je fyzická účasť v kancelárii povinná.

Z dôležité považujeme aj sústrediť sa na finančné ukazovatele a najmä sledovať náklady. Organizácia fyzických podujatí v sebe nesie vysoké riziko neočakávaných nákladov napr. ďalší personál s ktorým sa nerátalo, mimoriadny nárast cien za materiály, pokazenie niektorých materiálov počas práce alebo aj ich úplná nefunkčnosť a pod. Organizácia online podujatí a teda vysielania v sebe nesie riziko, ktoré je menej spojené so zvyšovaním nákladov. Najväčším rizikom je meškanie, výpadok signálu, zlý obraz alebo zlé spojenie s hráčmi, čo však nemá za následok nárast nákladov. Je potrebné, aby si agentúra určila priority a počítala s prípadným zvýšením nákladov. Odporúčaním je teda sústrediť sa na online vysielania a online organizáciu eventov, ktorá je aktuálne pre podnik bezpečnejšia.

Z modelu Canvas vidíme, že hlavným zdrojom príjmov pre podnik sú reklamné a marketingové spolupráce s partnermi. Odporučili by sme zdokonaľiť cenotvorbu za ponúkané služby pre partnerov. Musíme do úvahy brať rast cien a na to by agentúra mala reagovať taktiež zvýšením cien pre partnerov. Neodporúčame stratégiu nízkej ceny ako budovanie konkurencie schopnosti ale stratégiu vyššej ceny za kvalitu ponúkanej služby.

Záver

Celá záverečná práca hovorí o dôležitosti definovania stratégie a podnikových cieľov nie len vo veľkých spoločnostiach, ale najmä v malých začínajúcich podnikoch. Správne nastavená a definovaná stratégia je odrazovým mostíkom pre začínajúce podniky a výrazne znižuje riziko budúceho zlyhania. Z preštudovania dostupných zdrojov a štatistík je nám známe, že mnohé malé podniky svoju stratégiu podceňujú alebo ju nedefinujú vôbec, čo môže mať pre podnikateľov negatívne následky. Nakoľko tvoria malé a stredné podniku jadro slovenskej ekonomiky (MSP tvoria na Slovensku väčšinový podiel z celkového počtu podnikateľských subjektov. V roku 2020 to bolo celkom 99,9 %), mala by si sa klásť väčšia snaha manažérov, tento fakt brať do úvahy a zaradiť definovanie stratégie a cieľov do podnikových postupov.

Za najefektívnejší podnikateľský model považujeme model Canvas, ktorý zostrojili autori Osterwlder a Pigneur a detailne ho opisujú v diele *Business Model Generation*. Toto dielo bolo pre nás nosným zdrojom informácii pre analytickú časť práce. Model Canvas je aktuálne najpresnejší a najkomplexnejší model, ktorý v sebe odráža najdôležitejšie faktory podnikania od kľúčových partnerov, distribútorov, zákazníkov cez kľúčové aktivity až po štruktúru nákladov a príjmov. Vytvára celistvý obraz podniku a poskytuje dostatočne veľa dôležitých dát pre manažment a pre rozhodovanie. Odokrýva potencionálne chyby a nedostatky, ktoré vedia byť vďaka modelu včas odstránené. Model je určený, či už pre veľké spoločnosti ale aj malé začínajúce podniky nakoľko je jednoduchý, prehľadný a ľahko komunikovateľný.

Slovensko ako krajina s rýchlo sa rozvíjajúcou ekonomikou a stálym rastom MSP a podnikateľských možností je otvorená aj vzniku nových segmentov. Jedným z nich je aj segment elektronických športov, ktorý sa postupne rozvíja aj na našom území. Rápidny rast tohto segmentu evidujeme vo svete (najmä v ázijských krajinách). Na Slovensku je jeho rast pomalší a najväčšiu zásluhu na tomto rozvoji má agentúra Yvents, s r.o., ktorá je aj predmetom našej analýzy. Aplikáciou modelu Canvas na túto agentúru sme odhalili jej podnikateľské prostredie, príležitosti a prípadné nedostatky.

Z modelu Canvas, ktorý bol hlavnou analytickou činnosťou našej práce, vyplynuli rôzne závery, a to:

- Nami skúmaní agentúra sa sústreďuje na úzky a špecifický trh.
- Trh elektronických športov zahŕňa široké spektrum zákazníkov rôznych vekových kategórií ale aj sociálnych skupín.
- Primárnou cieľovou skupinou sú profesionálni hráči, ktorí svojou popularitou motivujú ostatných amatérskych hráčov využívať ešportové služby.
- Kľúčovým zdrojom spoločnosti je dlhoročné budovanie know-how v tomto segmente, ktoré v sebe nesie najmä personál.
- Agentúra generuje tržby prostredníctvom spolupráce s veľkými spoločnosťami (najmä reklamné a marketingové), takže tieto spoločnosti sú pre agentúru aj najdôležitejšími endemickými aj neendemickými partnermi.
- Medzi kľúčové distribučné agentúry Yvents sme zaradili sociálne siete a webovú stránku.
- Najdôležitejšou hodnotou agentúry je jej ponúkaný produkt resp. služba, ktorý je ľahko dostupný, jednoduchý, moderný a v neposlednom rade zadarmo pre zákazníkov.

Všetky údaje a informácie o agentúre Yvents s r.o. sme získavali z ich webových stránok, sociálnych sietí a najmä z rozhovorov s vedením a seniornými zamestnancami a taktiež zo skúseností získaných z vlastnej praxe.

Na záver môžeme doplniť, že agentúra má silný potenciál na vybudovanie silnej spoločnosti, ktorá bude mať splnené všetky hodnoty a bude prinášať na trh zaujímavý, moderný a technologicky inovatívny produkt, po ktorom bude dopyt. Agentúra rozumie dôležitosť dlhodobej stratégie, ktorú má jasne definovanú. Modelom Canvas, ktorý bol predmetom analýzy našej záverečnej práce môžeme pomôcť spoločnosti odhaliť silné stránky a príležitosti ale tiež eliminovať riziko a zlepšiť časti, ktoré nie sú dostatočne dobré.

Zoznam použitej knižnej literatúry

- ANTOŠOVÁ, Mária. 2012. *Strategický manažment a rozhodovanie. 1. vydanie*. Bratislava: Iura Edition, 2012. 332 s. ISBN 978-80-8078-530-7
- European Investment fund. 2012. *JEREMIE Nový spôsob využitia štrukturálnych fondov EÚ na podporu prístupu MSP k financiám prostredníctvom holdingových fondov*. EIB GraphicTeam, 2012. 4 s. ISBN 978-92-861-1542-4
- JIN, Dal Yong. *Korea's Online Gaming Empire*. Cambridge: MIT Press, 2010. 208 s. ISBN 978-02-62014-76-2
- MCGRATH, Rita Gunther, CLIFF, Sarah. *When your business model is in trouble*. Harvard Business Review. 2011, 89 s.
- Mihalčová, Bohuslava a kol. 2011. *Podnikové plánovanie*. Košice: Typopress, 2011. ISBN 987-80-553-0719-0
- OSTERWLADER, A. – PIGNEUR, Y. 2009. *Business Model Generation. 1. vydanie*. Amsterdam: Modderman Drukkerwerk, 2009. 72 s. ISBN 978-2-8399-0580-0
- OSTERWALDER, A. – PIGNEUR, Y. 2010. *Business model generation*. Hoboken, New Jersey: John Willey and Sons, 2010. ISBN 9790470876411 s. 18.
- Papula, Ján – Papulová, Zuzana. *Stratégia a strategický manažment – ako nástroje, ktoré umožňujú spolužitie Dávida s Goliášom*. Bratislava: Wolters Kluwer. Edícia Ekonomía, 2015. 280 s. ISBN 978-80-265-8168-193-6
- Piškanin, A., et al. *Manažment. Klasické teórie a moderní trendy*. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave, Fakulta managementu, 2010. s.146. ISBN 978-80-89037-21-1
- SLÁVIK, Š. 2009. *Strategický manažment*. Bratislava: Stredná odborná škola polygrafická, 2009. 408s. ISBN 978-80-89393-08-4
- TEECE, J. D. 2010. *Business Model, Business Strategy and Innovation*. In Long Range Planning – Elsevier. 2010. 43s. ISSN 0024-6301
- TÓTHOVÁ, Alena. *Moderné postupy v procese tvorby finančného podnikového plánu*. Bratislava: EKONÓM, 2009. 149 s. ISBN 978-80-225-2671-5

Zoznam použitých internetových zdrojov

CFO. *Stratégia a biznis model na jednej A4*. [elektronický zdroj]. 2013. [cit. 2022-9-02]. Dostupné na: http://www.cfo.sk/articles/strategia-a-biznis-model-na-jednej-a4#.YgOSd_MI2w

CGMA. *Porter's Five Forces of Competitive Position Analysis* [elektronický zdroj] [cit. 2022-27-1]. Dostupné na: <https://www.cgma.org/resources/tools/essential-tools/porters-five-forces.html>

EXIMBANKA SR. *Aké sú možnosti EXIMBANKY pri podpore vývozcov z radov malých a stredných podnikov?* [elektronický zdroj]. [cit. 2021-31-10]. Dostupné na: https://www.eximbanka.sk/slovenska-verzia/informacie-pre-klientov/casto-kladene-otazky/ake-su-moznosti-eximbanky-pri-podpore-vyvozcov-z-radov-malych-a-strednych-podnikov.html?page_id=232

Finančné centru o peniazoch. *Do programu Jeremie sa zapájajú ďalšie dve banky* [elektronický zdroj] 2014. [cit. 2021-6-11]. Dostupné na: <https://openiazoch.zoznam.sk/cl/142855/Do-programu-Jeremie-sa-zapajaju-dalsie-dve-banky>

FINSTAT. *Yvents, s.r.o.* [elektronický zdroj]. 2018. [cit. 2022-07-02]. Dostupné na: <https://www.finstat.sk/50224123>

HNONLINE.SK. *Majstrovstvá SR v elektronických športoch pod hlavičkou Tiposu*. [elektronický zdroj]. 2021. [cit. 2022-9-02]. Dostupné na: <https://hnonline.sk/pr-clanky/2821707-majstrovstva-sr-v-elektronickych-sportoch-pod-hlavickou-tiposu>

Chartguide. *Porter's five forces model and analysis* [elektronický zdroj] [cit. 2022-27-1]. Dostupné na: <https://mychartguide.com/porters-five-forces-model-and-analysis/>

Inbiznis. *STARTUPY: BIZNIS MODEL VS. BIZNIS PLÁN*. [elektronický zdroj]. 2015 [cit. 2022-29-1]. Dostupné na: <http://inbiznis.sk/start-upy-biznis-model-vs-biznis-plan/>

Investopedia. *Outsourcing* [elektronický zdroj] [cit. 2021-7-11]. Dostupné na: <https://www.investopedia.com/terms/o/outsourcing.asp>

Margretta, Joan. *Why business models matter*. [elektronický zdroj]. USA, 2002 [cit. 2022-29-1]. Dostupné na: https://www.academia.edu/1131170/Why_business_models_matter

Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky. *Schémy štátnej pomoci a pomoci de minimis iniciatíva JEREMIE - nástroje rizikového kapitálu* [elektronický zdroj]. [cit. 2021-6-11]. Dostupné na: <https://www.minedu.sk/schemy-statnej-pomoci-a-pomoci-de-minimis-iniciativa-jeremie-nastroje-rizikoveho-kapitalu/>

Ministerstvo zahraničných vecí a európskych záležitostí Slovenskej republiky. *Finančné nástroje EÚ (2014 - 2020)* [elektronický zdroj] [cit. 2021-6-11]. Dostupné na: https://www.mzv.sk/podnikajme_v_zahranici/financna_podpora_pre_malych_a_strednych_podnikatelov

Monitoring podnikateľského prostredia. *Aký bol rok 2020 z pohľadu malých a stredných podnikov na Slovensku v číslach?* [elektronický zdroj] Bratislava, 2021 [cit. 2021-6-11]. Dostupné na: <http://monitoringmsp.sk/2021/07/13/aky-bol-rok-2020-z-pohladu-malych-a-strednych-podnikov-na-slovensku-v-cislach/>

Mucha, Boris a kol. *PODNIKATELSKÉ PROSTREDIE NA SLOVENSKU SO ZAMERANÍM NA MALÉ A STREDNÉ PODNIKY* [elektronický zdroj] [cit. 2021-6-11]. Dostupné na: http://www.opf.slu.cz/uds/konference/sbornik16/pdf/mucha_peracek_strazovska_2.pdf

PAS. *Index podnikateľského prostredia* [elektronický zdroj] 2019 [cit. 2021-6-11]. Dostupné na: <https://www.alianciapas.sk/2019/04/09/index-podnikatelskeho-prostredia/>

PAS. *Korupcia je na Slovensku bežná a rastie, osobnú skúsenosť s ňou majú tri štvrtiny podnikateľov* [elektronický zdroj] 2017 [cit. 2021-6-11]. Dostupné na: <https://www.alianciapas.sk/2017/12/21/korupcia-je-na-slovensku-bezna-a-rastie-osobnu-skusenost-s-nou-maju-tri-stvrtiny-podnikatelov/>

Podnikam.sk. *Národná agentúra pre rozvoj malého a stredného podnikania* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2010, [cit. 2021-31-10]. Dostupné na: <https://podnikam.sk/narodna-agentura-pre-rozvoj-maleho-a-stredneho-podnikania/>

Ranjith, V.K. *Business Models and Competitive Advantage*. [elektronický zdroj]. 2016 [cit. 2022-29-1]. Dostupné: <https://www.farapaper.com/wp-content/uploads/2018/08/Business-Models-and-Competitive-Advantage.pdf>

Redakcia TouchIT. *Na Slovensku vznikla firemná e-športová liga. Zapojiť s kolegami sa môžete aj vy.* [elektronický zdroj] 2021.[cit. 2022-9-2]. Dostupné na: <https://touchit.sk/na-slovensku-vznikla-firemna-e-sportova-liga-zapojit-s-kolegami-sa-mozete-aj-vy/343976>

SBA. *Politika štátnej podpory MSP 2020* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2021, [cit. 2021-31-10]. Dostupné na: <http://www.sbagency.sk/politika-statnej-podpory-msp>

Slávik, Štefan. *Podnikateľský model a jeho finančno-ekonomické dôsledky.* [elektronický zdroj]. 2013. [cit. 2022-29-1]. Dostupné na: <https://sacg.sk/podnikatelsky-model-jeho-%EF%AC%81nancno-ekonomicke-dosledky/>

Slovenská asociácia elektronických športov. *Univerzitný e-šport.* [elektronický zdroj].[cit. 2022-7-2]. Dostupné na: <https://saes.sk/index.php/o-asociacii/univerzitny-esport/>

Slovenská asociácia elektronických športov. *Ciele.* [elektronický zdroj].[cit. 2022-7-2]. Dostupné na: <https://saes.sk/index.php/ciele/>

Slovak Business agency. *Malé a stredné podniky v BSK 2020* [elektronický zdroj]. Bratislava, 2021, 26 s. [cit. 2021-31-10]. Dostupné na: http://monitoringmsp.sk/wp-content/uploads/2021/05/Mal%C3%A9-a-stredn%C3%A9-podnikanie-2020_Bratislavsk%C3%BD-samospr%C3%A1vny-kraj.pdf

Slovak Business agency. *Malé a stredné podnikanie v číslach 2020* [elektronický zdroj] Bratislava, 2021[cit. 2021-6.11] Dostupné na: <http://monitoringmsp.sk/wp-content/uploads/2021/07/Male-a-stredne-podnikanie-v-cislach-2020.pdf>

Slovenská záručná a rozvojová banka. *Prevádzkový úver PODNIKATEĽ 2020* [elektronický zdroj].[cit. 2021-7-11]. Dostupné na: <https://www.srzeb.sk/files/files/prevadzkovy%20uver%20PODNIKATEL2020.pdf>

Strephonsays. *Rozdiel medzi podnikovým plánovaním a strategickým plánovaním* [elektronický zdroj] [cit. 2021-7-11]. Dostupné na: <https://sk.strephonsays.com/corporate-planning-and-vs-strategic-planning-553>

ŠIMÁK, Milan. *Mapa k vášmu úspechu na jednej strane. Vytvorte si Business Model Canvas.* [elektronický zdroj].[cit. 2022-30-1]. Dostupné na: <http://www.sbagency.sk/mapa-k-vasmu-uspechu-na-jednej-strane-vytvorte-si-business-model-canvas#.YfaJ8urMI2x>

Tipos. *Športoch pod hlavičkou TIPOSu*. [elektronický zdroj] 2021.[cit. 2022-9-2]. Dostupné na:<https://www.tipos.sk/novinky/majstrovstva-sr-v-elektronickych-sportoch-pod-hlavickou-tiposu>

Ústav Práva a Právní vědy. *Podniková strategie, základ pro řízení malých a středních podniků (MSP)* [elektronický zdroj] [cit. 2022-27-1]. Dostupné na: ustavprava.cz/blog/2016/09/podnikova-strategie-zaklad-pro-řízení-malých-a-středních-podniku-msp/

Visual Paradigm. *What is SWOT Analysis?* [elektronický zdroj] [cit. 2022-27-1]. Dostupné na: <https://www.visual-paradigm.com/guide/strategic-analysis/what-is-swot-analysis/>

Y-zone. *Slovenská a česká stredoškolská ešport liga*. [elektronický zdroj].[cit. 2022-7-2]. Dostupné na:<https://yzone.sk/projects/28>

Y-zone. *Univerzitné majstrovstvá SR v elektronických športoch 2021*. [elektronický zdroj].[cit. 2022-7-2]. Dostupné na: <https://yzone.sk/projects/25>