

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

Evidenčné číslo: 104003/I/2019/36086129634806276

**Rozvíjanie a fungovanie podnikateľskej stratégie
vo vybranom startupe**

Diplomová práca

2019

Bc. Trang Dao Hong

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU**

**Rozvíjanie a fungovanie podnikateľskej stratégie
vo vybranom startupe**

Diplomová práca

Študijný program: Všeobecný manažment

Študijný odbor: Všeobecný manažment

Školiace pracovisko: Katedra manažmentu

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

Bratislava 2019

Bc. Trang Dao Hong

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že diplomovú prácu som vypracovala samostatne, a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....

(podpis študenta)

Pod'akovanie

Touto cestou by som sa rada vyjadrila veľkú vďaku všetkým, ktorí mi akýmkoľvek spôsobom pomohli pri spracovaní diplomovej práce. Moje vrelé pod'akovanie patrí predovšetkým školiteľke, doc. Ing. Ivane Mišúnovej Hudákovej, PhD., za jej odborné vedenie, vecné pripomienky a rady, ktoré ma neúnavne posúvali vopred pri realizovaní diplomovej práce. Som vďačná taktiež za jej ľudský prístup a trpezlivosť počas pravidelných konzultáciách.

Obrovská vďaka patrí aj startup spoločnosti Sensoneo, j.s.a, so sídlom v Bratislave, ktorá bola ochotná spolupracovať a poskytovať interné informácie týkajúce sa problematiky rozvíjania a fungovania podnikovej stratégie, veľmi užitočné a najmä nevyhnutné pre spracovanie diplomovej práce. Takisto si úprimne vážim možnosť absolvovať stáž v analyzovanom startupe Sensoneo, ktorú mi poskytli jeho zakladatelia Andrea Basilová a Martin Basila, vďaka čomu som nadobudla vzácnu skúsenosť a príležitosť nahliadnuť do celkového fungovania startupu.

Abstrakt

DAO HONG, Trang: *Rozvíjanie a fungovanie podnikateľskej stratégie vo vybranom startupe.* – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu; Katedra podnikového manažmentu. – Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Ivana Mišúnová Hudáková, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2019, počet strán 78.

Cieľom záverečnej práce je poukázať na podnikateľskú stratégiu vo vybranom startupe, ktorá zodpovedá súčasným podmienkam a budúcim možnostiam v takomto malom začínajúcom podniku. Správne zvolená podnikateľská stratégia musí byť však fungujúca a je treba ju neustále rozvíjať. Rozvíjanie podnikateľskej stratégie vedie startup v budúcom období k udržaniu si a vyhľadávaniu nových konkurenčných výhod.

Práca je rozdelená do piatich kapitol. Obsahuje 10 grafov, 4 tabuľky a 13 obrázkov.

Prvá kapitola je venovaná súčasnému stavu fungovania a rozvíjania podnikateľskej stratégie v startupe na Slovensku i v zahraničí. Vymedzíme si pojem startup, bližšie popíšeme aktuálnu úroveň startupovej scény na Slovensku a charakterizujeme strategické riadenie v startupe. Zameriame sa na analytickú techniku PESTLE, Porterov model piatich síl aj SWOT analýzu silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb startupu.

V druhej kapitole je uvedený hlavný cieľ záverečnej práce. K tomu sú vyčlenené štyri podporné čiastkové ciele, pomocou ktorých sa vieme dopracovať k naplneniu hlavného cieľa.

V tretej kapitole diplomovej práce uvedieme metodiku a metódy práce, využité na zrealizovanie hlavných i čiastkových cieľov diplomovej práce.

Súčasťou praktickej časti je štvrtá kapitola, v ktorej si uvedieme dosiahnuté výsledky práce. Identifikujeme startup Sensoneo, j.s.a., v Bratislave, následne opíšeme vznik jeho podnikateľského nápadu a priblížime si výsledky analýzy fungovania a rozvíjania podnikateľskej stratégie v startupe Sensoneo. Poslednú časť kapitoly venujeme predpokladom rozvoja startupu Sensoneo v budúcom období.

V diskusii zhrnieme výsledky záverečnej práce, zhodnotíme a ponúkneme vlastný pohľad na vykonanú analýzu startupu Sensoneo, j.s.a., na základe čoho odporučíme riešenia, respektíve vylepšenia, ktoré by mohol startup implementovať v budúcnosti.

Kľúčové slová: Podnikateľská stratégia. Strategické riadenie. Strategické plánovanie. Konkurenčná výhoda. Strategická analýza. SWOT analýza. Startup. Vznik startupu.

Abstract

DAO HONG, Trang: *Developing and running of business strategy in a selected startup*. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management; Department of Business Management. – Supervisor: doc. Ing. Ivana Mišúnová Hudáková, PhD. – Bratislava: FPM EU, 2019, number of pages 78.

The aim of this final thesis is to point out the business strategy in a selected startup which corresponds to the current conditions and future possibilities in such a small starting enterprise. However, a well-chosen business strategy must be effective and must be continually developed. Developing an business strategy leads the startup in the future to maintain and seek new competitive advantages.

The final thesis is divided into five chapters. It contains 10 graphs, 4 tables and 13 pictures. The first chapter is devoted to the current state of developing and running of business strategy in a startup in Slovakia and abroad. We define the term startup, describe the current level of startup scene in Slovakia and describe the strategic management of startup. We focus on PESTLE analytical technique, Porter's five-force model and SWOT analysis of strengths and weaknesses, opportunities and threats.

The second chapter presents the main goal of final thesis. There are four supportive sub-goals, through which we can achieve the main goal of final thesis.

In the third chapter, we introduce the methodology and methods of work used to reach the main and partial objectives of this thesis.

The fourth chapter deals with the identifying the selected startup Sensoneo, j.s.a., in Bratislava, describing the emergence of its business idea and outlining the results of developing and running of business strategy in startup Sensoneo.

The last part of final thesis is devoted to the development of Sensoneo startup in the future. In the discussion, we summarize the results of the final thesis and evaluate the analysis of the startup Sensoneo. We will recommend solutions and improvements the startup could implement in the future.

Keywords: Business strategy. Strategic management. Strategic planning. Competitive advantage. Strategic analysis. SWOT analysis. Startup. Formation of startup.

Obsah

Úvod	9
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	11
1.1 Teoretické vymedzenie pojmu startup	12
1.1.1 Definovanie pojmu startup.....	13
1.1.2 Formy založenia a financovania startupu	15
1.1.3 Základné vývojové etapy startupu	18
1.1.4 Úroveň startupovej scény na Slovensku a v zahraničí.....	21
1.2 Strategické riadenie startupu	23
1.2.1 Definovanie podnikateľskej stratégie v startupe.....	25
1.2.2 Úspech a konkurencieschopnosť startupu	26
1.2.3 Strategické rozhodovanie v startupe	28
1.3 Strategická analýza prostredia.....	29
1.3.1 Analytická technika PESTLE	30
1.3.2 Porterov model piatich síl	33
1.3.3 SWOT analýza.....	35
2 Cieľ práce	38
3 Metodika práce a metódy skúmania	39
4 Výsledky práce	41
4.1 Identifikácia startupu Sensoneo a vznik podnikateľského nápadu spoločnosti	41
4.1.1 Charakteristika produktového riešenia startupu Sensoneo	44
4.1.2 Vznik a rozvoj podnikateľského nápadu startupu Sensoneo	46
4.2 Analýza rozvíjania a fungovania podnikateľskej stratégie v startupe Sensoneo ..	50
4.2.1 Opis podnikateľského modelu startupu Sensoneo	50
4.2.2 Konkurenčná výhoda ako jadro podnikateľskej stratégie startupu Sensoneo	54
4.2.3 SWOT analýza startupu Sensoneo.....	56

4.2.4	Analýza startupu Sensoneo pomocou Porterovho modelu 5 síl	59
2.3	Predpoklady rozvoja startupu Sensoneo v budúcom období	63
5	Diskusia.....	64
Záver	72
Zoznam použitej literatúry	74

Úvod

V súčasnej dobe sa trhové prostredie neustále mení, prináša so sebou nové výzvy a riziká, ktoré vieme len ťažko predvídať. Podnikateľské subjekty sa musia veľmi rýchlym spôsobom prispôbiť a zdokonaľiť vo všetkých oblastiach svojho fungovania. Preto je pre spoločnosti dôležité priebežne sledovať nepretržité trhové zmeny a ich vývoj, na základe ktorých by následne vedeli zvoliť a implementovať vhodnú, efektívnu a úspešnú podnikateľskú stratégiu.

Nie je to tak dávno, čo sa k nám zo zahraničia na Slovensko dostal a začal vo veľkom skloňovať pojem „*startup*“. Ide predovšetkým o menšie podniky, ktoré ponúkajú produkty alebo služby s inovatívnou myšlienkou, vo väčšine prípadoch ide prevažne o informačné technológie. Ide to spoločnosť, ktorá sa nachádza v začiatkovej vývojovej fáze, pričom môže podnikáť v rôznych odvetviach, s inovatívnym nápadom.

Zámerom podnikateľskej stratégie je na základe zvolených krokov a postupov uskutočniť víziu startupu. Podnikateľskú stratégiu môžeme chápať aj ako myšlienku zjednotenia a spájania účelu a dôvodu. Vzniká za účelom udelenia smeru podnikania startupu, aby bol schopný docieľiť želateľné výsledky v zložitom a dynamickom podnikateľskom prostredí.

Problematika strategického plánovania a výberu podnikateľskej stratégie je nevyhnutnosťou akéhokoľvek fungujúceho podniku, či už ide o začínajúci startup, alebo spoločnosť s dlhodobou históriou. Podnikateľská stratégia zohráva v spoločnosti dôležitú rolu – udržuje a zvyšuje jej konkurencieschopnosť fungovania. V súčasnom období sa práve konkurencieschopnosť pokladá za najdôležitejšiu a zároveň kľúčový predpoklad úspechu každého startupu. Aj preto sa konkurenčná výhoda stáva jadrom podnikateľskej stratégie.

Cieľom diplomovej práce je poukázať na podnikateľskú stratégiu vo vybranom startupe, ktorá zodpovedá súčasným podmienkam a budúcim možnostiam v takomto malom začínajúcom podniku. Správne zvolená podnikateľská stratégia musí byť však fungujúca a je treba ju neustále rozvíjať. Rozvíjanie podnikateľskej stratégie vedie startup v budúcom období k udržaniu si a vyhľadávaniu nových konkurenčných výhod.

Prvá kapitola je teoretického charakteru, obsahuje tri podkapitoly a je venovaná súčasnému stavu fungovania a rozvíjania podnikateľskej stratégie v startupe na Slovensku i v zahraničí. V prvej podkapitole si vymedzíme pojem startup, predstavíme si jeho formy založenia, základne vývojové etapy a bližšie si popíšeme aktuálnu úroveň startupovej scény

na Slovensku. Jadrom druhej podkapitoly je opis strategického riadenia v startupe, následne si definujeme podnikateľskú stratégiu, význam konkurencieschopnosti startupu a takisto si uvedieme jednotlivé fázy strategického rozhodovania. Súčasťou tretej podkapitoly je charakteristika vonkajšej i vnútornej strategickej analýzy prostredia. Zameriame sa na analytickú techniku PESTLE, Porterov model piatich síl aj SWOT analýzu silných a slabých stránok, príležitosti a hrozieb startupu.

V druhej kapitole je uvedený hlavný cieľ záverečnej práce, ktorým je preukázať a identifikovať ako sa rozvíja podnikateľská stratégia startupu Sensoneo, v Bratislave, ktorá predstavuje základný predpoklad úspechu a napredovania podniku v zložitom a neustále sa meniacom podnikateľskom prostredí. K tomu sú vyčlenené aj štyri podporné čiastkové ciele, pomocou ktorých sa vieme dopracovať k naplneniu hlavného cieľa.

V tretej kapitole diplomovej práce sú využité metódy pozorovania, skúmania, internej i externej analýzy, syntézy, komparácie, či benchmarkingu. Induktívne a deduktívne metódy boli taktiež aplikované v tejto práci. Bohaté informácie a údaje sme čerpali najmä z predefinovaného dotazníka a z osobných rozhovorov s majiteľmi i zamestnancami startupu.

V štvrtej kapitole, ktorá je tvorená tromi podkapitolami, sú uvedené dosiahnuté výsledky práce. V prvej podkapitole si predstavíme startup Sensoneo, j.s.a., sídliači v Bratislave, následne si charakterizujeme ním poskytované produkty a služby a opíšeme vznik podnikateľského nápadu. V druhej podkapitole sa budeme venovať analýze fungovania a rozvíjania podnikateľskej stratégie v startupe Sensoneo, j.s.a., a to pomocou opisu jej obchodného modelu, zisťovaním konkurenčných výhod, vykonaním analýzy SWOT a Porterovho modelu piatich síl. Poslednú, tretiu podkapitolu praktickej časti venujeme predpokladom rozvoja startupu v budúcom období a zdokonaľovaniu podnikateľskej stratégie v startupe Sensoneo, j.s.a.

V diskusii zhrnieme výsledky záverečnej práce, zhodnotíme a ponúkneme vlastný pohľad na vykonanú analýzu startupu Sensoneo, j.s.a., a odporučíme prípadné riešenia, respektíve vylepšenia, ktoré by mohol startup implementovať v budúcnosti na to, aby sa dostal do zvýhodnenej trhovej pozície voči jeho konkurencii.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Činnosť rozvíjania a efektívneho fungovania podnikateľskej stratégie je základným predpokladom úspechu a budovania silných stránok startupov. Kľúčom k dlhodobu udržateľnému hospodárskemu rastu a konkurencieschopnosti je zvyšovanie produktivity založenej na inováciách, ktoré sú značne podporované aktivitami startupov. Ich konfrontovanie so súčasnými trhovými podmienkami startupov smeruje ku zdokonaľovaniu a postupnému približovaniu sa na úroveň vyspelých organizácií vo svete.¹

Startupy ako podnikateľské iniciatívy s vysokým rastovým a inovačným potenciálom dokážu nielen naštartovať a dlhodobu podporovať inteligentný a inkluzívny hospodársky vývoj, ale taktiež prilákať zahraničné investície. Prispievajú k rozvoju odvetví s vysokou pridanou hodnotou, regionálnej a globálnej konkurencieschopnosti a tvorbe zamestnanosti kvalifikovanej pracovnej sily. Rovnako významný prínos predstavujú pri budovaní imidžu Slovenska ako inovatívnej ekonomiky. Maximálny potenciál startupov možno využiť vytvorením priaznivého legislatívneho a regulačného prostredia, zabezpečením ich prístupu k nefinančným nástrojom a vytvorením vhodného ekosystému, či schém pre financovanie kritických fáz života startupov.²

V súčasnosti je na svete približne 150 miliónov startupov, pričom každoročne ich pribúda okolo 50 miliónov nových. V priemere sa každým dňom objavuje 137 000 začínajúcich podnikov. Pri rastúcej popularite podnikania prináša kultúra startupov vlastný unikátny súbor výziev a problémov, s ktorými sa jej lídri musia zaviazať k nájdeniu toho správneho riešenia. Spoločným prekonávaním týchto prekážok môžeme podporiť celkovú kultúru startupov, ktorá je všestranná, efektívna a hodnotná.³

Novozaložené spoločnosti na Slovensku sú považované za budúcu chrbticu ekonomiky. Pomáhajú znížiť rozdiel medzi spoločnosťami v zahraničnom a domácom vlastníctve, podporia integrovanie ekonomiky do hodnotových reťazcov, obohacovanie existujúcich a vytváranie nových odvetví. Podnikateľské prostredie na Slovensku je kreované predovšetkým z radov malých a stredných podnikateľov, ktorí predstavujú až 99,9% všetkých spoločností, pričom do tejto kategórie spadajú aj startupy. Sú významnými

¹CROLL, Alistair. – YOSKOVITZ, Benjamin. *Lean Analytics: Use Data to Build a Better Startup Faster*. California : O'Reilly Media, Inc., 2013. s. 3-4. ISBN 978-1-449-33567-0.

²FISHER, Steve – DUANE, Ja-Nae. *The Startup Equation: A Visual Guidebook to Building Your Startup*. New York : McGraw-Hill Education, 2016. s. 20-30. ISBN 978-0-071-83236-6.

³HADDIN, Brad. Creately Blog [online]. *7 Most Common Challenges Faced By Startups*. [cit. 2019-01-02]. Dostupné na: <https://creately.com/blog/culture/challenges-faced-by-startups>.

prispevateľmi štrukturálnej zmeny, ktorá je potrebná na modernizovanie ekonomiky, aby si udržala konkurencieschopnosť v dlhodobom horizonte.⁴

1.1 Teoretické vymedzenie pojmu startup

„Otvorene zdieľajte a hovorte ostatným o svojich nápadoch. Využite prejavenej nezáujem a pochybnosti vo Váš prospech ako motiváciu na ich realizovanie.“⁵

– Todd Garland

S pojmom „*startup*“ (v preklade „*start*“, „*začiatok*“, alebo „*spustenie*“), ktorého pôvod pochádza zo zahraničia, sa v poslednej dobe stretávame čoraz častejšie. V súčasnosti nás obklopuje množstvo začínajúcich podnikov, ktoré šíria inovatívnu myšlienku s prevratnou podnikateľskou stratégiou. Startupy sú príkladom, že je možné vyvinúť inovatívne produkty a služby, ktoré vytvoria, redefinujú, alebo rozšíria trhy a tým ponúknu obrovský rastový potenciál. Môžeme s istotou povedať, že startupy sú fenoménom 21. storočia.

Pre startup existujú rôzne vymedzenia. Jednoznačná všeobecne platná definícia startupu neexistuje. Najmä v našich končinách, časť ľudí považuje za startup akýkoľvek začínajúci podnik bez ohľadu na jeho predmet činnosti, počet zakladateľov či iné faktory. Hlavná nevýhoda tohto pohľadu je, že uvedená definícia dáva do jednej hromady sofistikované inovatívne podniky – startupy, spolu s bežnými začínajúcimi podnikmi. To môže predstavovať problém, najmä ak je zámerom štátu cielene podporovať práve inovatívne podniky. Aj z tohto dôvodu sa v odbornej literatúre viacerí autori prikláňajú k vyčleneniu startupov zo skupiny všetkých začínajúcich podnikov. Vznikajú tak viaceré definície a s nimi súvisiace kritériá.⁶

V tejto kapitole venujeme pozornosť definícií startupu ako takého, v čom sa odlišuje od malého alebo stredného podniku, poukazujeme na formy jeho založenia a financovania,

⁴DROBNÝ, Martin. *Startup 4 Dummies*. Bratislava : Digital Visions, 2015. s. 6. ISBN 978-80-971112-3-6.

⁵GARLAND, Todd. Addicted 2 Success [online]. (*Images*) *The Best Startup Quotes By 50 Successful Internet & Big Company Founders*. [cit. 2019-01-02]. Dostupné na: <https://addicted2success.com/quotes/images-the-best-startup-quotes-by-50-successful-internet-big-company-founders>.

⁶GUILLEBEAU, Chris. *Startup za paketel: Objevte způsob, jak pracovat na sebe a žít se tím, co vás baví*. Brno : Jan Melvil Publishing, 2013. s. 104. ISBN 978-80-87270-59-2.

opisujeme jednotlivé etapy vývoja startupu a takisto hodnotíme súčasnú úroveň startupovej scény na Slovensku.

1.1.1 Definovanie pojmu startup

„Startupy sú srdcia v našom svete a predstavu hnaciu silu pre náš ekonomický vývoj. Mestá, v ktorých žijeme, boli startupom v istom čase. Takisto ako všetky podniky a spoločnosti, s ktorými sme prišli do kontaktu počas našich bežných dní. Vo vzťahu k startupom môžeme byť v pozícii zákazníka, partnera, poskytovateľa služieb a obzvlášť aj podnikateľa.“⁷

– Steve Fisher

Ak venujeme pozornosť problematike začínajúcich podnikov, je potrebné si uvedomiť, čo pojem „*startup*“ znamená. Startup predstavuje ľudskú inštitúciu, ktorá vzniká za účelom vytvorenia nového produktu alebo služby, a to za podmienok extrémnej neistoty. Je to inštitúcia, ktorá otvára dvere kreatívnym zamestnancom, usilujúcim sa o zlepšovanie nielen ponúkaného produktu alebo služby, ale takisto aj podnikových procesov. Je nevyhnutné, aby úspešný startup mal procesy nastavené správne a efektívne.⁸

Startup je podniková štruktúra, ktorá vzniká s cieľom riešenia istého problému. Mnohí podnikatelia a renomovaní obchodní magnáti definujú startup ako istú kultúru a mentalitu budovania podniku na základe inovatívnej myšlienky. Podľa Paula Grahama, zakladateľa spoločnosti Y Combinator, je rast a vývoj nevyhnutnou súčasťou každého startupu. Podľa jeho slov, startup je spoločnosť, ktorá vzniká za účelom rýchleho rastu. Novozaložená spoločnosť nie je sama o sebe startupom. Najdôležitejším aspektom a zároveň hlavným cieľom startupu je práve neustály a rapídny rastový potenciál.⁹

Startupy sa zásadne odlišujú od ostatných malých a stredných podnikov tým, že vytvárajú inovatívne produkty a služby na základe vedeckých výskumov, pomocou nových moderných technológií, alebo aj existujúcich technológií s iným využitím. Startupy môžu

⁷FISHER, Steve – DUANE, Ja-Nae. *The Startup Equation: A Visual Guidebook to Building Your Startup*. New York : McGraw-Hill Education, 2016. s. 32. ISBN 978-0-071-83236-6.

⁸RIES, Eric. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York : Crown Publishing Group, 2011. s. 25-36. ISBN 978-0-307-88789-4.

⁹CROLL, Alistair. – YOSKOVITZ, Benjamin. *Lean Analytics: Use Data to Build a Better Startup Faster*. California : O'Reilly Media, Inc., 2013. s. 277, ISBN 978-1-449-33567-0.

takisto prísť s inovatívnym podnikateľským modelom, ktorý vyznáva odlišné hodnoty, expanduje produkty a služby do nových miest, alebo sa zameriava na inú oblasť zákazníkov. Inovácia sa môže prejaviť v rôznych formách a v rôznych oblastiach startupu.¹⁰

Najlepší spôsob, ako determinovať, či je podnik startupom, je porovnávaním ho s takými podnikmi, ktoré startupom nie sú. Pri komparácii posudzujeme tieto kritériá:¹¹

- **podnikateľský model** – pre startupy je známe, že majú nekonvenčné a nezreťelné obchodné modely. Existuje mnoho podnikov, ktoré začínajú kopírovanými obchodnými modelmi alebo ako franchising. Tieto kategórie nie sú zaradené ako startupy,
- **vývojová etapa produktu** – výrobok alebo služba, ktorú startup ponúka, je stále v úvodnej fáze životného cyklu. Mnoho nových podnikov prináša už existujúce produkty na trh, no tie sa ale nepovažujú za startupy,
- **počet zamestnancov** – startup zvyčajne nemá viac ako 100 zamestnancov. Toto kritérium však nemožno považovať ako hlavné, či kľúčové pre kategorizáciu startupu,
- **dĺžka fungovania podniku** – táto problematika je jednou z najdiskutovanejších charakteristík startupu. Viacerí autori, či ekonómovia sa nevedia zhodnúť, aká je dĺžka prežitia startupového podniku, no podľa niektorých z nich, ak spoločnosť podniká viac ako päť rokov, už sa za startup nepovažuje,
- **obrat** – podnik stráca status startupu v tom prípade, ak jeho obrat prevýšil čiastku 50 miliónov dolárov.

Neistota a riziko sú hrozby, ktorým musia čeliť všetky startupy. Neprestajne meniace sa podnikateľské prostredie a neustále zmeny trhu predstavujú pre podniky veľkú výzvu a v mnohých situáciách ani všeobecné manažérske praktiky nemusia fungovať. V tak extrémne nepredvídateľnom prostredí, štandardné manažérske nástroje ako predpovede, rozpočty, produktové míľniky, či detailné podnikateľské plány nemusia byť pre startupy

¹⁰JAIN, Ajay, Entrepreneur [online]. *Difference Between Start-up & Business: All you Need to Know*. [cit. 2019-01-02]. Dostupné na: <https://www.entrepreneur.com/article/298905>.

¹¹PAHWA, Aashish. FEEDOUGH: The entrepreneurs' guide [online]. *What Exactly Is A Startup?* [cit. 2019-01-02]. Dostupné na: <https://www.feedough.com/what-is-startup>.

dostačujúce. Preto je nevyhnutné využívať tie nástroje, ktoré zohľadňujú prostredie, v ktorom startup pôsobí.¹²

V skutočnosti, startup predstavuje portfólio rôznych aktivít, ktoré sú realizované súčasne. Snahou je zladiť všetky podnikové činnosti, zároveň vylepšiť kvalitu produktov a služieb, posilniť marketing, zefektívniť procesy a následne kontrolovať celkový priebeh. Cieľom podnikania je všetky tieto aktivity zladiť tak, aby boli v rovnováhe. Ako firma rastie, súčasne sa mení aj zmes týchto podnikových aktivít, pričom úlohou firmy je schopnosť rýchlo a efektívne sa adaptovať nepretržitým zmenám či už externého alebo interného prostredia.¹³

1.1.2 *Formy založenia a financovania startupu*

Startupy sú podnikateľské iniciatívy s vysokým rastovým, inovačným potenciálom, ktoré dokážu naštartovať a v dlhodobom horizonte podporovať inteligentný a inkluzívny hospodársky vývoj, s cieľom prilákať nielen domáce, ale aj zahraničné investície. Nie je to tak dávno, čo k nám prišiel nový typ obchodnej spoločnosti j.s.a, predovšetkým vytvorený na podporu startupov a ich udržateľnosti na trhu. Jednoduchá spoločnosť na akcie (j.s.a.) je formou podnikania, ktorej založenie si v porovnaní s inými formami vyžaduje omnoho nižšiu náročnosť. Ľahšie tak bude nielen startup založiť, ale tiež určiť vzťahy a právomoci medzi jednotlivými akcionármi. Jednoduchá spoločnosť na akcie by mala takisto vyriešiť problémy s hroziacim zánikom startupov kvôli nedostatku kapitálu.

Michaela Bašistová z advokátskej kancelárie Legate definuje formu podnikania j.s.a ako hybridnú formu obchodnej spoločnosti, ktorá kombinuje charakteristické prvky spoločnosti s ručeným obmedzeným (s.r.o.) spolu s prvkami akciovej spoločnosti (a.s.). Snahou je spojiť ich výhody do jedného celku.¹⁴

Hlavnou výhodou je predovšetkým výška obchodného imania, ktorá už nemusí byť v minimálnej hodnote 5000 eur, ako pri založení s.r.o. V j.a.s. je nutné do základného imania vložiť iba 1 euro. Navyše, akcionári nemusia ručiť za záväzky spoločnosti, tak ako pri

¹²RIES, Eric. *Summary: The Lean Startup: Review and Analysis of Ries' Book*. Brussels : Primento, 2013. s. 5. ISBN 978-2-806-23388-2.

¹³REIS, Eric. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York : Crown Publishing Group, 2011. s. 25-36. ISBN 978-0-307-88789-4.

¹⁴BAŠISTOVÁ, Michaela. STARTITUP [online]. *Dobrá správa pre startupy: Ich zakladanie bude od nového roka jednoduchšie!*. [cit. 2019-01-02]. Dostupné na: <https://www.startitup.sk/dobra-sprava-startupy-zakladanie-noveho-roka-jednoduchsie>.

akciových spoločnostiach. Ďalšou pozitívnou zmenou oproti doterajšej právnej úprave sú flexibilnejšie kritéria pre prevoditeľnosť akcií, čo môže zaujať najmä finančných investorov, ktorí spravidla nemajú záujem o dlhodobějšíu investíciu do spoločnosti.

Základným predpokladom a zároveň jedným z kľúčových faktorov pre úspešné operovanie a realizáciu inovatívnych ideí startupov, je zabezpečovanie dostatočného množstva finančných zdrojov pre jeho vývoj, a to najmä vo fáze, kedy podnik ešte negeneruje zisk. CB Insight štúdia zisťovala príčinu zlyhania začínajúcich podnikov na vzorke 101 startupov, pričom výsledky ukázali, že druhým najčastejším problémom (29%), je práve nedostatok počiatočnej investície. Z tohto dôvodu, spoločnosť by mala uvažovať o spôsobe získavania financií od úplne začiatku budovania podnikateľského modelu.¹⁵

Existuje viacero možností, odkiaľ získať potrebné finančné prostriedky. Formy financovania závisia primárne od vývojovej etapy startupu a jeho produktu, respektíve služby. V počiatočnej fáze by sa mal podnik vyhľadávať zdroje z tesnej blízkosti, to znamená od zakladateľov, priateľov, rodiny a podobne, keďže nemajú čím ručiť a tým pádom sú pre banku ako uchádzači o úver úplne nevyhovujúci. Miera neistoty, v ktorej podnik pôsobí, môže byť pre investorov odstrašujúca. Startup prichádza s novou myšlienkou, pričom nevie zaručiť jeho presadenie a predikovať vývoj na trhu. Preto klasické spôsoby financovania neprichádzajú do úvahy, ale skôr alternatívne možnosti.¹⁶

Správne rozhodnutie voľby získavania finančných zdrojov je teda náročnou procedúrou, ktorá vyžaduje dôkladné zváženie a porovnanie viacerých možností. V ďalších riadkoch si jednotlivé spôsoby v krátkosti bližšie popíšeme:¹⁷

- **vlastné financovanie** – jednou z prvých zdrojov financovania je práve vlastné financovanie podnikateľa, respektíve zakladateľa startupu. Tento spôsob nazývame aj ako seba financovanie, ktoré môže byť realizované prostredníctvom úspor z predošlých aktivít, požičiavaním aktív nehnuteľností, či likvidáciou osobných aktív,
- **priatelia, rodina, blízki** – najpopulárnejší spôsob, akým získať kapitál na rozbehnutie startupu je práve investícia od rodiny, priateľov a známych,

¹⁵BEDNÁR, Richard – PROCHÁZKOVÁ, Katarína – ZAGORŠEK, Branislav. *Strategies and business models of startups*. Brno : Tribun EU (knihovnicka.cz), s. 20. ISBN 978-80-253-1508-7.

¹⁶BEDNÁR, Richard. *Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov I.: Recenzovaný zborník vedeckých prác*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. s. 59-61. ISBN 978-80-225-4167-1.

¹⁷HALT, Gerald B. Jr. – DONCH, John C. Jr. – STILES, Amber R. – FESNAK, Robert. *Intellectual Property and Financing Strategies for Technology Startups*. Philadelphia : Springer, 2016. s. 11-18. ISBN 978-3-319-49217-9.

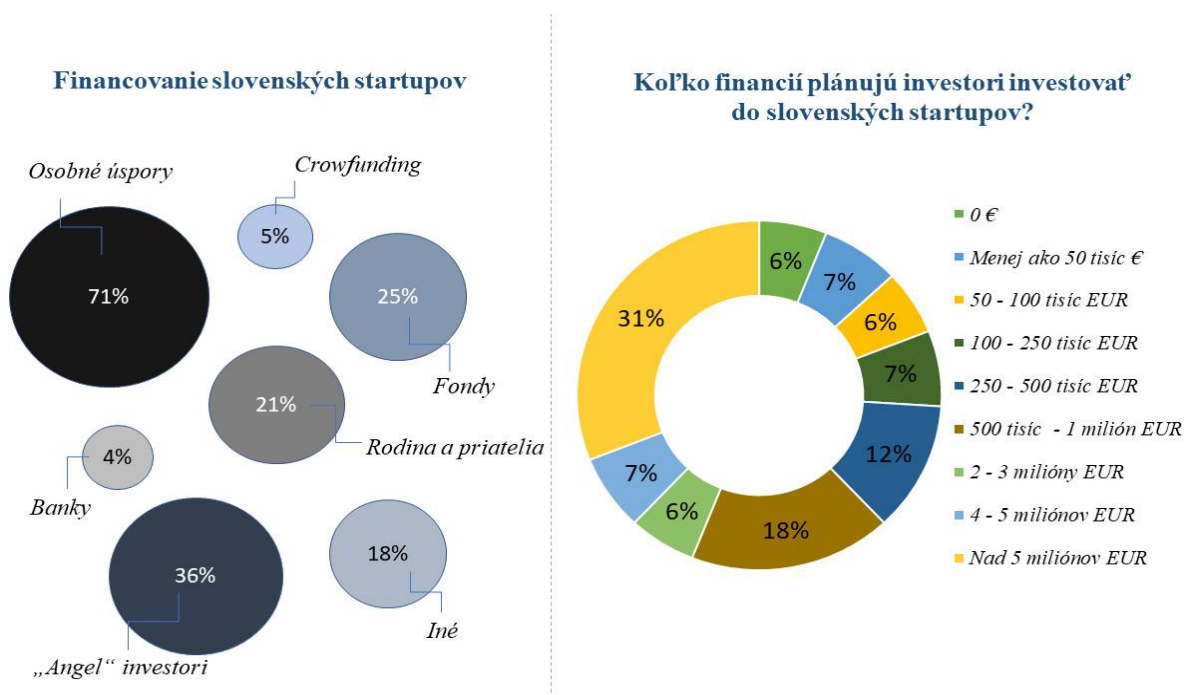
ktorým sa páči idea projektu a majú záujem podporiť nápad zakladateľa. Tento spôsob financovania je dôkazom toho, že nielen autor inovatívneho produktu/služby, ale aj iní veria v úspech a presadenie startupovej spoločnosti,

- **súkromné a štátne granty** – na rozdiel od úverov, grantové finančné príspevky sú jednostranné a nesplácajú sa späť. Granty môžu mať rôzne formy, ako napríklad federálne granty, štátne, regionálne, lokálne alebo aj vládne, pričom firmy musia zvážiť, ktorý typ grantu je ten nevhodnejší pre jeho financovanie,
- **rizikový kapitál** – je taký druh podnikového kapitálu, ktorý predstavuje riziko pre podnikateľa a je vkladávaný investorom do vlastného imania začínajúcej firmy na jej rozvoj a expanziu. Investor rizikového kapitálu nadobúda dohodnutý podiel na vlastnom imaní za to, že poskytne určitý objem finančného kapitálu,
- **podnikateľskí anjeli** – pojmom „*business angel*“ rozumieme súkromného, individuálneho investora, ktorý investuje prevažne do lokálnych rizikových startupov s vysokým rastovým potenciálom. Podnikateľskí anjeli neposkytujú startupom iba peňažné zdroje, ale taktiež aj ich vlastné skúsenosti, rady, či vzácne kontakty.¹⁸
- **crowdfunding** – tento typ financovania je relatívne nový. Crowdfunding sa najčastejšie vykonáva pomocou online platformy, ktorá zabezpečuje startupom angažovanosť investorov z celého sveta. Investované peňažné čiastky sú samo o sebe nižšie, ale celkový súčet všetkých investícií získaných pomocou crowdfundingovej platformy môže predstavovať podstatne vysoký objem finančných prostriedkov.¹⁹

¹⁸LANDSTRÖM, Hans – MASON, Colin. *Handbook of Research on Business Angels*. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2016. s. 23-25. ISBN 978-1-78347-172-0.

¹⁹BOTTIGLIA, Roberto – PICHLER, Flavio. *Crowdfunding for SMEs: A European Perspective*. Philadelphia : Springer, 2016. s. 8-10. ISBN 978-1-137-56021-6.

Graf č. 1 a graf č. 2: Úroveň financovania startupov na Slovenskej scéne



Zdroj: vlastné spracovanie podľa KPMG : Prieskum slovenského startup ekosystému [online]. [cit. 2019-03-12]. Dostupné na: <https://www.pcrevue.sk/files/attachment/2016-06/4/b22708/Infografika-2016-SK.pdf>.

Najviac startupových organizácií na Slovensku je financovaných s pomocou osobných úspor, no populárni sú aj podnikateľskí anjeli, či rôzne investičné fondy. Za najmenej vyhľadávané spôsoby získavania peňažných zdrojov sa považuje crowdfunding a požičiavanie od bánk. Ako môžeme vidieť, investori sú ochotní investovať naozaj veľké objemy kapitálových zdrojov do novovzniknutých inovatívnych podnikov, a to sumami až nad 5 miliónov eur. 6% opýtaných investorov by startupom neposkytlo žiadnu finančnú pomoc.

1.1.3 Základné vývojové etapy startupu

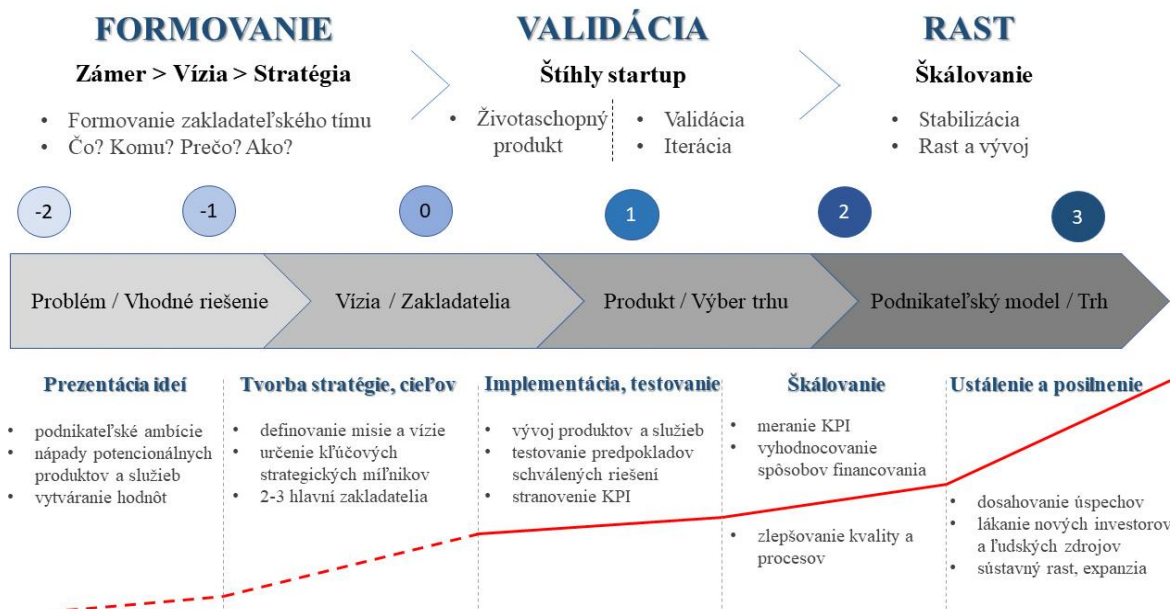
Životný cyklus startupu začína od momentu, kedy sa rozhodne o jeho založení. Každá jedna fáza predstavuje iné výzvy, ktoré je nutné prekonať, a nie je vždy jednoduché pre zakladateľa zabezpečiť bezproblémový chod všetkých podnikových aktivít. Prechádzaním z jednej životnej etapy do ďalšej môže podnik svoje riziká a hrozby

zredukovať v prípade, ak bude flexibilný a adaptabilný voči neustále meniacemu sa prostrediu.

V každom životnom období sa startupy primárne sústreďujú na odlišné problematiky a oblasti podnikateľských aktivít. V nasledujúcich riadkoch si rozdelíme paletu podnikových aktivít do piatich kategórií:²⁰

1. **produkt** – vytvorenie správnych produktov alebo služieb, ktoré vyriešia naliehavý problém,
2. **trh** – porozumenie a testovanie trhu, na základe čoho je možné určiť, či je podnik udržateľný,
3. **ľudia** – kvalitní ľudia a ich skúsenosti sú zdroje, ktoré podnik nevyhnutne potrebuje. Ide predovšetkým o zakladateľov, zamestnancov a konzultantov,
4. **vybavenie** – aby startup napredoval, potrebuje byť funkčne vybavený pre činnosti ako veda a výskum, výroba produktu, marketing, predaj, či zákaznícky servis,
5. **financie** – financie hrajú veľmi podstatnú rolu, či už hovoríme o ich získavaní, no podstatné je aj porozumieť finančným plánom, či sledovať cash-flow.

Obrázok č. 1: Vývojové fázy startupu



Zdroj: vlastné spracovanie podľa *Startup Development Phases* [online]. [cit. 2019-03-12]. Dostupné na: <https://www.startupcommons.org/startup-development-phases.html>.

²⁰MOHOUT, Omar – LUCAS, Carine. *99 Reasons why Startups fail: Lead Your Startup to Success*. Bruges : Die Keure Publishing, 2017. s. 13. ISBN 978-2-874-03469-5.

Podľa Maxa Marmera je nevyhnutné, aby startup vedel definovať vývojovú etapu, v ktorej sa nachádza. Je to dôležité najmä z hľadiska posúdenia jeho pokroku. Podľa portálu Startupcommons.org sa vývojové štádium startupového produktu alebo služby rozdeľuje do šiestich fáz. Následne si ich vymenujeme:²¹

1. **objavovanie** – ide o fázu objavovania nápadu, ktorý je inovatívny a ma vysoký potenciál pre dostatočne veľký trh. Startup taktiež overuje zmyslupnosť a presaditeľnosť svojej myšlienky. V tejto fáze zakladateľ nepotrebuje žiadne významne zdroje, či už finančné alebo personálne. Trvanie je 5 až 7 mesiacov,
2. **upevňovanie** – startup sa uisťuje v tom, že o jeho produkt, respektíve službu ľudia javia záujem, a to prostredníctvom výmeny produktu za peniaze alebo ako pozornosť. V tejto fáze sa už snaží získať počiatočné financie a realizuje nábor prvých kľúčových ľudí. Trvanie je 5 až 6 mesiacov,
3. **efektivita** – startup upravuje svoj podnikateľský model a nastavuje efektívnosť procesov tak, aby bol schopný získať čo najväčší počet zákazníkov. Ide o fázu optimalizácie, dosahovania virálneho rastu a nachádzanie spôsobov škálovateľného získavania zákazníkov. Trvanie je 5 až 6 mesiacov,
4. **rozširovanie** – v tejto etape podnik zaznamenáva rapídny, priam až agresívny rast. Pre túto fázu je typické masívne získavanie investícií aj zákazníkov, škálovanie produktu, či implementácia procesov. Podnikateľ môže diverzifikovať svoje podnikanie prostredníctvom akvizície alebo sa môže pokúsiť o vstup na nové trhy. Trvanie je 7 až 9 mesiacov,²²
5. **podpora** – po úspešnom vstupe na nové trhy s podporou finančných investorov, je načas podporiť aj štruktúru a základy projektu. Najväčším rizikom je totižto stagnácia. Kľúčové je nepoľaviť, aby sa tým neohrozilo fungovanie podnikateľského projektu,
6. **udržateľnosť** – ak je obchodný model startupu spoľahlivý a má dostatok finančný prostriedkov, potrebných na internacionalizáciu, existujú dva spôsoby ako napredovať: predat spoločnosť obrom (Google, Facebook, Apple a podobne), alebo sa zverejniť a ísť na burzu. Týmto krokmi sa zabezpečí, že

²¹ SLÁVIK, Štefan. *Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov I.: Recenzovaný zborník vedeckých prác*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. s. 20-29. ISBN 978-80-225-4167-1.

²²PETCH, Neil. Entrepreneur [online]. *The Five Stages Of Your Business Lifecycle: Which Phase Are You In?* [cit. 2019-01-02]. Dostupné na: <https://www.entrepreneur.com/article/271290>.

značka bude môcť naďalej rásť, obnovovať svoje produkty a neustále čeliť dynamickému trhu.²³

1.1.4 Úroveň startupovej scény na Slovensku a v zahraničí

„Pre tak malú a otvorenú ekonomiku, ako je tá slovenská, je veľmi dôležité zameriavať sa na startupy, pretože práve tie zamestnávajú ľudí, vytvárajú pridanú hodnotu a celkovo napomáhajú rastu celej ekonomiky.“²⁴

– Adela Zábrazná

Zámerom každého autora novej startupovej idey je zožať čo najväčší úspech a stať sa ďalším Stevom Jobsom, Billom Gatesom, či Markom Zuckerbergom. Startupy, teda spoločnosti, pre ktoré je charakteristické rýchly rast a inovácie, začali v posledných rokoch pribúdať aj na Slovensku. Od januára roku 2017 začal platiť nový zákon o podpore malého a stredného podnikania, ktorý má cieľ uľahčiť život malým a stredným podnikateľom na Slovensku. Prvý raz je v zákone definované, čo je startup a pre podnikateľov s plnou hlavou dobrých nápadov sa tak začali rodiť lepšie možnosti.²⁵

Sektor inovácií a nových technológií sa stal atraktívnym pre početné skupiny profesionálov. Študovaní a školení experti poradia, ako v praxi zrealizovať jedinečné nápady a vyhnúť sa rizikám v celom procese. Asistujú pri vzniku a úspešnom rozbehu viacerých inovatívnych startup spoločností a dokážu premeniť jednoduchý nápad na úspešné podnikanie.

Zakladatelia startupov na Slovensku sú prevažne v mladom veku. Sú to nadšenci, ktorí sa startupu venujú buď na plný úväzok, alebo na polovičný, popri hlavnom zamestnaní. Mnoho inovatívnych myšlienok a nápadov vzniklo počas vysokoškolského štúdia, pozorovaním bežného života, v ktorom niečo nefungovalo, alebo bolo potrebné zlepšiť.

Možno sú vám známe štatistiky o miere prežitia začínajúcich podnikateľov. Podľa nich sa svojich štvrtých narodenín nedožije na Slovensku viac ako polovica podnikov,

²³RATTEN, Vanessa – JONES, Paul. *Transformational Entrepreneurship*. Abingdon : Routledge, 2018. s. 71-79. ISBN 978-1-351-05132-3.

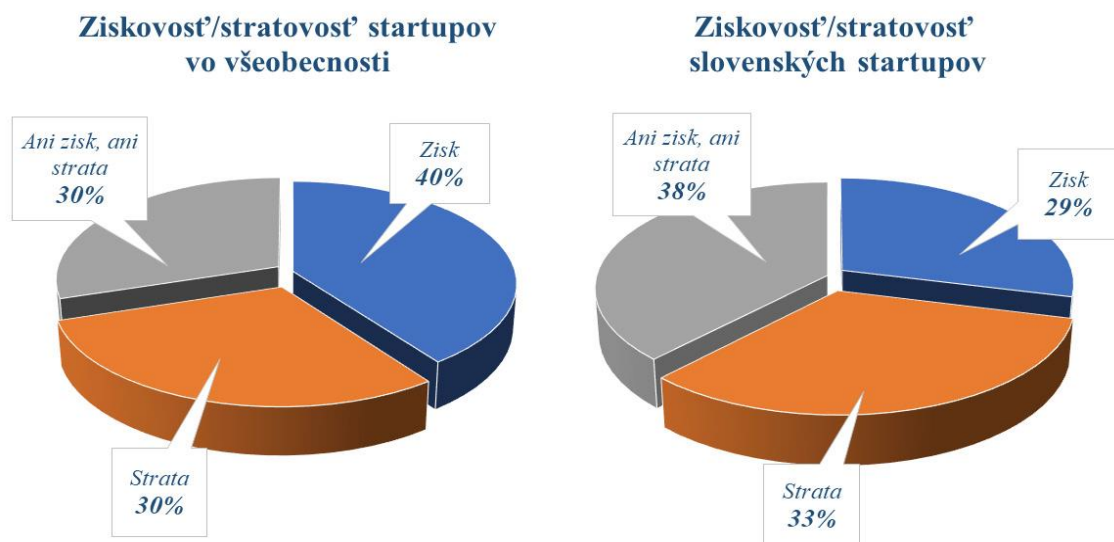
²⁴ZÁBRAŽNÁ, Adela. Finweb [online]. *Najlepšie slovenské startupy vyrástli a úspešne podnikajú*. [cit. 2019-01-02]. Dostupné na: <https://finweb.hnonline.sk/ekonomika/1742981-najlepsie-slovenske-startupy-vyrastli-a-uspesne-podnikaju>.

²⁵VAJDA, Viliam. *Startup 4 Dummies*. Bratislava : Digital Visions, 2015. s. 9. ISBN 978-80-971112-3-6.

konkrétne až 11 z 12 startupov sa nedožije štvrtého roku existencie. V roku 2010 predstavovala miera prežitia podnikov na Slovensku po 3 rokoch od ich vzniku iba 41,7%. Ide o štatistiku zahŕňajúcu všetky začínajúce firmy vrátane menej rizikových typov podnikania. Isté je, že šance klasického začínajúceho podnikania v porovnaní s inovatívnym startupom sú oveľa vyššie.²⁶

Zatiaľ, najkomplexnejšiu štúdiu o miere prežitia startupov priniesol projekt, na ktorom sa podieľal Steve Blank v spolupráci s absolventmi Kalifornskej univerzity, Stanfordskej univerzity a ďalšími desiatimi startupovskými akcelerátormi. Štúdia pod názvom „*Startup Genom Report*“ na základe skúmania 3200 webových a mobilných startupov odhaľuje, že až 92% podnikateľov vo svojich plánoch zlyhá a nedožije sa viac ako 3 rokov podnikania.²⁷

Graf č. 3 a graf č. 4: Porovnanie ziskovosti a stratovosti startupov na Slovensku a v zahraničí



Zdroj: vlastné spracovanie podľa *STARTUP STATISTICS: The Numbers You Need to Know* [online]. [cit. 2019-03-12]. Dostupné na: <https://smallbiztrends.com/2016/11/startup-statistics-small-business.html>.

Startup v našich podmienkach sa prakticky nezaobíde bez medzinárodnej, či globálnej ambície – t.j. jeho cieľom nemá byť iba slovenský, ale aj celoeurópsky či

²⁶ ŠRENKEL, Ľudovít. Podnikajte [online]. *Čo je to startup?* [cit. 2019-01-02]. Dostupné na: <https://www.podnikajte.sk/priprava-na-start/co-je-startup>.

²⁷BLANK, Steve – DORF, Bob. *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. Somerset : K & S Ranch, 2012. s. 18. ISBN 978-0984999309.

celosvetový trh. Viacero podujatí oceňuje mladé projekty s vysokým inovačným potenciálom. Napríklad Slovak Business Agency (SBA) spoluorganizovala:²⁸

- **Podnikateľský nápad roka** – SBA podporila Podnikateľský nápad roka, ktorý je najetablovanejšou podnikateľskou súťažou na Slovensku. Vyhlasuje ju každoročne Združenie mladých podnikateľov Slovenska,
- **Startupawards.SK** – SBA podporila Startupawards.sk, ktorá predstavuje mladé technologické spoločnosti na Slovensku. Každoročné podujatie pravidelne „oslavuje“ inovatívne myslenie a kreatívne vízie,
- **Máš nápad? Prezenuj svoj startup** – SBA podporila súťaž pre mladých podnikateľov, za ktorou stojí Startup centrum TUKE. Vzniklo iniciatívou Technickej univerzity v Košiciach, ktorá má vo veľkej miere pomôcť študentom, ale aj ľuďom s inovatívnym potenciálom rozvíjať sa v rôznych oblastiach pôsobenia,
- **Pioneers Festival** – z Pioneers festivalu, sa medzičasom stal jeden z najprestížnejších a najdôležitejších technologických festivalov v Európe s návštevnosťou blížiacou sa trom tisíckam návštevníkov z radov startupov, investorov, médií a ďalšej odbornej verejnosti,
- **Startup Factory Slovakia** – počas konferencie si mohli všetci návštevníci vypočuť názory svetových odborníkov, inšpirovať sa, načerpať poznatky z oblasti financovania a nadviazať kontakty s ľuďmi z celého sveta, ktorí sa týmto oblastiam venujú profesionálne,
- **Startup or Shutdown** – 10 vybraných startupov z celého Slovenska a Česka odprezentuje svoj nápad pred porotou zloženou z desiatich expertov. Medzi nimi sú aj úspešní manažéri a investori.

1.2 Strategické riadenie startupu

Pojem *stratégia* pochádza z gréckeho slova „strategos“, čo označuje najvyššiu generálnu hodnosť – vojvodu. V minulosti, v 5. storočí pred našim letopočtom, mal stratég okrem vojenskej moci aj politickú. Stratégia sa takisto spájala aj s umením a vedou. Dnes sa

²⁸SBA, Agentúra. Slovak Business Agency [online]. *Podporujeme startupy*. [cit. 2019-01-02]. Dostupné na: <http://www.sbagency.sk/podporujeme-startupy>.

tento pojem používa v podnikaní na opis toho, ako organizácia dosahuje svoje stanovené ciele. Stratégiou rozumieme komplex procesov a činov, ktoré musia byť zrealizované, aby sa dosiahol účel organizácie. Sústreďuje sa na dlhodobú až strednodobú budúcnosť, nie na súčasne operácie. Voľba krokov závisí od toho, ako firma definuje svoju misiu.²⁹

Strategický manažment môžeme definovať ako systematický prístup umiestňovania podniku vo vzťahu k jeho okoliu so snahou dosahovať úspech, zabezpečiť nepretržitý rast a poskytovať bezpečie počas náročných období. Prítomnosť strategického manažmentu na všetkých úrovniach síce nemusí garantovať 100 percentný úspech a úplné bezpečie, ale môže do viesť podnik k správnejmu smeru a tým pádom aj dosiahnutiu podnikových cieľov. V skratke, stratégia je idea, respektíve aktivita, ktorá predvída a zároveň startup ochraňuje pred budúcnosťou.³⁰

Obrázok č. 2: Strategické plánovanie



Zdroj: vlastné spracovanie podľa *Performance Management As a Business Strategy* [online]. [cit. 2019-03-12]. Dostupné na: <https://www.group50.com/performance-management-business-strategy>.

Strategické plánovanie je činnosť extrémne dôležitá, tak ako pre individuálov (nezávisle od ich roly, pozície, titulu, či zodpovednosti), tak aj pre tímy a ich organizácie. Je to proces formulovania konkrétneho zámeru, identifikovania jedného, alebo viacerých

²⁹SADLER, Philip. *Strategic Management*. London : Kogan Page Publishers, 2003. s. 10-13. ISBN 978-0-749-43938-5.

³⁰SEKHAR, Satya G. V. *Business Policy and Strategic Management*. New Delhi : I. K. International Pvt Ltd, 2009. s. 5-9. ISBN 978-8-190-77707-0.

cieľov a plánovania krokov pre dosahovanie stanovených cieľov. Bez formálneho plánovania, význam startupu môže byť akcionármi nesprávne pochopený, účel nejasný a celková snaha organizácie tak prinesie úplne iný výsledok, ako bolo predpokladané. Jasné zmýšľanie, komunikácia a smer – to všetko sú základne atribúty efektívneho plánovania. Efektívne plánovanie je samozrejme omnoho jednoduchšie, ak má startup k dispozícii dostatok zdrojov.³¹

1.2.1 Definovanie podnikateľskej stratégie v startupe

Stratégia, strategický manažment a podnikateľská stratégia sú nevyhnutné prvky každého začínajúceho startupu. Stratégiu startupu tvoria plány, alternatívy a rozhodnutia, podporujúce ziskovosť a úspech spoločnosti. Odhaľuje zmysel fungovania a podnikania organizácie, jeho hodnoty a ciele. Stratégia smeruje podnik k navyšovaniu zisku, zmene produktového mixu, upravovaniu cien alebo znižovaniu nákladov. Jasne a presne stanovená stratégia odкрýva manažérom miesta, ktoré je potrebné rozvíjať a zefektívniť, sústreďuje sa podnikovú kultúru zamestnancov, ich princípy a požadované zručnosti.

Podnikateľská stratégia je definovaná tromi stupňami:³²

1. **strategická analýza** – pomocou analýzy interného a externého prostredia vieme identifikovať sily, slabosti, možnosti a hrozby organizácie. Tieto informácie sa následne použijú na činnosti ako zosúladenie kľúčových kompetencií, vytvorenie trhovej hodnoty, či porozumenie štruktúry odvetvia,
2. **rozvíjanie podnikateľskej stratégie** – predstavuje generovanie, hodnotenie a selektovanie potenciálnych stratégií na získanie a udržanie konkurenčnej výhody startupovej spoločnosti,
3. **implementácia podnikovej stratégie** – posledné štádium sa zaoberá problematikou implementácie podnikateľskej stratégie a skúma meniace sa

³¹SIMERSON, Keith B. *Strategic Planning: A Practical Guide to Strategy Formulation and Execution*. Santa Barbara : ABC-CLIO, 2011. s. 1-3. ISBN 978-0-313-38480-6.

³²KOURDI, Jeremy. *Business Strategy: A Guide to Taking Your Business Forward*. London : John Wiley & Sons, 2009. s. 1-4. ISBN 978-0-313-38480-6.

prostredie globálneho podnikania. Sústreďuje sa na oblasti vodcovstva, kultúry, manažmentu zmien a vyvíjajúceho sa obrazu budúcej ekonomiky.³³

Súčasťou tvorby podnikateľskej stratégie je taktiež aj definovanie podnikateľskej vízie, misie a strategického zámeru:³⁴

- **vízia** – načrtáva vo najvšeobecnejších a koncepcných pojmoch predstavu o budúcom smerovaní a postavení podniku. Odpovedá na otázky: „Kam sa podnik chce dostať?“ „Čo by mal robiť?“ „Aký by chcel byť?“ Vízia zachytáva javy, trendy a faktory, ktoré sú v súčasnosti nevýrazné, nepresné a hmlisté.
- **poslanie** – sformulovať a realizovať účinné poslanie znamená splniť tri nasledujúce úlohy, a to pochopiť a definovať, v akom podnikaní sa podnik skutočne nachádza, rozhodnúť, kedy sa má poslanie zmeniť, upraviť strategické smerovanie podniku a oboznámiť osadenstvo podniku s poslaním pomocou metód, ktoré sú zrozumiteľné, zaujímavé a podnetné.
- **strategický zámer** – je to ctižiadostivý cieľ, s ktorým sa stotožnilo celé osadenstvo podniku. Je natoľko všeobecný, že umožní plánovanie na 10 až 20 rokov a súčasne taký konkrétny a zrozumiteľný, že motivuje aj radových zamestnancov v ich každodennej práci. Zmyslom strategického zámeru je priblížiť budúcnosť k prítomnosti.³⁵

1.2.2 Úspech a konkurencieschopnosť startupu

Konkurencia je príčinou úspechu aj zlyhania organizácie. Determinuje „vhodnosť“ a efektívnosť podnikových aktivít, ktoré prispievajú k dosahovaniu pozitívnych výsledkov. Konkurenčná stratégia dokáže podnik doviesť k ziskovosti a udržateľnosti, aj napriek pretrvávajúcej súťaživosti. Voľba konkurenčnej stratégie závisí od segmentu, v ktorom podnik pôsobí a od jeho konkurenčnej pozície. Či už ide o domáci trh alebo medzinárodný,

³³CAMPBELL, David – EDGAR, David – STONEHOUSE, George. *Business Strategy: An Introduction*. London : Macmillan International Higher Education, 2011. s. 12. ISBN 978-0-230-34439-6.

³⁴KEFFER, Sonia. *Rule of Thumb: A Guide to Developing Mission, Vision, and Value Statements*. USA : BQB Publishing, 2014. s. 11-13. ISBN 978-1-608-08117-2.

³⁵MILLER, Bridget. HR Daily Advisor [online]. *Strategy, Mission, and Vision: How Do They All Fit Together?*. [cit. 2019-01-02]. Dostupné na: <https://hrdailyadvisor.blr.com/2014/09/09/strategy-mission-and-vision-how-do-they-all-fit-together>.

trh výrobkov alebo služieb, pravidlá hospodárskej súťaže sú zakotvené v piatich silách – vstup novej konkurencie, hrozby substitútov, vyjednávacía sila zákazníkov a dodávateľov, či rivalita medzi konkurentmi.

Dnes, v časoch neustálych zmien, sa nielen startupy, ale aj iné podniky snažia nájsť inovatívny spôsob, ako v najvyššej miere znížiť náklady a maximalizovať zisk. Implementáciou vhodnej konkurenčnej stratégie a realizáciou tých správnych nápadov dosiahne podnikateľský subjekt niečo, čo nazývame **konkurenčnou výhodou**. Konkurenčná výhoda je kľúčom k úspechu každého startupu. Je dôsledkom toho, ako spoločnosť realizuje a implementuje svoju stratégiu v praxi. Je to hodnota, ktorú je podnik schopný vytvoriť pre zákazníka, a ktorú je zákazník ochotný zaplatiť za produkt, alebo tovar. Konkurenčnú výhodu môžeme dosiahnuť napríklad znižovaním nákladov v porovnaní s konkurenciou, alebo poskytovaním nadštandardných benefitov za prémiovú cenu.³⁶

Existujú tri stratégie dosiahnutia konkurenčnej výhody:³⁷

1. **stratégia nízkych nákladov** – je stratégiou, v ktorej sa podnik snaží realizovať produkciu tovarov alebo poskytovať služby pri minimálnych nákladoch. Nákladový vodca sa rozhoduje pre úzky rozsah výrobkovej diferenciácie, rozlišuje produkty len do takej miery, aby udržal nízke náklady. Ak však spotrebiteľ zvýši svoje nároky, môže byť pre podnik problémom urobiť kompromis medzi nízkymi nákladmi a zlepšením výrobkov,
2. **stratégia diferenciácie** – cieľom tejto stratégie je dosiahnuť konkurenčnú výhodu vytvorením výrobku, ktorý je spotrebiteľom z určitého hľadiska vnímaný ako zvláštny, výnimočný, unikátny – jednoducho iný ako ponúka konkurencia. Ceny sú zvyčajne oveľa vyššie ako ceny nákladového vodcu. Spotrebiteľ ich akceptuje, pretože dôveruje kvalite, preto je cena stanovená do takej výšky, za akú ju je spotrebiteľ ešte ochotný kúpiť,
3. **stratégia koncentrácie** – sústreďuje sa na jeden výrobok/službu, alebo na malé množstvo tesne príbuzných výrobkov/služieb. Stratégia koncentrácie sa uskutočňuje rozvojom trhu (zväčšovanie trhu, získanie väčšieho podielu na trhu, expanzia do nových segmentov) alebo rozvojom výrobku/služby (obmena,

³⁶BUTTON, Mark – GEE, Jim. *Countering Fraud for Competitive Advantage: The Professional Approach to Reducing the Last Great Hidden Cost*. West Sussex : John Wiley & Sons, 2013. s. 166-172. ISBN 978-1-118-45425-1.

³⁷PORTER, Michael E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Simon and Schuster, 2008. s. 7-9. ISBN 978-1-416-59584-7.

respektíve inovácia výrobku alebo služby, pričlenenie tesne príbuzných produktov).³⁸

1.2.3 Strategické rozhodovanie v startupe

„Stratégia je pravidlom rozhodovania sa.“³⁹

– Igor Ansoff

Rozhodovanie v tak dynamickom a rapídne vyvíjajúcom sa svete predstavuje pre podniky veľkú výzvu. Neoddeliteľnou súčasťou strategického manažmentu je aj činnosť manažérskeho rozhodovania a stanovenia krokov, ktoré determinujú dlhodobé výstupy spoločnosti a jej úspech. To zahŕňa pozorovanie externého aj interného prostredia, strategické plánovanie, formulácie, implementácie, hodnotenie, či kontrolu. Kvalita rozhodnutí manažéra je veľmi podstatná, a to z dvoch dôvodov. Po prvé, rozhodnutia priamo ovplyvňujú jeho/jej kariérne možnosti, ohodnotenie, či pracovnú satisfakciu. Po druhé, manažérske rozhodnutia prispievajú k úspechu, respektíve neúspechu spoločnosti. Proces rozhodovania začína registrovaním problému a končí rozhodnutím o výbere riešenia.⁴⁰

Aj v startupoch je správne rozhodovanie veľmi dôležité, nakoľko sa stretáva s rôznymi **alternatívami riešenia**. Poniektoré rozhodnutia sa týkajú každodenných aktivít, (tzv. rutinného charakteru), iné sú dlhobehjšie, ktoré si vyžadujú aj strategické myslenie. Strategické rozhodnutia súvisia so zámerom startupu, od ktorých sa odvíjajú podnikateľské ciele, procesy a meranie úspechu. Za správnymi rozhodnutiami stoja vo väčšine prípadov zakladatelia startupu, pričom sa vyžaduje aj zainteresovanosť ostatných členov tímu, a to najmä pri formulácií procesov, ci implementácií a hodnotení stratégie.⁴¹

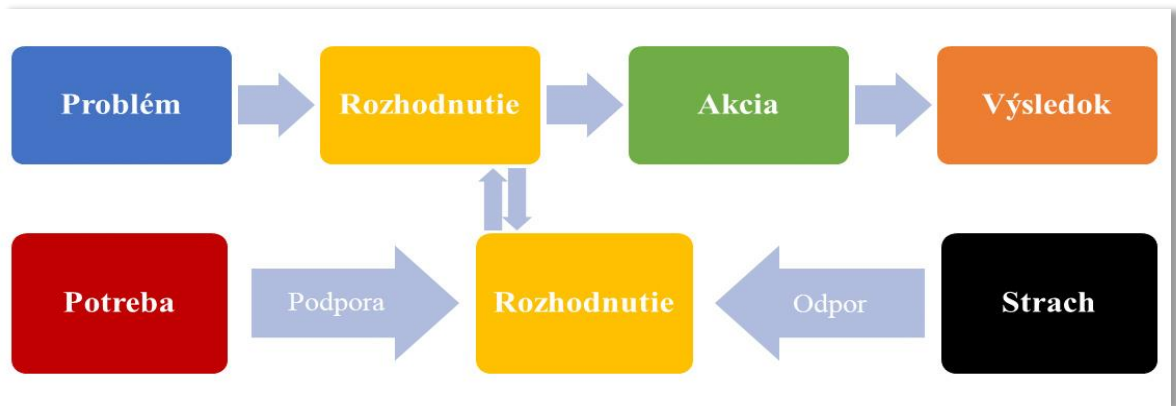
³⁸NEWTON, Chris. Small Businesses [online]. *Difference Between Differentiated Marketing Strategy and Concentrated Marketing Strategy*. [cit. 2019-01-02]. Dostupné na: <https://smallbusiness.chron.com/difference-between-differentiated-marketing-strategy-concentrated-marketing-strategy-30462.html>.

³⁹ANSOFF, Igor. V. *Business Policy and Strategic Management*. New Delhi : I. K. International Pvt Ltd, 2009. s. 5. ISBN 978-8-190-77707-0.

⁴⁰SEKHAR, Satya G. V. *Business Policy and Strategic Management*. New Delhi : I. K. International Pvt Ltd, 2009. s. 14. ISBN 978-8-190-77707-0.

⁴¹GARTENSTEIN, Devra. Small Businesses [online]. *What Is Strategic Decision Making?* [cit. 2019-01-02]. Dostupné na: <https://smallbusiness.chron.com/making-business-decisions>.

Obrázok č. 3: Kroky a atribúty rozhodovacieho procesu



Zdroj: vlastné spracovanie podľa *Crash the fear of rapid decision making*. [online]. [cit. 2019-03-12]. Dostupné na: <https://medium.com/swlh/crush-the-fear-of-rapid-decision-making-dc4f79ea677e>.

Proces strategického rozhodovania môžeme vymedziť do nasledovných krokov:⁴²

1. zbieranie údajov, informácií a vykonanie analýzy,
2. formulovanie cieľov a plánu jeho dosiahnutia,
3. identifikácia kritérií hodnotenia alternatív,
4. overenie uskutočniteľnosti všetkých alternatív,
5. identifikácia tímu a individuálnych rolí,
6. hodnotenie alternatív a návrh riešenia problému,
7. zoradenie alternatív využitím rozhodovacích nástrojov,
8. výber najvhodnejšej alternatívy v súlade s podnikovým cieľom.

1.3 Strategická analýza prostredia

„Analýza je kritickým štartovacím bodom strategického myslenia“⁴³

– Kenichi Ohmae

Zmyslom podnikania je predovšetkým ponúkanie produktov a služieb konečným zákazníkom. Úspech alebo zlyhanie závisí nielen od individuálnych talentov a výkonov

⁴²BHUSHAN, Navneet – RAI, Kanval. *Strategic Decision Making: Applying the Analytic Hierarchy Process*. Bangalore : Springer Science & Business Media, 2007. s. 3-5. ISBN 978-1-852-33864-0.

⁴³OHMAE, Kenichi. *Strategic Analysis*. Bengaluru : B Hiriyappa, 2015. s. 3. ISBN 978-1-463-79357-9.

vrcholových manažérov, ale aj od schopností podniku adaptovať sa, učiť sa nové veci a konkurovať v kritických podmienkach.

Môžeme skonštatovať, že podnik sa zaoberá tromi základnými prioritami:⁴⁴

- 1) predaj produktov a služieb pri maximalizácii zisku,
- 2) produkcia tovarov a služieb za čo najnižšiu cenu,
- 3) strategická analýza podnikania.

Podkapitola týkajúca sa problematiky *strategickej analýzy*, situačnej analýzy, konkurenčnej analýzy, ich nástrojov a metód je dôležitou súčasťou bezproblémového fungovania startupov. Strategická analýza je proces, ktorý zahŕňa skúmanie podnikateľského prostredia, v ktorom podnik pôsobí. Okrem iného predstavuje množstvo manažérskych rozhodnutí a činov, ktoré determinujú dlhodobé strategické plánovanie, rozhodovanie a prispievajú k podávaniu efektívnych výkonov. Pomocou analýzy, či strategického plánovania možno stanoviť a naplniť dosahované ciele aj vízie, vytvoriť želaný profil spoločnosti, a to pomocou nástrojov SWOT analýzy, PESTLE analýzy alebo Porterovej analýzy piatich síl.⁴⁵

1.3.1 Analytická technika PESTLE

PESTLE analýza sa využíva ako nástroj situačnej analýzy a je zároveň jedným z najpoužívanejších modelov hodnotenia externého, vysoko dynamického podnikateľského prostredia. Podnikateľské interakcie s externým prostredím a externými faktormi sú neovládateľné. Navyše, PESTLE analýza formuje základ pre identifikáciu príležitostí a hrozieb startupu, ktoré sú súčasťou SWOT analýzy.

Pojem PESTLE analýza sa skladá zo začiatočných písmen šiestich kategórií makroekonomických premenných, ktoré sú zahrnuté v modeli – t.j. politické, ekonomické, sociálno-kultúrne, technologické, environmentálne a legislatívne. Model slúži manažérom na identifikáciu makroekonomických faktorov, vplývajúcich na startupy, ktoré musia byť

⁴⁴ HIRIYAPPA, B. *Strategic Analysis of Business*. Bengaluru : Dr.Hiriyappa.B, 2018. s. 10-20. ISBN 9788828319689.

⁴⁵ BHAT, Adi. QuestionPro [online]. *What Is Strategic Analysis?* [cit. 2019-01-02]. Dostupné na: <https://www.questionpro.com/blog/strategic-analysis>.

zohľadnené, ak chcú zabezpečiť rast a vývoj začínajúceho podniku. Analýza zároveň iniciuje konceptualizáciu rôznorodých scenárov na základe nepredvídaných faktorov, napomáha pri výbere správneho rozhodnutia a predikcii budúcich období.⁴⁶

Obrázok č. 4: PESTEL analýza



Zdroj: vlastné spracovanie podľa *What is PESTEL analysis?* [online]. [cit. 2019-03-12]. Dostupné na: <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis>.

Politické faktory prostredia zohľadňujú politickú a vládnu stabilitu/nestabilitu, politické následky, zmeny vo vládnych konštitúciách, zmeny v politických a národných postupoch, štátnu podporu odvetvia a organizácií, výmenne kurzy a podobne. Všetky tieto politické faktory majú vplyv na podnikateľské aktivity startupu. Politické prostredie je veľmi významné pre podnik, najmä ak ide o medzinárodný, kedy je, vo všeobecnosti, politická podpora nevyhnutná pre úspech a penetráciu trhu. Štát je schopný reštrukturalizovať zahraničné podnikateľské aktivity. Riešenia, ktoré môžu byť použité na prekonávanie potencionálnych výziev v politickom externom prostredí sú napríklad: politicky lobbying, dohody a kontrakty medzi národnou vládou, získavanie štátnej podpory od etablovaných lokálnych organizácií a podobne.⁴⁷

Ekonomické prostredie je kritické pre úspech startupov a mnohí ho považujú dokonca za to najdôležitejšie. Ekonomické faktory, na ktoré je potrebné upriamiť pozornosť,

⁴⁶MARMOL, Thomas del. – FEYS, Brigitte. *PESTLE Analysis: Understand and Plan for Your Business Environment*. Brussels : 50 Minutes, 2016. s. 6-7. ISBN 9782806268372.

⁴⁷PERERA, Rashain. *The PESTLE Analys*. London : Nerdynaut, 2017. s. 8-10. ISBN 9781549790546.

sú veková štruktúra obyvateľstva, úroveň príjmov, jednorazové príjmy štátu, úroveň chudobných, či percentá zamestnanosti a nezamestnanosti. Patria k nim aj daňové sadzby, výmenne kurzy, rast populácie, miera vzdelanosti, zákaznícke spravovanie, ich preferencie a podobne. Ak sú ekonomické faktory priaznivé, riziko prežitia startupu je pravdepodobnejšie. V tom prípade, ak priaznivé nie sú, odvetvie je pre nové investície, rast a prežitie vnímané ako neatraktívne. Zmeny v daňových sadzbách a ich štruktúre môže spôsobiť zmeny v objeme zisku aj oceňovaní. Z toho jasne vyplýva, že ekonomické faktory hrajú kritickú rolu v externom prostredí startupov, i v celkovom podnikaní.⁴⁸

Tradície, kultúrne aspekty, normy, myty, náboženské hodnoty, či viera sú prvky patriace do **socio-kultúrneho prostredia** startupov. Etické hodnoty, percepcie a postoje voči podnikaniu a priemyslu v rámci operačného trhu by v tomto prípade mali byť zohľadnené. Podnikateľské prostredie je prelínané s kultúrnymi a tradičnými hodnotami jednotlivých krajín, pričom adaptácia podnikania s kultúrnymi hodnotami je nevyhnutná pre dosahovanie lepších výkonov, vyššej produktivity, či dosahovanie rastových cieľov. Správanie predávajúcich a kupujúcich je formované na základe socio-kultúrnych environmentálnych faktorov. Pri vývoji produktového mixu by startup mal zohľadňovať aj socio-kultúrne aspekty, aby zaistil satisfakciu zákazníkov.⁴⁹

Prostredie technológií sa stalo vitálnou súčasťou každého startupu, kde sa väčšina operácií realizuje na internete, a to využitím informačných technológií. Faktory ako technické aktualizácie, technická infraštruktúra, technické kompetencie, či produktivita technológií bezpodmienečne patria do externého technologického prostredia startupov a mali by byť v každom prípade zohľadňované. Miera využívania internetu sa neustále zvyšuje a technológie sa stávajú životne dôležitou súčasťou mnohých zákazníkov. Používajú sa v organizačných procesoch, aj na zlepšovanie efektívnosti rôznych aktivít startupov. Technológie sú nevyhnutné takisto v oblasti marketingu a nastavenia produktového mixu start-upových podnikov.⁵⁰

Právo, zákony, regulácie, pravidlá, pokyny a akty – to sú premenné externého **legislatívneho prostredia**. Legislatívne faktory sa rapídne líšia z odvetvia na odvetvie. Legislatívne pravidlá a regulácie majú silnú kontrolu nad podnikateľskými aktivitami. Dodržiavanie právnych dôsledkov môže priniesť startupu strategickú výhodu v porovnaní

⁴⁸ALLEN, Melanie. *Analysing the Organisational Environment*. Beaconsfield : Select Knowledge Limited. s. 60-62. ISBN 9780744602968.

⁴⁹PERERA, Rashain. *The PESTLE Analys*. London : Nerdynaut, 2017. s. 12-13. ISBN 9781549790546.

⁵⁰MARMOL, Thomas del. – FEYS, Brigitte. *PESTLE Analysis: Understand and Plan for Your Business Environment*. Brussels : 50 Minutes, 2016. s. 11. ISBN 9782806268372.

s inými startupmi a prilákať nových investorov, či akcionárov, ktorí vnímajú podnik ako právne záväznú. Navyše, zohľadnením legislatívnych faktorov bude startup považovaný a videný ostatnými ako etnický podnik.⁵¹

Dôležitosť *ekologického prostredia* alebo prírodných záujmov je závažná, a to z dôvodu narastajúceho tlaku globálneho otepľovania, negatívnych environmentálnych vplyvov, a iných rastúcich znepokojení, týkajúcich sa zásahov do životného prostredia. Aspekty, ktoré by mali byť zvážené v rámci ekologického a prírodného externého prostredia, považujeme: uhlíková stopa v priemysle, environmentálne znečisťovanie, mechanizmus likvidácie odpadu, emisie, energetické využitie v podnikových procesoch, ekologicky priateľské systémy, vplyv prostredia na podnikové aktivity a podobne. Ekologické hľadisko je potrebné brať do úvahy najmä pri výrobných startupoch. Využívanie eko-priateľských metód produkcie a manufaktúry vyzdvihuje podnik k vyššej atraktivnosti, podporuje jeho konkurenčnú výhodu a popri tom redukuje náklady spojené s existujúcou hrozbou ukončenia prevádzky, pokutou, alebo rôznymi poplatkami. Takýmto spôsobom sa spoločnosť predstavuje ako sociálne zodpovedná a tým získava dôveru a lojalitu zákazníkov.⁵²

1.3.2 Porterov model piatich síl

Porterov model piatich síl je jednoduchý, no za to výkonný nástroj na pochopenie konkurencieschopnosti podnikateľského prostredia startupu a na identifikáciu potenciálnej ziskovosti podnikateľskej stratégie. Ak pochopíme, aké silné stránky externého prostredia alebo priemyslu ovplyvňujú jeho ziskovosť, budeme môcť zodpovedajúcim spôsobom prispôsobiť stratégiu stratupového podniku. Pomocou Porterovho modelu piatich síl je podnik schopný využiť svoju silnú pozíciu alebo zlepšiť slabú pozíciu a vyhnúť sa chybným krokom v budúcom období. Tento model vytvoril profesor Harvard univerzity, Michael Porter, aby analyzoval atraktivnosť a pravdepodobnú ziskovosť daného odvetvia. Od svojho

⁵¹ VLIET, Vincent van. Toolshero [online]. *SWOT Analysis*. [cit. 2019-01-02]. Dostupné na: <https://www.toolshero.com/strategy/swot-analysis>.

⁵² B-WOLF, Blogger. Business na míru [online]. *PESTLE analýza*. [cit. 2019-01-02]. Dostupné na: <http://businessnamiru.cz/2018/03/01/pestle-analyza>.

uverejnenia, v roku 1979, sa stala jednou z najpopulárnejších a najdôležitejších nástrojov podnikateľskej stratégie.⁵³

Obrázok č. 5: Porterov model 5 síl



Zdroj: vlastné spracovanie podľa *How to Define Strategy Using Porter's Five Forces* [online]. [cit. 2019-03-12]. Dostupné na: <https://www.lucidchart.com/blog/what-is-strategy>.

Sily sa často používajú na meranie intenzity hospodárskej súťaže, atraktívnosti a ziskovosti priemyslu alebo trhu. Sú to nasledovné sily:⁵⁴

1. **hospodárska súťaž v odvetví** – význam tejto sily spočíva v počte konkurentov a ich schopnosti ohroziť startupový podnik. Čím je počet súťažiacich spolu s počtom ponúkaných, ekvivalentných produktov/služieb väčší, tým sa sila startupu znižuje. Dodávatelia a kupujúci majú tendenciu vyhľadávať konkurentov, ak nie sú schopní so spoločnosťou prijať vhodnú a adekvátnu dohodu. Keď je konkurencia nízka, podnik má väčšiu moc robiť to, čo si zaumieni, aby dosiahol čo najvyšší predaj a podnikateľský zisk,
2. **potenciál nových účastníkov do odvetvia** – sila spoločnosti je tiež ovplyvnená silou nových účastníkov na trhu. Čím menej času a peňazí stojí konkurenta vstup na daný trh, v ktorom pôsobí startup, tým je jeho pozícia značnejšie oslabená. Priemysel so silnými

⁵³ AHLSTROM, David – BRUTON, Garry D. *International Management: Strategy and Culture in the Emerging World*. Ohio : Cengage Learning, 20010. s. 131-132. ISBN 978-0-324-40631-3.

⁵⁴ KENTON, Will. Investopedia [online]. *Porter's 5 Forces*. [cit. 2019-01-02]. Dostupné na: <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>.

prekážkami vstupu je atraktívnym prvkom pre tie spoločnosti, ktoré by najradšej pracovali v podnikateľskom prostredí s menším počtom konkurentov,

3. **sila dodávateľov** – táto sila sa zameriava na to, ako ľahko môžu dodávatelia zvyšovať cenu tovaru a služieb. To je ovplyvnené počtom dodávateľov kľúčových aspektov tovaru alebo služieb, mierou jedinečnosti týchto aspektov a koľko by stálo spoločnosť, ak by chcela prejsť od jedného dodávateľa ku druhému. Čím menší počet dodávateľov a čím je závislosť spoločnosti od dodávateľa vyššia, tým má dodávateľ dominantnejšie postavenie voči startupu,
4. **sila zákazníkov** – táto sila sa konkrétne zaoberá schopnosťou zákazníkov znižovať ceny. Závisí to od počtu kupujúcich alebo zákazníkov startupovej spoločnosti, ako významní sú jednotliví zákazníci a koľko by stálo zákazníka, keby mal záujem sa preorientovať z jednej spoločnosti na druhú. Čím menšia a silnejšia klientska základňa, tým má zákazník voči startupovej spoločnosti väčšiu silu,
5. **hrozba náhradníkov** – konkurenčné substitúty startupového podniku, ktoré možno nahradiť inými produktami alebo službami, sú pre spoločnosť závažnou hrozbou. Zákazníci sa vo väčšine prípadov spoliehajú na to, že im podnik poskytne produkt, ktorý sú schopní ľahko nahradiť za odlišný, respektíve veľmi podobný. Ak je táto výmena jednoduchá a nízko nákladová, môže dôjsť k oslabeniu moci startupovej spoločnosti.⁵⁵

1.3.3 SWOT analýza

Myšlienka spájania externých a interných parametrov vo všeobecnosti bola transformovaná do **metódy SWOT analýzy** v roku 1960. V súčasnosti predstavuje SWOT analýza nástroj situačnej analýzy. Za skratkou „SWOT“ rozumieme: **S** – silné stránky, **W** – slabé stránky, **O** – príležitosti a **T** – hrozby. Zásadným predpokladom nástroja je prepájanie interných aktivít s externými, s cieľom dosiahovania podnikateľského úspechu. SWOT analýza poskytuje rámec pre analýzu síl a slabosti startupu v rámci internej analýzy, externá analýza je zase tvorená príležitosťami a hrozbami. Metóda pomáha startupu sústrediť sa na svoje pozitívne stránky, minimalizovať nedostatky, a v čo najväčšom množstve využívať dostupné výhody. Výsledkom vyhodnotenia interných aj externých faktorov je objasnenie

⁵⁵ CADLE, James – TURNER, Paul. *Business Analysis Techniques: 72 Essential Tools for Success*. Chippenham : BCS, The Chartered Institute, 2010. s. 6-8. ISBN 978-1-906124-23-6.

reality, v ktorej startup pôsobí, čo mu umožňuje lepšie si predstaviť svoju nejasnú budúcnosť.⁵⁶

Môžeme teda skonštatovať, že SWOT metóda je významným nástrojom situačnej analýzy startupových podnikov, ktorá zhromažďuje všetky nevyhnutné strategické podklady z rôznych zdrojov pre činnosť rozhodovania. Jej cieľom je hodnotenie a zosúladienie podnikových síl a slabostí s príležitosťami a hrozbami, na základe ktorého sa následne generujú strategické alternatívy startupu. Množstvo začínajúcich podnikov využíva nástroj SWOT, ktorý im umožňuje rýchlo a jednoducho analyzovať ich podnikateľské prostredie, schematicky prezentovať zistené výsledky analýzy, a takisto zjednodušiť situáciu pre klientov a investorov. Využitie metódy SWOT analýzy neposkytuje pre startupy žiadnu inštruktívnu hodnotu, pokiaľ sa nevyužíva pre strategické účely.⁵⁷

Tabuľka č. 1: SWOT analýza

	UŽITOČNÉ pre dosahovanie cieľov	ŠKODLIVÉ pre dosahovanie cieľov
VNÚTORNÉ atribúty prostredia	S <i>Silné stránky</i> 👍	W <i>Slabé stránky</i> 😞
VONKAJŠIE atribúty prostredia	O <i>Príležitosti</i> 🔍	T <i>Ohrozenia</i> ⚠️

Zdroj: *vlastné spracovanie podľa SWOT analysis [online]. [cit. 2019-03-12]. Dostupné na: https://serc.carleton.edu/departments/degree_programs/swot.html.*

Silné stránky – opisujú, v čom startup vyniká, v čom spočíva jeho výnimočnosť a čo ho oddeľuje od konkurencie. Prezentuje hodnoty, ktoré spoločnosť alebo projekt robí obzvlášť dobre. Ako príklad uvedieme silnú značku, vernú zákazníčku základňu, silnú

⁵⁶PAHL, Nadine – RICHTER, Anne. *Swot Analysis - Idea, Methodology and a Practical Approach*. Norderstedt : GRIN Verlag, 2009. s. 3-5. ISBN 978-3-640-30303-8.

⁵⁷SETH, Christophe. *The SWOT Analysis: A key tool for developing your business strategy*. Brussels : 50 Minutes, 2015. s. 6. ISBN 978-2-806-26583-8.

súvahu, jedinečnú inovatívnu technológiu a podobne. Môže to byť niečo hmotné, nehmotné i „ľudské“, ako napríklad silné vodcovstvo alebo skvelý inžiniersky tím. Startup môže svoje silne stránky využiť na prilákanie nových investorov.⁵⁸

Slabé stránky – akonáhle startup pochopil svoje silné stránky, je načase obrátiť toto kritické sebahodnotenie na zisťovanie slabých miest a faktorov, ktoré spomaľujú rast podniku. Tento prvok môže zahŕňať organizačné výzvy ako nedostatok kvalifikovaných ľudí a finančné alebo rozpočtové obmedzenia. Slabé stránky odhaľujú tie oblasti, v ktorých sa podnik musí zlepšiť, aby zostal konkurencieschopný. Za slabé vlastnosti sa považuje nevýrazná značka alebo meno, vyšší obrat ako priemer, vysoká miera zadlženosti, nedostatočný dodávateľský reťazec, či nedostatok kapitálu.⁵⁹

Príležitosti – tento prvok SWOT analýzy pokrýva všetko, čo môže startup urobiť pre zlepšenie predaja, rastu alebo pre naplnenie poslania a misie startupovej organizácie. Príležitosti sa týkajú priaznivých vonkajších objektov, ktoré môžu organizácii poskytnúť konkurenčnú výhodu. Napríklad, ak krajina znižuje sadzby, môže výrobca automobilov vyvážať svoje autá na nový trh, čím sa zvýši predaj a podiel na trhu.⁶⁰

Ohrozenia – súčasťou hrozieb je všetko, čo predstavuje riziko pre startupovú spoločnosť, jej úspech alebo rast. Hrozby sa týkajú faktorov, ktoré môžu poškodiť organizáciu. Zahŕňa to novo vznikajúcich konkurentov, zmeny v regulačnom práve, finančné riziká a prakticky všetko ostatné, čo by mohlo potenciálne ohroziť budúcnosť startupovej spoločnosti alebo projektu. Napríklad sucho je hrozbou pre spoločnosť vyrábajúcu pšenicu, pretože môže znížiť výnosy z úrody. Ďalšími hrozbami sú aj rastúce náklady na materiály, agresívna hospodárska súťaž, nedostatočná ponuka pracovných síl a mnoho ďalších.⁶¹

⁵⁸SETH, Christophe. *The SWOT Analysis: A key tool for developing your business strategy*. Brussels : 50 Minutes, 2015. s. 7-8. ISBN 978-2-806-26583-8.

⁵⁹SHEWAN, Dan. Word Stream [online]. *How to Do a SWOT Analysis for Your Small Business (with Examples)*. [cit. 2019-01-02]. Dostupné na: <https://www.wordstream.com/blog/ws/2017/12/20/swot-analysis>.

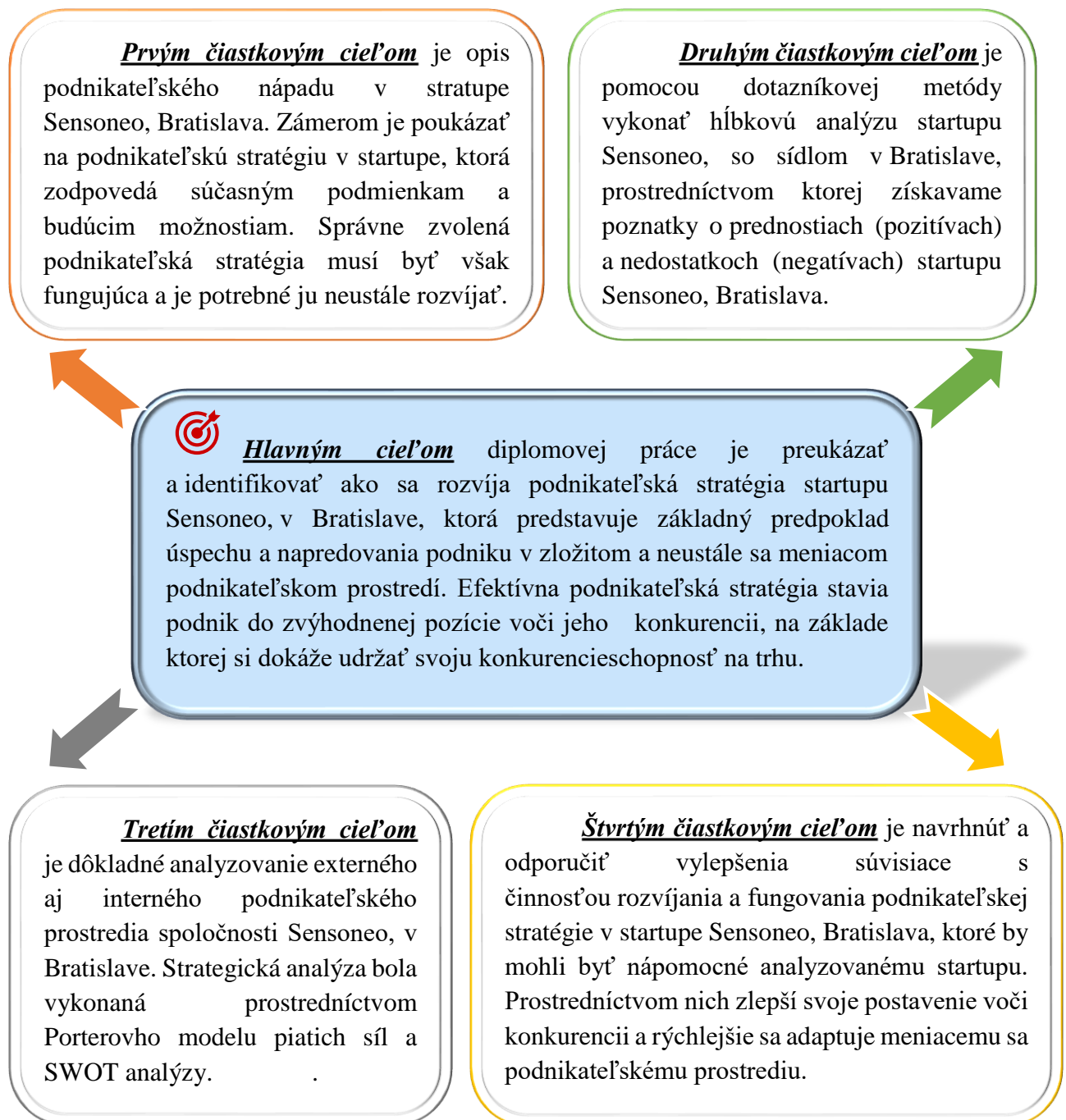
⁶⁰GRIFFIN, Ricky. *Fundamentals of Management*. Boston : Cengage Learning, 2007. s. 68. ISBN 978-0-618-91707-5.

⁶¹GRANT, Mitchell. Investopedia [online]. *Strength, Weakness, Opportunity, and Threat (SWOT) Analysis*. [cit. 2019-01-02]. Dostupné na: <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>.

2 Cieľ práce

Hlavný cieľ diplomovej práce je zameraný na podnikateľskú stratégiu vo vybranom startupe. Na to, aby sme dosiahli hlavný cieľ, sme si vytýčili štyri podporné čiastkové ciele. Podrobnejšia identifikácia cieľov je znázornená v nižšie uvedenej schéme.

Schéma č. 1: Ciele diplomovej práce



Zdroj: vlastné spracovanie

3 Metodika práce a metódy skúmania

Problematika diplomovej práce bola rozpracovaná na základe zdrojov informácií, či už domácich, alebo zahraničných, od renomovaných autorov v danej oblasti skúmania, čerpaných zo spoľahlivých knižných publikácií, zverejnených odborných článkov a internetových zdrojov, zaoberajúcich sa témou podnikateľskej stratégie v startupoch. Na získanie potrebných údajov boli použité rozsiahle interné dokumenty a podklady spolupracujúceho startupu. Použité metódy diplomovej práce sú nasledovné:⁶²



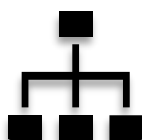
Dotazník – využíva na získavanie informácií o charakteristikách, správani a postojoch jednotlivých individuálov. Obsahuje predefinovanú sériu otázok, a to zisťovacích, doplňovacích, alebo s možnosťou výberu správnej odpovede. Výhodou dotazníka je rýchlosť zberu údajov, nulové náklady, či vysoká miera objektivity.



Interview – predstavuje bohatý zdroj informácií a je najefektívnejšou kvalitatívnou metódou skúmania. Poskytuje vysvetlenie, lepšie porozumenie, osobné názory alebo skúsenosti zainteresovaných osôb. Môže byť realizovaný telefonicky, osobne, alebo online spôsobom. Pripravenosť rozhovoru môže kontrolovať a ovplyvniť kvalitu výsledkov.



Analýza – rozlišujeme kvantitatívnu a kvalitatívnu analýzu dát. Je to proces, kde sa rozsiahle komplexy myšlienok redukujú do menších fragmentovaných konceptov, aby došlo k lepšiemu porozumeniu. Má takisto za úlohu odhaľovať dôkazy, ktoré vedu ku konkrétnemu záveru, a to skúmaním predsudkov a predpokladov.



Syntéza – syntéza na druhej strane rieši konflikt medzi tézou a antitézou tým, že hľadá fakty, ktoré majú spoločné. Pokúša sa spojiť jednotlivé časti, ktoré už boli analyzované s inými nápadmi, alebo konceptami. Jej cieľom je na záver vytvoriť niečo originálne – nový návrh, alebo tvrdenie.

⁶²TUCK, Eve. *Place in Research: Theory, Methodology, and Methods*. New York : Routledge, 2015. s. 97-125. ISBN 9781317655510.



Pozorovanie – predstavuje spôsob zberu pozorovaných údajov, ktorý môže byť štruktúrovaný alebo neštruktúrovaný. Medzi výhody tejto metódy patrí priamy prístup k výskumným javom a vysoká úroveň flexibility z hľadiska uplatňovania a vytvárania dlhodobého záznamu javov. Zároveň je znevýhodnená časovými požiadavkami, či možnou mierou zaujatosti pozorovateľov.



Komparácia – definuje sa ako metóda skúmania javov a vzťahov na základe porovnávania relatívne malého počtu prípadov. Je základným nástrojom analýzy. Zohráva ústrednú úlohu v koncepcii formovania tým, že vnáša do popredia sugestívne podobnosti a kontrasty. Využíva sa pri testovaní a objavovaní nových hypotéz i teórií.



Benchmarking – týmto pojmom rozumieme proces porovnávania a merania organizácie voči ostatným, s cieľom získať prehľad o opatreniach, výkonoch a postupoch spôsobom, ktorý môže rýchlo zlepšiť cestu ku konkurenčnej výhode a svetovej výkonnosti. Skôr nech vykonáme benchmarking, je dôležité dôkladne pochopiť usmernenia spoločnosti.



Indukcia – induktívne uvažovanie je opak toho deduktívneho. Indukcia vytvára zo špecifických pozorovaní široké zovšeobecnenie. Je definované ako odôvodnenie, v ktorom sa jednotlivé argumenty vytvárajú a hodnotia, aby sa vytvorili určité závery. Aj keď argumenty môžu byť pravdivé, záver ale môže byť nepravdivý.



Dedukcia – deduktívne uvažovanie, naopak, funguje od všeobecnejšieho pozorovania k špecifickejšiemu tvrdeniu. Dedukcia začína všeobecným vyhlásením alebo hypotézou, pričom skúma možnosti dosiahnutia špecifického a logického záveru, a to potvrdením alebo vyvrátením pôvodných teórií.

⁶³ MIŠŮN, Juraj – MIŠŮNOVÁ HUDÁKOVÁ, Ivana. *Kontrolovanie v manažmente*. Bratislava : KARTPRINT, 2017. s. 112-127. ISBN 978-80-89553-47-1.

4 Výsledky práce

Kapitola s výsledkami práce je zameraná na analýzu rozvíjania a fungovania podnikateľskej stratégie v startupe Sensoneo, j.s.a, v Bratislave. Prvá časť obsahuje identifikáciu profilu startupu Sensoneo, kde si predstavíme základne informácie a údaje o startupovej spoločnosti, následne charakterizujeme jej podnikateľský model a analyzujeme tvorbu a rozvíjanie podnikateľskej stratégie. Analýzu sme vykonali na základe výsledkov predefinovaného dotazníka, osobných rozhovorov so zakladateľkou vybraného startupu Sensoneo, analytických strategických nástrojov SWOT a Porterovho modelu piatich síl. Záverom kapitoly konštatujeme predpoklady rozvoja podniku a odporúčania na vylepšenie a zdokonaľovanie podnikateľskej stratégie startupu Sensoneo, ktoré by zabezpečili spoločnosti nepretržitý rast a vysokú konkurencieschopnosť v dynamickom, meniacom sa podnikateľskom prostredí, a to nielen na domácom trhu, ale aj vo svete.

4.1 Identifikácia startupu Sensoneo a vznik podnikateľského nápadu spoločnosti

„Pomáhame zmeniť svet na zelenší a čistejší.“

– Sensoneo

Sensoneo je globálny poskytovateľ komplexných **riešení pre manažment odpadov**, ktoré umožňujú mestám a spoločnostiam optimalizovať náklady, zvyšovať ohľaduplnosť k životnému prostrediu a zlepšovať kvalitu života. Prostredníctvom svojej unikátnej inteligentnej technológie pre odpadový manažment Sensoneo revolučne mení spôsob manažovania odpadu. Riešenie kombinuje unikátne ultrazvukové **Smart senzory**, ktoré monitorujú odpad, so sofistikovaným softvérom, čo mestám a spoločnostiam umožňuje robiť strategické rozhodnutia na základe reálnych dát a optimalizovať odpadovú zvozovú logistiku.⁶⁴

⁶⁴SENSONEO. *About Sensoneo* [online]. [cit. 2019-02-01]. Dostupné na: <https://sensoneo.com/about>.

Hlavný cieľ analyzovanej startupovej spoločnosti: *digitalizácia odpadového hospodárstva (smart city) a významná úspora miliónov EUR ročne.*⁶⁵

Tabuľka č. 2: Základné informácie o spoločnosti Sensoneo

Logo startupu	Obrázok č. 7: Logo spoločnosti Sensoneo  <i>Zdroj: Sensoneo [online]. Dostupné na: https://sensoneo.com.</i>
Právna forma	jednoduchá spoločnosť na akcie (j.s.a)
Založenie	vývin v roku 2014, vznik v roku 2017
Sídlo	Ilkovičova 8, Bratislava 841 01, Slovenská Republika
Predstavitelia startupu	Martin Basila – zakladateľ a CEO Andrea Basilová – spoluzakladateľka a PR manažérka
Rozsah pôsobenia	celosvetový
Oblasť pôsobenia	IT, IoT (Internet of things), hardware and software development
Kategória startupu	Inteligentné riadenie odpadu
Základný kapitál	1 milión dolárov – prvá investícia (2017) 1,2 milión dolárov – druhá investícia (2019)
Zamestnanci	23-24
Priemerný vek	27
Oficiálny web	https://sensoneo.com/

Zdroj: vlastné spracovanie

Sensoneo inteligentné riadenie odpadov zaujalo mestá a firmy **po celom svete** a riešenie je nasadené v početných lokalitách v Európe, Severnej Amerike, Južnej Amerike, Blízkom východe, Austrálii a na Novom Zélande. Sensoneo riešenie pomáha mestám a spoločnostiam spravovať odpad nákladovo efektívnejšie, zvyšovať ohľaduplnosť k životnému prostrediu a zlepšovať kvalitu života v mestách. Vo výsledkoch prináša riešenie minimálne 30 percentné zníženie celkových nákladov na zvoz odpadu a približne 60 percentné zníženie výfukových exhalátov v mestách.⁶⁶

⁶⁵ CROWDBERRY. Investment marketplace [online]. *Sensoneo – Globálny líder v smart manažmente odpadov.* [cit. 2019-02-01]. Dostupné na: <https://www.crowdberry.eu/sensoneo>.

⁶⁶ SENSONEO. *About Sensoneo* [online]. [cit. 2019-02-01]. Dostupné na: <https://sensoneo.com/about>.

Obrázok č. 8: Mapa umiestnenia Sensoneo odpadových riešení vo svete



Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných dokumentov startupu Sensoneo

Pre startupovú spoločnosť Sensoneo je rozvoj a dosahovanie stanovených cieľov veľmi dôležité, čomu nasvedčujú aj tieto **výsledky/úspechy**:

1. značné zníženie nákladov na zvoz odpadu – ročná úspora nákladov v jednotkách miliónov EUR pre mestá ako Bratislava alebo Praha a potenciál úspory v desiatkach miliónov pre mestá Montreál a Kanada,
2. tisíce senzorov v 96 lokáciách v 30 krajinách, na 5 kontinentoch,
3. technologický líder – vlastný vývoj hardvéru a softvéru, zatiaľ prvé a jediné 100% pripravené riešenie na najväčšiu sieť vecí NB-IoT,
4. 30 aktívnych vyškolených a certifikovaných partnerov v 30 krajinách,
5. úzka spolupráca s technologickými lídrami ako T-Mobile US, Huawei UAE, Nokia, Microsoft a iné,
6. trojnásobný nárast medzoročných tržieb.

Počas svojho pôsobenia sa spoločnosť Sensoneo zúčastnila viacerých súťaží, konferencií doma i v zahraničí a získala pritom nasledovné ocenenia:

- 2015 – finalista súťaže **Startup Awards**,
- 2016 – postup do finále súťaže **Via Bona** v kategórii Zelená firma,
- 2016 – postup do užšej nominácie v ankete **IT Gala** v kategórii Riešenie roka,
- 2016 – enviro ocenenie **Zlatý mravec 2016** za Inovatívne riešenie,
- 2017 – ocenenie **Mission award** za inovácie,

- 2018 – ocenenie od *Ministerstva hospodárstva SR* titulom Inovatívny čin,
- 2018 – víťaz súťaže *Microsoft awards 2018* v kategórii Verejná správa a rozvoj moderného mesta,
- 2018 – finalista súťaže *Central European Startup Awards* v kategórii Best IoT a Best Social Impact,
- 2019 – víťaz kategórie *Smart Territory Digital Challenges* na svetovej konferencii BIM World v Paríži.

4.1.1 Charakteristika produktového riešenia startupu Sensoneo

„Odpadové hospodárstvo založené na dátach môže vyriešiť väčšinu problémov, ktorým tento priemysel v súčasnosti čelí. Ak nemáte žiadne dáta, nie ste schopní spravovať.“

– Sensoneo

Spoločnosť Sensoneo poskytuje inteligentné a cenovo výhodné **riešenia odpadového hospodárstva pre podniky a mestá**, ktoré slúžia na riadenie životného cyklu odpadu a na zlepšenie životného prostredia, či blahobytu ľudí. Prostredníctvom svojej jedinečnej technológie inteligentného riadenia odpadu spoločnosť Sensoneo predefinuje efektívny a nízko nákladový spôsob nakladania s odpadom.

Sensoneo inteligentné senzory merajú hladiny v odpadových zásobníkoch pomocou ultrazvukových lúčov. Dokážu monitorovať akýkoľvek druh odpadu (zmiešaný odpad, papier, plasty, sklo, oblečenie, biologický odpad, kvapaliny, elektroniku, kov) v kontajneroch a nádobách rôznych typov a veľkostí. Riešenie spoločnosti Sensoneo je výsledkom vnútropodnikového výskumu a vývoja. Výroba prebieha na Slovensku, kde majú dve osadzovacie linky, a v Českej Republike, kde pracuje jedna linka. Softvérové riešenie sa vyvíja takisto na Slovensku, pod vedením vlastných vývojárov, konkrétne v Banskej Bystrici.⁶⁷

Existujú 4 typy inteligentných senzorov spoločnosti Sensoneo, ktoré sú rozdelené podľa ich veľkosti, dosahu, podľa siete, ktorú používajú alebo podľa počtu ultrazvukových

⁶⁷ SENSONEO. *Integrated waste management solution* [online]. [cit. 2019-02-01]. Dostupné na: <https://sensoneo.com/waste-management-solution>.

lúčov. Najnovší typ je menší ako škatuľka od cigariet a podnik si ho dal dokonca aj patentovať. Vložené sú z vnútornej strany odpadových kontajnerov a je v nich zabudované GPS. Sensory medzi sebou komunikujú, pričom jeden z nich zhromažďuje dáta a všetky ostatné s ním zdieľajú dáta i hodnoty, aké namerali, a tým sa vlastne sledujú prevádzkové náklady. Ich životnosť je približne od troch do desiatich rokov.

Obrázok č. 9: Sensoneo Smart Sensory



Zdroj: Sensoneo – Globálny líder v Smart manažmente odpadov [online]. Dostupné na: <https://www.crowdberry.eu/sensoneo>.

Sofistikovaný software komplexného riešenia spoločnosti Sensoneo sa skladá z týchto komponentov:⁶⁸

1. **inteligentné senzory** – Sensoneo vyrába 2 typy ultrazvukových senzorov, ktoré sú schopné monitorovať akýkoľvek typ odpadu v kontajneroch rôznych typov a veľkostí. Sú robustné, vodotesné, nárazu vzdorné a informácie o množstve odpadu dokážu prenášať prostredníctvom všetkých aktuálne dostupných sietí internetu vecí (IOT – Internet of Things) – t.j. cez Cat-M a/alebo cez GSM,
2. **inteligentný systém odpadového hospodárstva** – nástroj fungujúci na princípe cloudu, ktorý zákazníkom umožňuje konfigurovať, monitorovať a riadiť každodennú agendu správy odpadov. Okrem aktualizovaného prehľadu monitorovaných kontajnerov tento systém umožňuje aj plánovanie zvozových trás a ich podrobnú navigáciu. Dostupná je aj mobilná verzia,

⁶⁸ SENSONEO. *Integrated waste management solution* [online]. [cit. 2019-02-01]. Dostupné na: <https://sensoneo.com/waste-management-solution>.

3. **inteligentná analytika** – analytický a reportovací nástroj umožňuje používateľom vykonať strategické rozhodnutia na základe reálnych dát. Smart Analytika vyhotovuje rôzne typy štatistík, reportov a prehľadov ohľadom všetkých monitorovaných kontajnerov a ich obsahu, analýzy zvozov a zvozočných trás,
4. **inteligentné plánovanie trasy** – funkcia plánovania trás automatizuje riadenie zvozočných trás na základe detailných preddefinovaných informácií o vozovom parku, depách a skládkach. Automatizované plánovanie trás optimalizuje využívanie vozidiel a pracovnej sily. Proces zvozu odpadu je efektívny nielen z pohľadu času, ale aj nákladov.

V nasledujúcich riadkoch si uvedieme, aké **výhody** pre jednotlivé mestá a podniky ponúka implementácia ultrazvukových inteligentných senzorov:

- získavanie prehľadu o odpade a jeho riadení,
- zabezpečovanie kontroly nad odpadom,
- rozhodovanie sa na základe reálnych dát,
- zvyšovanie kvality služieb,
- znižovanie prevádzkových nákladov,
- optimalizácia využívaných zdrojov.

Okrem miest a organizácií nájdeme v inteligentnom riadení odpadov výhody aj bežní obyvatelia, ktorí majú bezplatný prístup k dátam zo Sensoneo senzorov prostredníctvom **Sensoneo aplikácie pre občana**. Mobilná aplikácia informuje občanov o zaplnení monitorovaných kontajnerov, nájde im najbližší voľný kontajner pre ich odpad a následne ich k nemu odnaviguje. Aplikácia je dostupná pre Android aj iOS.

4.1.2 *Vznik a rozvoj podnikateľského nápadu startupu Sensoneo*

Sensoneo je svojím pôvodom IT spoločnosť zaoberajúca sa informačnými technológiami, ktorú založili dvaja členovia, Martin Basila a Andrea Basilová. O tom, že existuje dopyt po odpadových službách sa dozvedeli úplnou náhodou, a to od známeho priateľa, ktorý sa venuje dovozu veľkokapacitných kontajnerov. Ten ich informoval o tom,

že na Slovensku je v súčasnosti veľký trend v oblasti využívania veľkokapacitných i podzemných kontajnerov a poukázal na benefity, ktoré so sebou prinášajú. Celé to začalo v roku 2014, kedy **vznikol podnikateľský nápad** súvisiaci s riadením odpadového hospodárstva.

Priekopníkom tohto riešenia bolo mesto Nitra, ktoré v tej dobe nasadzovalo desiatky veľkokapacitných aj podzemných kontajnerov po celom meste. Práve pri správe odpadu týchto kontajnerov sa zistilo, že sú kontajnery, ktoré sa plnia oveľa pomalšie ako štandardne, na ich odvoz, respektíve vysyp je potrebné špeciálne vozidlo a trvá to dokonca o niečo dlhšie, ako pri iných kontajneroch. Ďalšou nevýhodou je fakt, že ich smetiari vysypávajú častejšie, ako je to nutné, a tým sa blokuje mestská doprava. Mnohokrát ich zvažujú do tretiny alebo polovice prázdne, čo je z časového a nákladového hľadiska neefektívne. Z toho dôvodu sa mesto Nitra začalo obhliadať za dodávateľom senzorky, ktorý by poskytoval informácie o preplnenosti kontajnerov bez toho, aby tam človek musel ísť fyzicky. Na základe spomínanej potreby sa spoločnosť Sensoneo rozhodla prijať výzvu a pokúsiť sa **vytvoriť a vyhotoviť senzor**, ktorý by bol schopný daný problém mesta Nitra vyriešiť.

O prototyp produktového senzora startupu Sensoneo sa postaral strýčko zakladateľa Martina, ktorý sa celý život venoval oprave váh a elektromechanike. Podarilo sa mu vytvoriť a vyhotoviť prototyp, ktorý bol vo veľkosti „krabičky od cigariet“. Sensoneo vyvinulo 2 typy technológie senzorov, pričom tretí je v momentálne v patentovom konaní. Sensory boli navrhnuté tak, aby sa inštalovali priamo do kontajnerov, pričom vedia fungovať pri každom type kontajneru a monitorovať akýkoľvek typ odpadu. Fungujú na báze ultrazvuku, kedy sa lúč odrazí od hladiny výšky zaplnenia daného kontajneru, na základe ktorého vedia určiť **informácie o výške odpadu**. Okrem výšky odpadu je senzor schopný sledovať a merať aj iné parametre, napríklad teplotu, náklon, či GPS súradnice, ktoré sa následne využívajú v analytike, aby sa získali informácie o tom, kde sa kontajner nachádza, kedy bol vysypaný, čo sa s nim robilo, či sa niekam nepresunul a podobne. Všetky tieto informácie slúžia na digitalizáciu infraštruktúry kontajnerov.

Prvým zákazníkom Sensoneo odpadového riešenia bolo **mesto Nitra**, ktorému sa v roku 2015 naskytila príležitosť vyskúšať senzory na monitorovanie odpadu úplne zdarma, čo bolo výhodné nie len pre mesto, ale aj pre samotný podnik. Obrovským plusom pre spoločnosť bola možnosť získania rýchleho feedbacku od Nitry, ktorá mala možnosť testovať a skúšať novovzniknuté senzory odpadov ako prvá. Na základe poskytnutej spätnej väzby následne podnik vykonal potrebné zdokonalenia a inovácie, ktoré prebiehajú až doteraz, najmä v podobe softvéru, ale aj hardvéru, aby uspokojili požiadavky zákazníkov.

Obrázok č. 10: Referencia zákazníka mesto Nitra a výsledky aplikovania Sensoneo riešenia



Najcennejší benefit, ktorý nám Sensoneo poskytlo, je výrazná úspora nákladov. Vďaka spoločnosti Sensoneo sme ušetrili 30% nákladov na zber odpadu. Sensoneo naplno splnilo naše očakávania a jeho efektívnosť rastie so zvyšujúcim sa počtom inštalovaných senzorov.

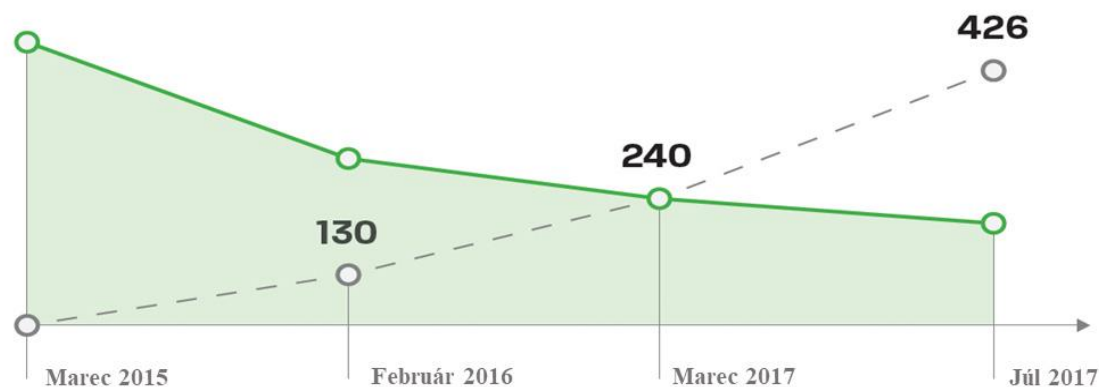
Ing. Ladislav Peniaško
riaditeľ Nitrianskych Komunálnych Služieb

Náklady

Palivo, opotrebovanie vozidla, pracovná sila

Senzory

Počet inštalovaných senzorov



Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných dokumentov startupu Sensoneo

Spoločnosť Sensoneo vznikla právnicky v marci roku 2017. Dovtedy to nebrali ako hlavný business, traja ľudia sa tomu venovali popri svojich vtedy aktuálnych zamestnaniach a považovali to skôr ako hobby, zábavu. Zlom nastal v čase, kedy sa rozhodli prihlásiť na súťaž zvanú „Startup Awards“ na Slovensku, ktorá je zaradená medzi celosvetové siete startup súťaží. Počas súťaže sa stretli s mnohými investormi a podnikateľmi, ktorých nápad inteligentného riadenia odpadu viditeľne zaujal a kládli im rôzne otázky ohľadom veľkosti a potenciálu trhu, aká je odhadovaná návratnosť a podobne, na základe čoho si uvedomili, že prezentovaný nápad aj s myšlienkou predstavuje pre nich obrovskú podnikateľskú príležitosť. To bolo tzv. „spúšťačom“, ktorý zakladateľov Martina a Andreu Basilových „nakoplo“ začať sa Sensoneu venovať naplno. S tak jedinečným a **inovatívnym podnikateľským nápadom** malo Sensoneo veľký nábeh vyhrať nielen spomínanú súťaž Startup Awards, ale aj mnoho iných.

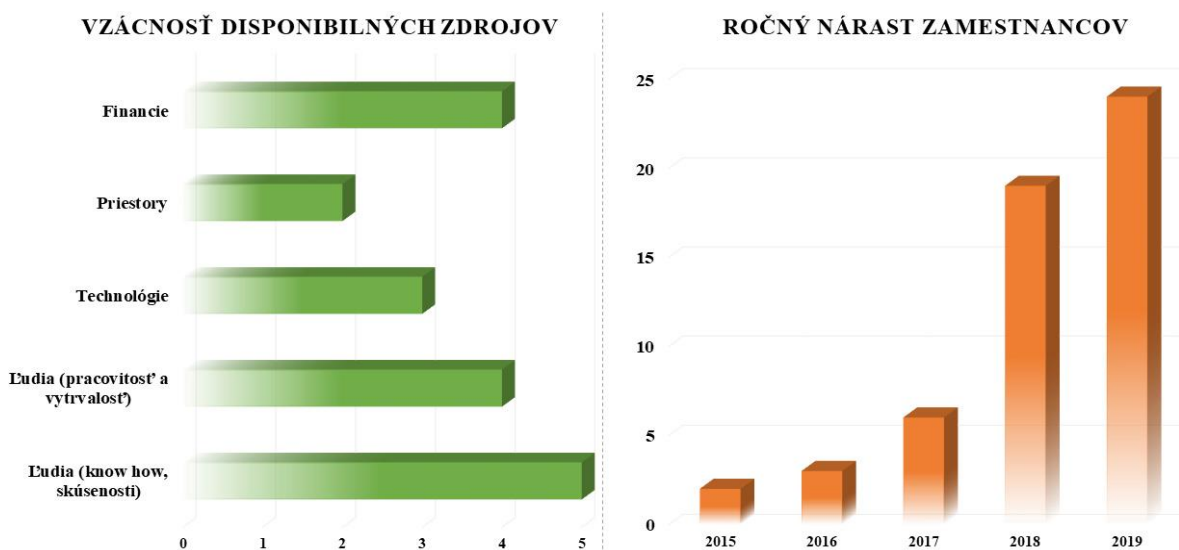
Záujem o riešenie ponúkané startupom Sensoneo postupne rástol a k ďalším zákazníkom sa pridali aj zvozové spoločnosti a ďalšie mestá aj obce, kde je kvôli obmedzenému rozpočtu tlak na **znižovanie nákladov** vysoký. Ako jeden z dôvodov odlišností startupu od konkurencie môžeme uviesť skutočnosť, že podnik sa v rámci tvorby podnikateľského konceptu rozhodol pre stratégiu predávania svojich produktov a služieb

výhradne cez partnerov, distribútorov. Priamo nepredáva skoro vôbec, výnimkou je iba zopár historických zákazníkov, ktorých na začiatku svojho fungovania oslovil, ako napríklad mesto Nitra a iní lokálni zákazníci. Všetci ďalší noví zákazníci sa už získavajú cez partnerov.

Startup Sensoneo vo svojej počiatočnej fáze existencie získaval prvé finančné prostriedky od **rodinných zdrojov**. Zásadný prevrat nastal v lete roku 2017, kedy spoločnosť dostala **investíciu** v hodnote jedného milióna eur od troch slovenských a českých investičných platforiem – t.j. Credo, Y Soft a Crowdberry. Vďaka nej sa startupu podarilo vybudovať nielen partnerský program, ale aj tím zamestnancov, posilniť výskum a vývoj, zviditeľniť značku, či získať zahraničných klientov. Okrem toho, začiatkom roku 2019 získali **ďalšiu investíciu** v hodnote 1.2 milióna eur. Spoločnosti sa počas jedného roka fungovania podarilo veľmi dobre zorientovať v prostredí a odvetví odpadového hospodárstva, vytvorila si medzinárodne meno „*inteligentného odpadového riešiteľa*“, a k tomu si získala mnohých užívateľov po celom svete.

K tomu, aby bola spoločnosť schopná rozbehu, bolo pre ňu nevyhnutné zabezpečiť okrem dostatku financií aj ďalšie **klúčové zdroje**, potrebné pre celkovú realizáciu podnikateľskej aktivity. V prvom rade ide o kvalitnú technológiu, ale aj o ľudí, ich znalosti, know-how a skúsenosti, ktoré sú významným dôvodom úspechu a rastu spoločnosti. Aj keď začínali v počiatočnej fáze ako traja zamestnanci, v súčasnosti sa ich počet rozrástol na 23 až 24. Ich odhodlanie a tvrdá práca sa odrazila vo všetkých podnikových procesoch, vo výskume aj vývoji technológií, vo výrobe, marketingovej propagácii, či koncovom predaji produktov a služieb.

Graf č. 5 a graf č. 6: Disponibilné zdroje a ľudský kapitál spoločnosti Sensoneo



Zdroj: vlastné spracovanie

V súčasnosti sa startup nachádza vo fáze, kedy už dosahuje **prvé príjmy**, ktoré sa medzičasom neustále navyšujú. Momentálne spolupracuje podnik s približne 35 kvalitnými medzinárodnými partnermi, ako napríklad Slovanet (najväčší partner na Slovensku i v Čechách), T-Mobile, Huawei, Vodafone, Slovak Telecom a iné, ktorí so spoločnosťou spolupracujú na 5 kontinentoch, 150 projektoch, v 30 krajinách. V niektorých prípadoch ide o malé piloty, v iných zase o väčšie, rozsiahlejšie projekty. Pozitívom je, že startupový podnik Sensoneo začína generovať prvé pravidelné tržby, pričom ich príjem spočíva kombináciou predaja hardvéru, čo je jednorazová záležitosť, a softvéru, čo na druhej strane predstavuje mesačnú subskripčnú službu. Samozrejme, ako jeden z hlavných cieľov startupu je maximalizovať počet predaných subskripcií a každoročne tým navyšovať podnikateľské výnosy a tržby.

4.2 Analýza rozvíjania a fungovania podnikateľskej stratégie v startupe Sensoneo

V tejto podkapitole poukážeme na fungovanie a rozvoj podnikateľskej stratégie vo vybranom startupe Sensoneo, ktorá by mala zodpovedať súčasným podmienkam a budúcim možnostiam začínajúceho podniku. Pozornosť sme sústredili na opis podnikateľského modelu, taktiež konkurenčným výhodám startupu a na základe interného a externého rozboru podnikateľského prostredia hľadáme cestu k identifikovaniu podnikateľskej stratégie spoločnosti Sensoneo. Analýzu sme vykonali prostredníctvom predefinovaného dotazníka, strategických nástrojov SWOT a Porterovho modelu piatich síl.

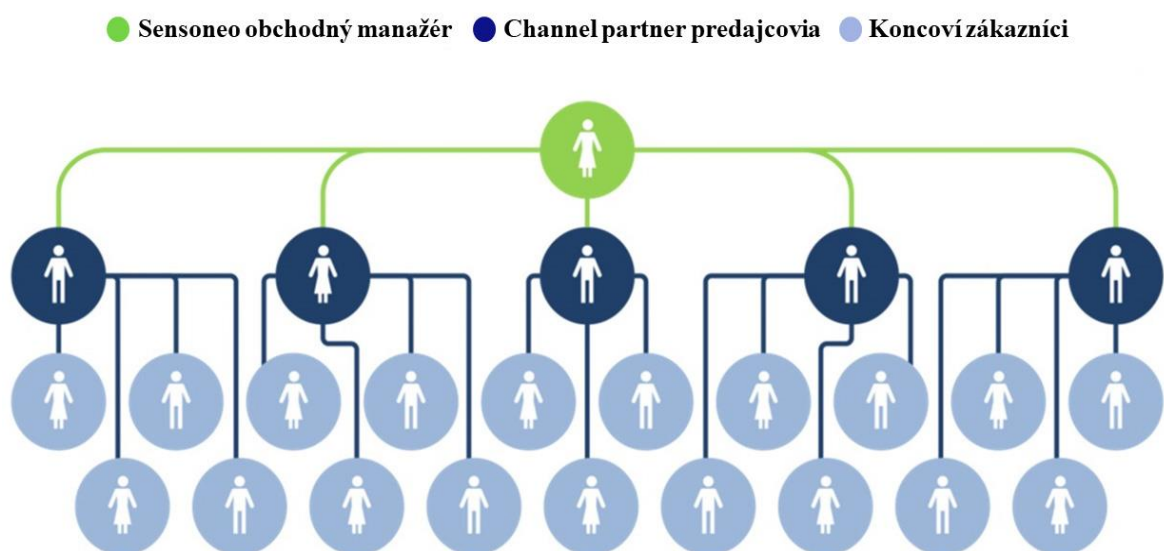
4.2.1 Opis podnikateľského modelu startupu Sensoneo

Startupová spoločnosť Sensoneo sa zaoberá riešením problémov a uspokojovaním potrieb svojich zákazníkov **ponúkaním hodnôt**, ktoré sú pre nich dôležité, ako šetrenie životného prostredia, skvalitnenie úrovne miest a obcí, zefektívnenie prevádzky riadenia odpadu, znižovanie nákladov, využitie technológií a pracovnej sily, či získavanie dát potrebné pre strategický manažment. Sensoneo je takisto ideálnym príkladom podporujúcim aplikovanie „*smart city*“ stratégie v mestách, resp. stratégie „inteligentného mesta“, rovnako

ako konceptu IoT, v preklade „*internetu vecí*“. Je to riešenie, ktoré každodenne prináša používateľom benefity. Jedným z nich je aj fakt, že Sensoneo **produktové senzory** sa vedia pripojiť cez akúkoľvek sieť, či už Sigfox, Lora, alebo NIBoT. Výhody, ktoré dostáva klient sú cenne dáta na efektívnu správu odpadu, znalosti, prehľad, kontrolu nad riadením a produkty, ktoré sú navrhnuté v súlade s eko dizajnom, čo predstavuje stratégiu, ktorá je súčasťou cirkulovanej ekonomiky. Ta umožňuje, aby sa materiály, z ktorých sú produkty vyrobené, dokázali recyklovať a čo najdlhšie rotovať v obehú. Sensoneo senzory sú stavané tak, aby boli aplikovateľné po celom na svete.

Zaujímavosťou na podnikateľskom modeli startupu Sensoneo je voľba realizácie **predaja produktov** a služieb nie koncovým zákazníkom, ale v tomto prípade cez partnerov, respektíve **distribútorov**. Ide o mestské zvozové spoločnosti, komunálne spoločnosti, podniky, ktoré sa pohybujú v odpadovom hospodárstve, či už sú to dodávatelia veľkokapacitných kontajnerov, dodávatelia produktov a služieb pre mesta a obce, konzultačne spoločnosti v oblasti odpadového hospodárstva a iné. Tieto nadnárodne partnerské organizácie, sídlia v 30 krajinách si sami vyčlenia svojich obchodníkov, ktorí následne ďalej ponúkajú predaj Sensoneo riešení.

Obrázok č. 11: Partnerský obchodný model spoločnosti Sensoneo



Zdroj: vlastné spracovanie

Aby distribútori splnili **požiadavky pre partnerstvo**, musia alokovať aspoň jedného obchodníka, technického človeka na to, aby sa vyškolil ohľadom Sensoneo produktov – t.j. fyzicky pricestujú do Bratislavy raz štvrťročne, kedy vykonajú partnerský tréning, pričom

intenzívne školenie obchodníkov a technikov trvá približne 2 dni. Následne sú povinní absolvovať pomerne náročný test a v prípade jeho úspešného zvládnutia, získajú certifikáciu, ktorá im umožňuje ďalej poskytovať Sensoneo riešenie svojim zákazníkom a klientom (verejne inštitúcie, školy, nemocnice, primyslené parky, správcovia diaľnic a podobne). Samozrejme, okrem distribútorov patria ku kľúčovým partnerom spoločnosti aj finanční investori a dodávatelia materiálov, komponentov, realizačnej technológie i know how.

Ku novým klientom sa vie podnik dostať pomocou rôznych **distribučných kanálov**. Jedným a zároveň hlavným z nich sú spomínaní „*channel partner*“ predajcovia – distribútori, ktorí následne ďalej cez vlastných obchodníkov ponúkajú Sensoneo riešenie svojim koncovým zákazníkom. Najlepším a naj dôveryhodnejším partnerom sú veľké medzinárodné spoločnosti, ktoré už majú rozvinutú spoluprácu s mestami a obcami. Veľmi účinným komunikačným aj marketingovým kanálom slúžiacim na oslovenie partnerov je práve internetová stránka startupu Sensoneo – www.sensoeno.com, kde sú uvedené podrobné informácie týkajúce sa spoločnosti, jeho kľúčových ľudí, ponúkaného riešenia a takisto sú tam prezentované aj benefity vyplývajúce z využívania Sensoneo produktov a služieb. Priamy predaj a aktívne oslovenie zákazníkov je podnikom realizované výlučne pomocou účasti na rôznych konferenciách, výstavách a podujatiach, súvisiacich s tematikou oblasti fungovania startupu.

Aby spoločnosť Sensoneo bola schopná vytvárať ponúkané hodnoty, produkty, a služby svojim klientom, musí zabezpečiť optimalizáciu a efektívny chod všetkých **kľúčových podnikových procesov**. Medzi najpodstatnejšie činnosti startupu patria: identifikácia potrieb a problémov, rozvoj podnikateľského nápadu, analýza trhu, vývoj a výskum, strategické plánovanie, výrobná a prevádzková realizácia softvéru i hardvéru, či technická podpora. Kľúčové aktivity v oblasti obchodu, distribúcie a marketingovej komunikácie sú takisto pre podnik nevyhnutné a rozhodujúce. Čo sa týka finančných procesov a účtovníctva, tie vykonáva spoločnosť externou i internou formou. Všetky ostatné uvedené činnosti realizuje startup „*in house*“ – t.j. vo svojej vlastnej réžii.

Relatívna **úroveň nákladov** startupovej spoločnosti Sensoneo je pomerne vysoká, pričom nad variabilnými podnikovými nákladmi prevažujú fixné náklady. Pre analyzovaný podnikateľský model je najviac nákladov vynaložených na vývoj a výskum, ľudské zdroje (kvalifikovaní zamestnanci, platobné zložky) a na materiál. Ako vidíme na grafe číslo 7 a 8, medzi kľúčové aktivity za rok 2017, vyžadujúce si najvyššiu nákladovosť zaraďujeme výskum a vývoj (50%), ďalej obchod a marketing (30%), za tým nasledujú náklady na prevádzkové činnosti a všeobecnú administratívu (obidve po 10%). V roku 2018,

najpodstatnejšiu časť celkových nákladov predstavuje veda a výskum (44%), 28% nákladov je vynaložených na všeobecnú administratívu (čo predstavuje 18%-ný nárast oproti predošlému roku), 17% na obchod a marketing, prevádzková činnosť pokrýva v danom roku 11% nákladov.

Graf č. 7 a graf č. 8: Nákladová štruktúra spoločnosti Sensoneo za rok 2017 a 2018



Zdroj: vlastné spracovanie

Ak hovoríme o **toku výnosov**, za hlavný zdroj vytvárania príjmov podniku považujeme jednoznačne predaj a prenájom výrobkov (hardvéru) a služieb (subskripcí). Zákazníci, respektíve partneri sú ochotní platiť v tom prípade, ak im ponúkané výrobky a služby zjednodušia ich doterajšiu prácu, zredukujú náklady i čas potrebné na jednotlivé činnosti, a k tomu navýšia kvalitu podnikových procesov – to všetko predstavujú benefity zahrnuté v hodnote, za ktorú sú zákazníci ochotní zaplatiť.

Tabuľka č. 3: Finančná štatistika spoločnosti Sensoneo

Rok	2017	2018	Percentuálna zmena oproti roku 2017
Tržby	92 874 €	390 663 €	+320,64%
Čistý zisk/strata	-484 445 €	-94 945 €	+80,40%
Hrubá marža	55 795 € (60% z tržieb)	153 477 € (39% z tržieb)	+175,07%

Zdroj: vlastné spracovanie

Pre partnerov je **cena** za Sensoneo riešenie závislá od toho, v akej miere je partner certifikovaný alebo od množstva senzorov, ktoré sa mu doposiaľ podarilo predat'. Partner si následne určí pre svojich zákazníkov predajne ceny podľa vlastného úsudku, pričom nie je viazaný spoločnosti Sensoneo žiadnym sprostredkovateľským poplatkom. Sensoneo poskytuje iba odporúčané ceny, no partneri to môžu, ale nemusia akceptovať. Ak hovoríme o hardvéri, prebieha platba ihneď pri predaji, v prípade softvéru platia partneri formou paušálu, respektíve predplatného, ktoré vzhľadom na časový interval môže byť mesačný, štvrt'ročný, polročný i ročný. Čo sa týka cenovej politiky, spoločnosť Sensoneo ponúka svoje produkty a služby v prémiovej cene, pričom vyššia cena je odôvodnená výnimočnosťou kvality pre obmedzený počet zákazníkov. Pri jej tvorbe sú zohľadnené parametre nákladov, priemernej ceny na trhu a stanovenej marže. Ceny môžu byť ovplyvnené takisto aj krajinou, v ktorej daný klient pôsobí.

4.2.2 Konkurenčná výhoda ako jadro podnikateľskej stratégie startupu

Sensoneo

Obrázok č. 12: Vízia, poslanie a vyhlásenie spoločnosti Sensoneo



Zdroj: vlastné spracovanie

Poslaním spoločnosti Sensoneo je poskytovať podnikom a mestám rozhodovanie založené na údajoch a optimalizáciu spôsobov zberu odpadu, frekvencií a zaťaženia vozidiel.

Sensoneo poskytuje monitorovanie odpadu, spracovanie údajov, inteligentnú analýzu a inteligentné spracovanie trasy. Inteligentné senzory na monitorovanie odpadu Sensoneo doteraz znížili celkové náklady na zber odpadu pre podniky a mestá najmenej o 30%. IT zariadenie Sensoneo tiež znížilo emisie uhlíka z vozidiel na zber odpadu o 60%.

Strategickou víziou Sensoneo je nákladovo efektívne riadenie životného cyklu odpadu a zlepšenie životného prostredia a blahobytu ľudí. Sensoneo pôsobí na mnohých miestach v celej Európe, Severnej Amerike, Južnej Afrike, na Strednom východe, v Austrálii a na Novom Zélande. Podľa projekcie Organizácie Spojených národov (OSN), 66% svetového obyvateľstva bude žiť do roku 2050 v mestách. Spoločnosť chce rozšíriť svoje podnikanie práve v týchto oblastiach po celom svete.

Cieľom spoločnosti Sensoneo je znížiť emisie a urobiť podniky ekologickejšími. Spoločnosť chce tiež znížiť náklady spojené s palivom, opotrebovaním a pracovným časom vozidla. IT systém vyvinutý spoločnosťou Sensoneo optimalizuje logistiku a zefektívni pracovné procesy, prinesie čistotu alepší život obyvateľov v mestách, v ktorých spoločnosť pôsobí. Systém Sensoneo je univerzálny, dá sa aplikovať aj do starých smetných košov a je možné ho prispôbiť špecifickým potrebám zákazníka.

Sensoneo má mnoho **klúčových faktorov úspechu**. Medzi faktory úspešnosti považujeme flexibilitu integrovať technológiu do ľubovoľného informačného systému zákazníka, či univerzálnosť produktov, ktoré môžu byť nasadené do akéhokolvek typu kontajnera na odpad. Systémy informačných technológií Sensoneo sú takisto inteligentne bezpečné a fungujú na dvoch rôznych úrovniach šifrovania. Okrom toho, zakladateľ spoločnosti Martin Basila vyvinul aplikáciu, ktorá používateľom systému umožňuje nájsť na svojich mobilných zariadeniach dostupné odpadové kontajnery na likvidáciu ich odpadu. Všetky tieto faktory zabezpečujú budúci úspech a rast spoločnosti Sensoneo.

Vzhľadom na zistené skutočnosti usudzujeme, že skúmaný startup Sensoneo má **konkurenčné výhody**, ktoré vznikajú v meniacom sa podnikateľskom prostredí. Tieto konkurenčné výhody sa stávajú zároveň jadrom podnikateľskej stratégie. Medzi prejavy konkurenčných výhod spoločnosti Sensoneo patrí:

Tabuľka č. 3 a tabuľka č. 4: Vonkajšie a vnútorné prejavy konkurenčných výhod startupu Sensoneo

Vonkajšie prejavy konkurenčných výhod	Vnútorné prejavy konkurenčných výhod
<ul style="list-style-type: none"> ▪ všestrannosť – schopnosť monitorovania všetkých druhov odpadu v akýchkoľvek košoch rôzneho typu a veľkostí, ▪ rozsiahla konektivita – senzory sa vedia pripojiť ku všetkým relevantným IoT sieťam, ▪ partnerský program a partnerské siete – 40 partnerov v 33 krajinách, ▪ komplexnosť – riešenie je prispôbené podľa potrieb a požiadaviek zákazníkov i partnerov. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ riešenie je plne špecializované na riadenie odpadu s dokázateľnými výsledkami a prípadovými štúdiami, ▪ najvyššia kvalita – popredný výskum, vývoj a výroba hardvéru aj softvéru prebieha v EÚ, priamo pod strechou startupu Sensoneo v Bratislave, ▪ jednoduché nastavenie – riešenie nevyžaduje výmenu súčasného IS a aplikácia riešenia do košov je jednoduchá, ▪ skúsený tím kvalifikovaných zamestnancov.

Zdroj: *vlastné spracovanie*

Pridaná hodnota, ktorú dostáva zákazník od Sensoneo riešenia, je pomerne vysoká v porovnaní s konkurenciou a vnímame ju vo forme nižšie uvedených benefitov:

- **redukcia nákladov** – zníženie nákladov vynaložených na palivo, opotrebovanie vozidla a pracovne hodiny,
- **optimalizácia procesov** – zefektívnenie logistiky a podnikových procesov,
- **environmentálna zodpovednosť** – pokles emisií a snaha o ekologickejšie podnikanie,
- **zlepšenie zdravia a bezpečnosti** – prináša čistotu a skvalitnenie života pre ľudí.

4.2.3 SWOT analýza startupu Sensoneo

Súčasťou identifikácie podnikateľskej stratégie startupu Sensoneo bola vykonaná aj SWOT analýza, poskytujúca rámec pre analýzu síl a slabostí startupu v rámci internej analýzy, pričom externá analýza je zase tvorená príležitosťami a hrozbami.

Silné stránky startupovej spoločnosti Sensoneo:

- **vlastná výroba hardvéru i softvéru** – „in house developed“ a „in house produced“,
- **univerzálnosť riešenia** – využitie na monitorovanie všetkých druhov odpadu,

- **kvalita služieb** – pripojenie senzorov cez na akúkoľvek IoT sieť, technická podpora, integrovateľnosť do súčasných informačných systémov,
- **inovácie** – neustály výskum a vývoj v technológii, úplný novátor v odvetví odpadového hospodárstva,
- **flexibilita** – rýchla adaptácia na zmeny trhu v podnikateľskom prostredí,
- **kastomizácia** – prispôsobenie špecifickým potrebám a požiadavkám klientov (možnosť prezentovať Sensoneo riešenie pod svojou vlastnou značkou, logom, aplikáciou)
- **kvalifikovaný tím** zamestnancov so skúsenosťami,
- **marketing** – aktívna komunikácia na sociálnych sieťach Linked In, Twitter, Instagram, Facebook,
- **celosvetové pôsobenie** – Slovensko, Európa, USA i Blízky Východ,
- **priamy kontakt s partnermi** – sprostredkovateľský obchodný model,
- **šetrenie času, energie a nákladov** – posielanie dát cez Bluetooth a siete s dosiahnutím pozitívnych výsledkov.

Slabé stránky spoločnosti Sensoneo:

- **neznáme meno** – malý podnik pôvodom zo Slovenska, z centrálnej Európy, pre ktoré je náročné presadiť sa,
- **občasné problémy s technológiou** – vyžaduje sa neustála technická podpora, riešenie komplikácií s nefungujúcimi IoT sieťami,
- **neznáme prostredie, nevyvinuté odvetvie** – koncept inteligentného mesta a inteligentného riadenia odpadu, kombinuje veľa technologických odvetví,
- **nedostatočné testovanie** pred finálnym odoslaným riešením – testovanie aj do špeciálnych poveternostných i meteorologických podmienok (napr. v USA majú iné typy smetných nádob, ktoré sú extrémne ťažké, hlučné aj nárazové)
- **nespolahlivosť partnerov** – nespoľiehať sa iba na jedného partnera v krajine, nie každý z nich je vhodný, mnoho z nich po čase stratí záujem.

Príležitosti spoločnosti Sensoneo:

- **nárast povedomia mena a značky** – pomocou marketingu, promovania, zúčastňovaní sa na konferenciách i súťaži,

- *zvyšujúce sa požiadavky týkajúce sa odpadovosti* – zefektívnenie riadenia odpadu,
- *fenomén „smart city“* – snaha miest a obcí dopracovať sa ku štatútu „*inteligentné mesto*“,
- *narastajúca túžba ľudí po ochrane životného prostredia* – zvýšenie životnej úrovne a blahobytu,
- *IoT* – popularita konceptu internetu vecí, no nie je zatiaľ veľa zariadení, ktoré by bolo možné pripojiť (napr. cez smart home),
- *vznik nových lokálnych i medzinárodných partnerstiev* s rapídny nárastom predajov – napr. IBM,
- *posilnenie výskumu* – neustály vývoj inovácií a technológií,
- *vybudovanie špičkového tímu* kvalitných zamestnancov s vysokou pridanou hodnotou.

Hrozby spoločnosti Sensoneo:

- *technológia* – spomalený, respektíve zastavený vývoj technológii v podniku, neschopnosť inovovania, alebo naopak, rapídny technologický vývoj trhu,
- *nedostatočné testovanie* – veľa nepodarkov, pokazených, či spätne reklamovaných senzorov,
- *zmena klimatických podmienok* – neočakávané správanie sa senzorov pri extrémnych teplotách a podmienkach,
- *narastajúca konkurencia* – veľkí hráči (ako napr. IBM, ktorého zaujme myšlienka zefektívnenia odpadového hospodárstva, a vytvorí tak nové riešenie na správu odpadu),
- *oslabenie originality podnikateľského nápadu* – vstup nových hráčov na trh, veľa substitučných produktov a služieb,
- *deficit zdrojov* – najmä finančných, ľudských, nezájem investorov,
- *nedostatok partnerov* – dodávateľov, odberateľov, alebo sprostredkovateľov,
- *neochota inovovať* – strach partnerov a zákazníkov zo zmien, pohodlnosť ľudí.

4.2.4 Analýza startupu Sensoneo pomocou Porterovho modelu 5 síl

Aj napriek tomu, že odvetvie inteligentného odpadového hospodárstva je pomerne nové a vyvíjajúce sa, **konkurenčná súťaž** medzi jednotlivými podnikateľskými subjektami je čím ďalej, tým viac intenzívna.

Obrázok č. 13: Súčasná konkurencia spoločnosti Sensoneo



Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných dokumentov startupu Sensoneo

Jednou z najsilnejších konkurencií startupu Sensoneo sa považuje fínska spoločnosť **Enevo**, ktorá ako úplne prvá zaviedla princíp inteligentného riadenia odpadu, za účelom jeho monitorovania a následnej optimalizácie zvozu. Enevo začalo poskytovať odpadové riešenie približne o rok skôr ako startup Sensoneo, čo sa ukázalo ako výborný ťah, pretože trh na to zareagoval veľmi rýchlo a dopyt po danom type služieb sa začal rapídne vyvíjať. Rozdiel medzi Enovom a Sensoneom je ten, že predajný model spoločnosti Enevo je priamy, nie partnerský. V ponuke majú iba jeden typ senzora a ich softvérové riešenie je prispôbené pre všetkých zákazníkov rovnako. Za nevýhody spoločnosti Enevo sa považujú narastajúce technické problémy, neschopnosť vybudovať infraštruktúru, ktorá by dokázala obslúžiť všetky dopyty, výsledkom čoho je neschopnosť naplniť špecifické požiadavky odberateľov a profesionálov v odpadovom manažmente.

Ďalším silným **konkurenčným súperom** je dánska spoločnosť **Nord Sense**, ktorá poskytuje podobné produkty a služby ako Sensoneo, no namiesto ultrazvuku využíva infračervené žiarenie, ktoré nielen Sensoneo, ale aj iní zákazníci hodnotia ako nevhodný a nepresný spôsob merania odpadu. V poradí tretím konkurentom je **Evreka** – turecká

spoločnosť, uznáva veľmi podobné hodnoty ako Sensoneo, pričom spoločné majú aj to, že obidva podniky predávajú svoje produkty a výrobky cez partnerov. Evreka sa javí ako lokálny podnik, pretože väčšina jeho klientov a odberateľov sa nachádza v Turecku a jeho okolí. Sensoneo spočiatku hodnotilo túto spoločnosť ako skúsenú a dôveryhodnú, no zistilo sa, že ponúkané senzory nie sú ich vlastným výrobkom, sú nekvalitné, nespoľahlivé a dovezené z Číny. Najnovšie sa už nedefinujú ako poskytovatelia sústredení na služby odpadového hospodárstva, ale venujú sa skôr výrobe všeobecných širokospektrálnych monitorovacích zariadení.

Okrem uvedených konkurenčných spoločností predstavujú Sensoneu hrozbu aj menšie podniky ako **Binando** a iné startupy, zamerané na manažment odpadu, napr. **Startup Cities**. Čo sa týka súťaživosti na slovenskom alebo českom trhu, jediným súčasným priamym konkurentom startupu Sensoneo je podnik JRK, špecializujúci sa na systémy riadenia odpadu v domácnostiach pre obce, s cieľom podporiť vyššiu ekologickosť v mestách. Ak by sme to zhrnuli, konkurenciu pre Sensoneo predstavujú najmä **inovatívne zmyšľajúce spoločnosti**, ktoré sa snažia nazerať na odpad ako na možnosť a zároveň priestor, kde je možné vykonať veľké množstvo efektívnych zmien.

Existujú organizácie, ktoré sa sústreďujú výhradne na **výrobu senzoriky za účelom monitorovania**. Sú to obrovské podnikateľské subjekty, ktoré sú dodávateľmi rôznych elektro riešení, či sledovacích i monitorovacích riešení. Hrozbou je to, že ponúkajú takzvané **substitučné produkty**, ktoré by dokázali nahradiť aj výrobky startupu Sensoneo. Spoločnosť Sensoneo ich brala ako svoju konkurenciu, no zistilo sa, že riešenia spomínaných subjektov sú príliš všeobecné a nie sú zamerané na optimalizáciu odpadového hospodárstva, aj keď možno vyrábajú senzory porovnateľných kvalít. Ich nevýhodou je, že nie sú schopní prispôsobiť riešenie individuálnym potrebám zákazníkov, teda nekastomizujú svoje produkty a služby. Z toho dôvodu ich Sensoneo už viac-menej nepokladá za svoju silnú konkurenciu.

Pri hodnotení a výbere **dodávateľov** je pre Sensoneo najpodstatnejším kritériom jednoznačne kvalita. Najväčšie problémy mali s baterkami, ktoré sú neoddeliteľným komponentom každého senzora a zároveň ich ne/kvalita predstavuje najčastejšiu príčinu či už kazení, alebo reklamácie senzorov (90%). Z toho dôvodu vynaložil startup Sensoneo veľkú námahu na to, aby našiel dodávateľov s minimálnymi nepodarkami baterií – patria medzi nich spoločnosti **Fanso-Európa, LSH, Pkcell** a **Ultrilife**. Cena jednej baterky sa pohybuje v intervale od 8 do 10 eur.

Sensoneo monitorovacie senzory vyrábajú **tri linky**, dve **na Slovensku** a jedna **v Českej Republike**, výsledkom čoho vznikajú hrubé produkty a obaly, ktoré následne Sensoneo „vyplní“ svojim softvérom. Výrobne linky sú zazmluvnené a každá z nich sa špecializuje na výrobu iného typu senzorov. Vyhotovená objednávka sa odošle na centrálu do Bratislavy, kde si Sensoneo samo skompletizuje svoje riešenie. Objednané senzory predstavujú pomerne veľkú položku z celkových nákladov, čo prinútilo zakladateľov zamyslieť sa nad vybudovaním vlastnej výrobnéj linky, no momentálne by ju nevedeli ešte v dostatočnej miere vyťažiť. Okrem toho by tu vznikol problém aj s pracovnými miestami a podobne. V konečnom dôsledku by potrebovali vynaložiť veľa času a námahy, aby naháňali nové zákazky, ktoré by navýšili objem výroby a vo väčšej miere vyťažili výrobnú linku, preto je pre startup momentálne externá výroba proti internej tou výhodnejšou a rentabilnejšou alternatívou.

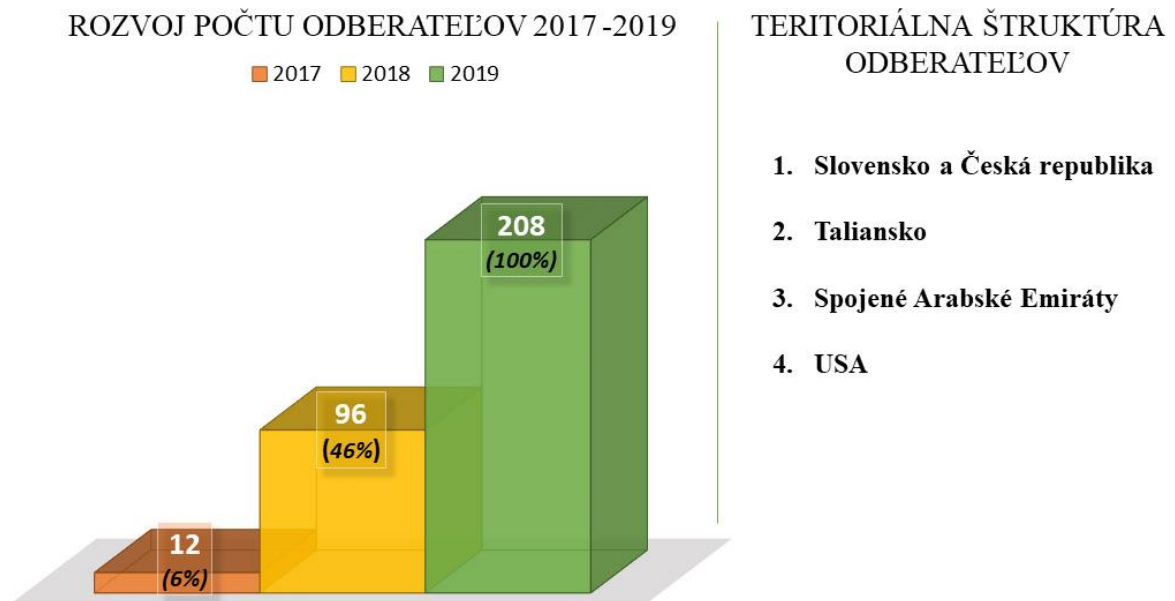
Tým, že sa priemysel inteligentného odpadového hospodárstva ešte len vyvíja a fáza životného cyklu odvetvia je pomerne v začiatkoch, spoločnosť Sensoneo doposiaľ nezaznamenáva rapídny počet **nových konkurentov** v danom odvetví, keďže ide o nepoznanú oblasť, kde je predvídateľnosť budúceho vývoja nejasná. **Vstup na trh** riadenia odpadu nie je extrémne náročný, pretože ide o dieru na trhu, no nie je ani jednoduchý. Musí ísť o taký typ podniku, ktorý sa vo veľkej miere zaujíma o zefektívnenie riadenia odpadu, zlepšenie životného prostredia a vie ponúknuť kvalitné, inovatívne riešenie spojené s problematikou odpadovosti. S čím nevyhnutne treba počítať je počiatočná investícia do vývoja, na základe ktorej by bol podnik schopný realizovania svojho podnikateľského nápadu.

Ak hodnotíme **bariéry podnikania**, komplikácie sú spojené prevažne s logistikou a prepravou senzorov, súčasťou ktorých je baterka. S tým súvisia aj colné prekážky aj pravidlá, ktoré považujú baterky za nebezpečný obsah. Mnohokrát sa stalo, že preprava Sensoneo dodávok sa z podobných príčin skomplikovala a pozastavila na hraniciach. Ďalšou bariérou je práve technológia, s tým súvisiaci aj vývoj, kontrola, testovanie, ako aj neustále zmeny, inovácie, špecifika rôznych IoT sietí a podobne. Parametrom výrazne ovplyvňujúcim rozhodovanie nových subjektov o vstupe na trh je aj ochota ľudí inovovať a prispôbovať sa zmenám, ktoré môžu priniesť pozitívny výsledok. Sensoneo sa vyjadrilo, že priestor pre nových konkurentov určite existuje, no je to beh na dlhé trate.

Výhodou a silou startupu Sensoneo je flexibilita a schopnosť prispôbiť sa špecifickým požiadavkám a potrebám jednotlivých **odberateľov**. Ich preferencie majú veľký vplyv na celkové fungovanie i rozhodovanie spoločnosti Sensoneo, ktoré je

konkurencieschopné pravé svojou adaptáciou v existujúcom podnikateľskom prostredí. Softvérové aj hardvérové riešenia neustále ohýbajú a vymýšľajú im nové vlastnosti, výsledkom čoho je nezastaviteľný, každým rokom pribúdajúci počet odoberajúcich partnerov, ako môžeme vidieť v nasledujúcom grafe:

Graf č. 9: Rozvoj odberateľov spoločnosti Sensoneo a ich teritoriálna štruktúra za roky 2017-2019



Zdroj: vlastné spracovanie

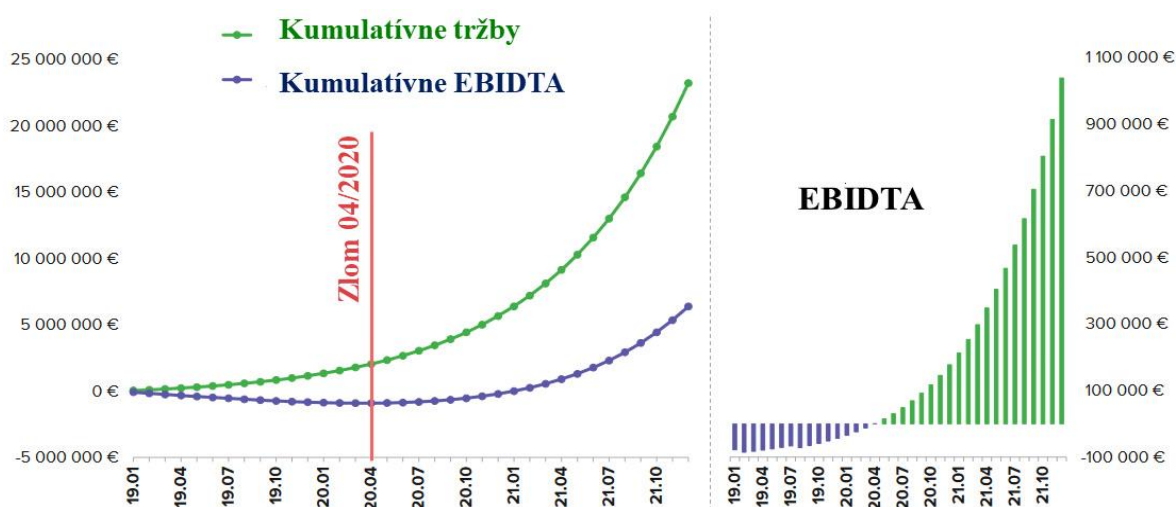
Sensoneo posiela pravidelne svojim partnerom nové informačné letáky, kde sú uvedené najnovšie aktualizácie a inovácie realizovaného riešenia. Partneri sú rozdelení do **troch levelov partnerstva**, najvyšší je platinový je podmienený predajom istého množstva senzorov za dané obdobie. Platinoví partneri majú samozrejme aj najvýhodnejšie ceny za produkty a služby. Partnerstvo je takisto aj o zdieľaní rozpočtov, spoločnom marketingu a zúčastňovaní sa rôznych konferencií. Sensoneo sa snaží svojich odberateľov počúvať, nie silou mocou si presadzovať to svoje. V tomto prípade je veľkosť podniku s nízkym počtom zamestnancov jednoznačnou výhodou, čo sa prejavuje aj v rýchlosti uskutočnenia zmien i reakcie na neustále meniace sa trhové podmienky.

2.3 Predpoklady rozvoja startupu Sensoneo v budúcom období

Zámerom inovatívnej startupovej spoločnosti Sensoneo, poskytujúcej komplexné riešenie v odvetví odpadového hospodárstva, je neustálym rozvíjaním a zdokonaľovaním svojej podnikateľskej stratégie dosiahnuť **do roku 2019 až 2020** tieto nasledovné ciele:

1. stať sa **globálnym lídrom** v oblasti inteligentného riadenia odpadu,
2. rozvíjať obchodný tím s cieľom expandovať na **nové trhy** s vysokým potenciálom – Kanada, Veľká Británia, Francúzsko, Nemecko, škandinávské krajiny, južná Európa,
3. naďalej riadiť **existujúce trhy** v USA, Spojených Arabských Emirátoch, v Taliansku, Slovensku i Českej Republike,
4. posilniť **tím zákazníckej podpory**, aby sa prispôbil rastúcej partnerskej sieti,
5. naplnenie **budúcich požiadaviek** ohľadom Sensoneo produktov a služieb pomocou certifikácií výrobcov a rast výskumného a vývojového tímu.

Graf č. 10: Prognóza kumulatívnych tržieb a EBIDTA za rok 2019-2021



Zdroj: vlastné spracovanie podľa interných dokumentov startupu Sensoneo

Ako môžeme vidieť na grafe číslo 10, podnikateľský plán spoločnosti Sensoneo poukazuje na to, že v apríli roku 2020 by mal nastať **bod zlomu**, kedy bude startup schopný generovať prvý zisk. Podľa prognóz by mal zisk pred zdanením startupu dosahovať začiatkom roku 2020 sumu nad milión eur a tržby do 25 miliónov eur. Sensoneo odhaduje predaj 16 tisíc senzorov pred bodom zlomu. Na to, aby boli tieto predpoklady uskutočniteľné, startup má v pláne zvoliť podnikateľskú **stratégiu škálovania**.

5 Diskusia

V predchádzajúcej kapitole diplomovej práce bola vykonaná analýza fungovania a rozvíjania podnikateľskej stratégie vo vybranom startupe **Sensoneo, j.s.a.**, Bratislava. Hlavným cieľom bolo preukázať na rozvoj podnikateľskej stratégie startupu Sensoneo, ktorá predstavuje základný predpoklad úspechu a napredovania podniku v zložitom a neustále sa meniacom podnikateľskom prostredí. Pozornosť sme sústredili opisu podnikateľského nápadu startupu, charakteristike jeho podnikateľského modelu, identifikácii konkurenčných výhod a rozboru interného i externého podnikateľského prostredia spoločnosti Sensoneo.

Obsahom diskusie diplomovej práce je na základe informácií, údajov a poznatkov získaných z predefinovaného dotazníka, pozorovania a osobných rozhovorov s majiteľmi, či zamestnancami startupu Sensoneo **zhodnotiť podnikateľskú stratégiu** podniku, jej postupný vývoj a v prípade potreby odporučiť zmeny a vylepšenia, ktoré by mohla spoločnosť zrealizovať, aby dosiahla zvýšenie efektívnosti fungovania a rozvíjania podnikateľskej stratégie podniku.

Startup Sensoneo vznikol v roku 2017 a pôsobí v oblasti informačných technológií a IoT – internetu vecí. Zaoberá sa poskytovaním **komplexných riešení pre manažment odpadov**, ktoré umožňujú mestám a spoločnostiam optimalizovať náklady, zvyšovať ohľaduplnosť k životnému prostrediu a zlepšovať kvalitu života v mestách. Prostredníctvom svojej unikátnej inteligentnej technológie pre odpadový manažment Sensoneo revolučne mení spôsob manažovania odpadu využívaním unikátnych **ultrazvukových inteligentných senzorov** spolu so sofistikovaným softvérom. Už samotný koncept startupu je veľmi inovatívny, z dôvodu využitia najnovších technológií a internetu vecí cez siete ako Sigfox, LoRa, či NB-IoT. Vlastný vývoj, výroba softvéru i hardvéru skúsenými vývojármi a programátormi sú veľkou výhodou Sensoneo riešení, garantujúce klientom maximálnu flexibilitu a vysokú kvalitu produktov i služieb.

Podnikateľsky nápad súvisiaci s inteligentným riadením odpadového hospodárstva vznikol v roku 2014. Priekopníkom bolo mesto Nitra, ktoré čelilo problémom týkajúcim sa neefektívnej správe odpadu kontajnerov. Zistilo sa, že sú kontajnery, ktoré sa plnia oveľa pomalšie/rýchlejšie ako štandardne, na ich odvoz i vysyp je potrebné špeciálne vozidlo, alebo fakt, že smetiari vysypávajú smetné koše častejšie, ako je nutné, a tým sa blokuje mestská doprava. Zakladatelia Martin a Andrea Basiloví tak zareagovali na potrebu trhu a rozhodli sa vstúpiť na trh s niečím, po čom vedeli, že existuje dopyt, no nikto také riešenie

doposiaľ neponúkal. Využili diery na trhu a prišli s **niečím novým, inovatívnym**, čo by mohlo zvýšiť blahobyť ľudí a dopomôcť ku skvalitneniu životného prostredia všetkých občanov obcí a miest, využitím monitorovacích senzorov na efektívne riadenie odpadu. Na základe týchto faktov vnímame mieru originality podnikateľského nápadu ako vysokú a celosvetovú.

V súčasnosti sa podnik nachádza vo fáze, kedy už dosahuje **prvé príjmy**. K tomu, aby bola spoločnosť schopná rozbehu, bolo pre ňu nevyhnutné zabezpečiť **finančné zdroje**, potrebné pre celkovú realizáciu podnikateľskej aktivity. V počiatkovej fáze získaval startup peňažný kapitál z rodinných zdrojov. Zásadný prevrat nastal v lete roku 2017, kedy spoločnosť dostala **investíciu** v hodnote jedného milióna eur od slovenských a českých investorov. Ďalší dôležitý zlom nastal začiatkom roku 2019, kedy Sensoneo získalo **ďalšiu investíciu** v hodnote 1.2 milióna eur. Spoločnosti sa počas jedného roka fungovania podarilo veľmi dobre zorientovať v prostredí a odvetví odpadového hospodárstva, vytvorila si medzinárodne meno „inteligentného odpadového riešiteľa“, a k tomu presvedčila mnohých partnerov i užívateľov po celom svete. Snahou startupu je aj naďalej pokračovať v navyšovaní počtu predaných senzorov a subskripcií, a každoročne tým maximalizovať podnikateľské výnosy a tržby.

Poslaním spoločnosti Sensoneo je poskytovať podnikom a mestám rozhodovanie založené na údajoch, optimalizáciu spôsobov zberu odpadu, frekvencií a zaťaženia vozidiel. **Strategickou víziou** Sensonea je nákladovo efektívne riadenie životného cyklu odpadu a zlepšenie životného prostredia a blahobytu ľudí. **Cieľom** spoločnosti Sensoneo je zredukovať emisie a spraviť mestá aj podniky ekologickejšími. Spoločnosť poskytuje svojim klientom **benefity** vo forme hodnôt, medzi ktoré patrí zníženie nákladov spojené s palivom a opotrebovaním vozidla, optimalizácia logistiky, či zefektívnenie pracovných procesov. Sensoneo riešenie prináša čistotu a lepšiu životnosť obyvateľom v mestách, čo je dokázateľné z dosiahnutých výsledkov. Inteligentné senzory na monitorovanie odpadu doteraz znížili celkové náklady na zber odpadu pre podniky a mestá najmenej o 30% a k tomu sa znížili emisie uhlíka z vozidiel na zber odpadu o 60%. Podľa Organizácie spojených národov (OSN), 66% svetového obyvateľstva bude žiť do roku 2050 v mestách. Spoločnosť chce práve rozšíriť svoje podnikanie najmä v mestách a obciach po celom svete.

Podobne, ako v prípade iných podnikov, ani Sensoneo by nebolo schopné napredovať a rásť bez svojich konkurenčných výhod, vďaka ktorým dosahuje pozitívne výsledky. Medzi **vonkajšie konkurenčné výhody** startupu Sensoneo parí všestrannosť (monitorovanie všetkých druhov odpadu, rôznych veľkostí), rozsiahla konektivita

(pripojenie ku rôznym IoT sieťam), komplexnosť riešenia, či kustomizácia. **Vnútroštruktúrnymi konkurenčnými výhodami** rozumieme špecializáciu na riadenie odpadu s dokázateľnými výsledkami, vysokú kvalitu produktov a služieb, kvalifikovaných a skúsených zamestnancov, či jednoduchú aplikáciu riešenia. Konkurenčnú stratégiu Sensonea hodnotíme ako správne zvolenú **stratégiu diferenciácie**, cieľom ktorej je dosiahnuť konkurenčnú výhodu vytvorením výrobku alebo služby, ktoré sú spotrebiteľom z určitého hľadiska vnímané ako zvláštne, výnimočné, unikátne – jednoducho iné ako ponúka konkurencia. Ceny sú zvyčajne vyššie ako priemerné, pričom spotrebiteľ ich akceptuje, pretože dôveruje kvalite, a z toho dôvodu je ochotný za ňu zaplatiť.

Čo môžeme vnímať ako zaujímavé a zároveň odlišujúce sa od ostatných startupov je **obchodný model** Sensonea, ktorý nie je tak celkom štandardný. Spoločnosť sa rozhodla pri predaji ísť cestou výhradne cez **partnerov – distribútorov**. Svoje produkty a služby nepriamo zákazníkom nepredáva vôbec. Všetci noví zákazníci sa získavajú cez partnerských distribútorov, ktorými sú organizácie pohybujúce sa v odpadovom hospodárstve, dodávatelia veľkokapacitných kontajnerov, poskytovatelia produktov a služieb pre mestá a obce, konzultačné spoločnosti v oblasti odpadového hospodárstva a podobne. Slovanet je najväčším partnerom na Slovensku aj v Českej republike, ďalšími sú T-Mobile, Huawei, Vodafone, Slovak Telecom a iné. Tieto partnerské firmy si sami vyčlenia svojich obchodníkov, ktorí ponúkajú Sensoneo riešenie svojim koncovým zákazníkom.

Výhodou týchto distribučných kanálov je to, že partneri preberajú zodpovednosť za zabezpečenie disponibility produktov a služieb na ceste od Sensonea ku samotným spotrebiteľom. Partneri takisto preberajú riziko a sú zodpovední za prieskum trhu, podporu odbytu, získavanie nových kontaktov, rokovanie s koncovými zákazníkmi, fyzickú distribúciu, či financovanie. Ako **nevýhodu** môžeme považovať to, že celkový predajný cyklus trvá o niečo dlhšie, ako u obchodných modelov, kde produkt koluje od výrobcu priamo ku odberateľovi. Vyžaduje si viac času, kým sa nájde vhodný distribútor, s ktorým by sa uzavrelo partnerstvo. K tomu, je potrebné partnera vyškoliť, poskytnúť mu dostatočné know-how ohľadom produktov a služieb a následne spojiť spoločné sily na to, aby sa prilákal čo najvyšší počet klientov, ktorí by využívali riešenie spoločnosti Sensoneo.

Po vykonaní prieskumu trhu sme zistili, že existuje 5 až 6 relevantných svetových hráčov, ktorí sa takisto venujú odpadovému hospodárstvu alebo výrobe senzoriky a predstavujú **hlavnú konkurenciu** pre startup Sensoneo. Sú to spoločnosti Enevo, Nord Sense, Evereka, Binando, Ecube Labs, či Smart Bin. Títo hráči majú riešenia umiestnené po celom svete, pričom využívajú rôzne spôsoby a úrovne merania odpadu. Výsledky ale

dokazujú, že Sensoneo je z nich najsilnejšie, a k tomu dosahuje aj najlepšie hodnotenia. Hardvérové a softvérové systémy používané konkurentmi nie si schopne ponúknuť tak sofistikovanú a inovatívnu technológiu a nezodpovedajú kvalite monitorovacích systémov odpadového hospodárstva prevádzkovaných spoločnosťou Sensoneo.

Okrem súčasnej konkurencie čelí startup Sensoneo taktiež **novým potenciálnym konkurentom**, ktorí vstupujú do priemyslu kvôli neustále sa meniacemu svetu technológií, poháňajúci inteligentný priemysel odpadového hospodárstva. V danom priemysle zatiaľ neexistujú **žiadne náhrady** za informačné technológie, ktoré by zabezpečili substitučné funkcie a benefity. Aj **odberatelia a dodávatelia** v oblasti inteligentného odpadového hospodárstva majú slabú alebo žiadnu vyjednávaciu silu v dôsledku počiatočnej fázy priemyslu a rozptýlenia dodávateľov a odberateľov po celom svete.

Sensoneo ma spomedzi nich výraznú **unikátnosť a výhodu** z viacerých dôvodov: hardvér konkurentov nie je dostatočne robustný, rýchlo sa kazí a nie je z recyklovateľného materiálu. Ostatné konkurenčné podniky nemajú vybudované dostatočné siete technickej, či zákaznickej podpory, alebo ponúkajú príliš unifikovanú službu, nastavenú pre všetkých rovnako. Sensoneo softvér sa dá jednoducho prepojiť a integrovať do podnikového informačného systému. Hardvér je vytvorený a prispôsobený vyslovene do odpadových nádob. Veľa spoločností má oblasť monitorovania odpadu iba ako jednu z divízií, pričom nedisponujú v tejto oblasti dostatočným know-how, ako je potrebné a ktoré odpadári vo veľkej miere očakávajú. Originalita Sensonea spočíva v tom, že sa veľmi dobre orientuje v oblasti, v ktorej pôsobí, v tom, kto čo ponúka v odpadovom odvetví a rozhodne je svojimi benefitmi jedinečný.

Medzi **silné stránky** startupu Sensoneo patrí jeho pozícia trhového lídra minimálne na Slovensku a Českej republike, pokrytie viacerých segmentov na globálnom trhu, vlastný vývoj, výroba hardvéru i softvéru, profesionálny tím zamestnancov, vývojárov, či flexibilita, univerzálnosť a komplexnosť riešenia na správu odpadov. Systém informačnej technológie Sensoneo je inteligentný, bezpečný a svojim používateľom umožňuje nájsť v aplikácii svojich mobilných zariadeniach dostupné odpadové kontajnery na likvidáciu ich odpadu. Všetky tieto faktory zabezpečujú budúci úspech a rast spoločnosti Sensoneo.

Na druhej strane sa musí startup vysporiadať so svojimi **slabšími stránkami**, medzi ktoré zaradíme menej známe meno spoločnosti, keďže ide o malý podnik vo svojich začiatkoch, pôvodom zo Slovenska, pre ktorého je veľmi náročne presvedčiť veľké, známe organizácie po celom svete a presadiť sa so svojimi kvalitami. K tomu ide aj o nové, inovatívne, doposiaľ neznáme odvetvie, ktoré ešte nie je úplne odkryté pre mnohé osoby,

alebo organizácie. Nespoľahlivosť partnerov, občasné problémy s technológiou, či nedostatočné testovanie predstavujú situácie, ktorým sa nedá vždy vyhnúť, a ktoré môžu jednoducho narušiť chod podnikových procesov i odlákať klientov. Sensoneo si uvedomuje, že teraz je tá kľúčová chvíľa na to, aby svoje medzinárodne povedomie posilnili, no potrebujú na to vynaložiť vysoké úsilie a ďalšie finančne prostriedky, keďže ide o vysoko inovatívny produkt, ktorý sa potrebuje neustále vyvíjať a jeho obchodný cyklus si vyžaduje zdĺhavejší proces, ako u bežných produktov malých a stredných podnikov.

Nepretržité generovanie ľudského odpadu zaručuje spoločnosti Sensoneo neobmedzený tok nových zákazníkov, ktorí hľadajú inteligentný spôsob správy odpadu. Akýkoľvek globálny hospodársky pokles by nemal nepriaznivo ovplyvniť výnosy alebo zisky spoločnosti. Čo však môže ovplyvniť výnosy a príjmy spoločnosti sú **hrozby** neustále vyvíjajúci sa technologický pokrok, vstup nových konkurentov, deficit disponibilných zdrojov, či neochota ľudí inovovať. Vzhľadom na úroveň služieb a kvalitu produktu, ktorú poskytuje spoločnosť Sensoneo a jej zamestnanci, má spoločnosť dobré predpoklady na to, aby dokázala úspešne čeliť všetkým hroziacim sa zmenám, ku ktorým dochádza v priemysle.

Aj napriek uvedomeniu si slabých stránok a existencii hrozieb podnikateľského prostredia, je pre startup Sensoneo dôležité sústrediť sa na svoje silné stránky a využiť tak **príležitosti**, ktoré trh ponúka. Spoločnosť má šancu pokračovať v globálnom raste a rozširovať sa nielen po Európe ale mimo nej, implementovať koncepcie odpadového hospodárstva na úrovni spotrebiteľov, uzatvárať globálne partnerstvá s organizáciami zaoberajúcimi sa recykláciou odpadu, s telekomunikačnými spoločnosťami alebo spoločnosťami sociálnych médií. Príležitosťou je aj navyšujúci sa dopyt po nových spôsoboch recyklácie a opätovného použitia odpadu, či zvyšujúce sa požiadavky obyvateľstva týkajúce sa odpadovosti, ekológie, kvality životného prostredia aj blahobytu.

Existujú tri všeobecné podnikateľské stratégie podnikov: stratégia nízkych nákladov, stratégia diferenciacie alebo stratégia koncentracie. Z uvedených stratégií by sme odporučili startupu Sensoneo zamerať sa na **stratégiu diferenciacie**. Na základe svojich súčasných technológií a produktových kapacít, odporúčaná stratégia pomáha startupu ušetriť peniaze, najmä v krajinách, kde odpadové hospodárstvo si vyžaduje extrémne vysoké úsilie a proces je zbytočne drahý (napríklad USA). Spoločnosť Sensoneo by mala aj naďalej pokračovať v krátkodobej stratégii zameranej na odlišenie produktov a rôznorodosť služieb v porovnaní s konkurenciou. Z dlhodobého hľadiska sa pre rast podnikania odporúča ponúkať svoje osvedčené produkty a služby na rôznych trhoch (napríklad poľnohospodárstvo a iné) s

využitím širokej stratégie diferenciácie. Spoločnosť Sensoneo by sa mala zamerať skôr na vytvorenie silnejšej zákazníckej základne (vrátane medzinárodnej), ako pokúšať sa o diverzifikáciu produktov v rámci alebo mimo odvetvia odpadového hospodárstva. Zakladateľ spoločnosti Sensoneo, Martin Basila verí, že jeho spoločnosť by mala byť najlepšia v oblasti inteligentných systémov riadenia odpadového hospodárstva a že by sa v súčasnosti nemala diverzifikovať do iných technologických oblastí. Tým, že je Sensoneo najlepšie v tom, čo robí, je veľká pravdepodobnosť, že bude neustále rásť a dosahovať úspechy aj v budúcnosti. Poskytovaním svojich špecializovaných služieb podnikom, okresom a mestám na celom svete dokáže Sensoneo efektívne konkurovať iným spoločnostiam ponúkajúcim podobné, technologické systémy IoT.

Tým, že je podnikateľské prostredie extrémne premenlivé a neustále sa mení, sa môže spoločnosť Sensoneo dostať do pozície, kedy bude pre ňu nevyhnutné urobiť zásadné rozhodnutia, týkajúce sa jej súčasných stratégií. V prípade, ak expanzia a rozširovanie bude príliš náročné, by mohla byť **stratégia diverzifikácie** tou vhodnejšou voľbou. Diverzifikácia môže umožniť Sensoneu stať sa ešte atraktívnejšou spoločnosťou pre partnerov i konkurentov, ktorí by mali záujem o kúpu, prípadne o uzatvorenie partnerstva s cieľom rozšírenia produktových a servisných ponúk. Alternatívne, ak startup Sensoneo bude schopné poskytovať svoje riešenie s efektívnosťou v iných priemyselných odvetviach, ktoré využívajú rovnaké hardvérové a softvérové kombinácie, môže sa to ukázať ako exponenciálne výhodnejšie pre rast. Odvetvia mimo odpadového hospodárstva, ako napríklad monitorovanie dopravy, riadenie vodnej hladiny a podobne, by mohli byť možnosťou diverzifikácie vzhľadom na uznávanú reputáciu spoločnosti Sensoneo. Iné priemyselné odvetvia – komerčné poľnohospodárstvo alebo výroba, by tieto funkcie mohli využiť aj na monitorovanie zásob, dodávok alebo dokonca potenciálne načasovanie maximálneho zberu tokov, či spravovania hodnotových reťazcov v čase prevádzky.

Pre úspešnú realizáciu stratégie je zvyčajne potrebných 10 **hlavných manažérskych činností**. Z pozorovania môžeme zhodnotiť, že Sensoneo robí mnohé z nich výborne. Tieto aktivity zahŕňajú: personálne obsadenie kvalifikovanými ľuďmi, vytvorenie podpornej organizačnej štruktúry, zavedenie podporných stratégií a postupov, prijímanie procesov na neustále zlepšovanie, zavádzanie systémov umožňujúcich zdokonaľovanie operácií, viazanie stimulov na dosiahnutie požadovaných výsledkov a vnášanie správnej podnikovej kultúry. Samozrejme, stále je tu priestor na zlepšovanie každej jednej uvedenej manažérskej aktivít, aj keď niektoré z nich sú obmedzené vzhľadom na súčasnú úroveň disponibilných

finančných zdrojov spoločnosti, aby sa zabezpečila úspešná implementácia jej podnikateľskej stratégie.

Marketingová propagácia Sensoneo inteligentného riešenia je ďalšou nevyhnutnou oblasťou pre úspešnú podnikateľskú stratégiu. Spoločnosť Sensoneo je uznávaná ako spoločnosť, ktorá sa zaoberá efektívnym odpadovým hospodárstvom, pričom má potenciál poskytovať efektívne služby aj v iných odvetviach. To si bude vyžadovať silnú reklamu. S apelovaním na marketing by Sensoneo mohlo rozšíriť svoje meno na cieľovom trhu a stať sa pamätnou značkou pre zefektívnenie priemyslu. **Stanovenie ceny** za výrobky a služby môže pravdepodobne predstavovať výzvu pre realizáciu podnikateľskej stratégie, pretože náklady v niektorých krajinách sú tri až štyrikrát vyššie ako náklady na Slovensku. Jednou z cenových stratégií je v týchto oblastiach úmerne zvýšiť cenu svojich výrobkov a služieb, aby sa zabezpečilo, že startup maximalizuje svoje zisky. Poskytovanie cien podľa počtu obyvateľov môže byť ďalšou možnosťou, ktorá umožní spoločnosti Sensoneo primerane riešiť otázky odpadového hospodárstva spôsobom, ktorý maximalizuje zisk.

Po vykonanej analýze externého prostredia startupu Sensoneo môžeme zhodnotiť, že ide o nový trh, ktorý sa momentálne len tvorí, kreje a pomerne málo ľudí ho registruje. Existuje iba niekoľko takisto inovatívnych konkurentov, ktorí sa venujú niečomu veľmi podobnému v oblasti odpadového hospodárstva. Z toho dôvodu je pre startup Sensoneo kľúčové si vybudovať globálnu značku, pretože potenciál trhu je obrovský a má tendenciu sa neustále vyvíjať. Podľa našej prognózy, do 10 rokov sa budú inteligentné senzory využívať celosvetovo vo vysokej miere a budeme sa čudovať, akým neefektívnym spôsobom sa v minulosti riadil odpad. V rámci priemyslu odpadového hospodárstva sa dodnes spravilo veľmi veľa inovácií v zmysle recyklácie, zvozových vozidiel, spracovateľských liniek, ale ten samotný princíp riadenia vývozu odpadu je stále zastaralý a časovo, finančne i ekologicky nevýhodný. Riešenie odpadového hospodárstva je veľmi kľúčové pre mestá, obce, rôzne organizácie, ale aj samotných občanov, pretože oni cez kritérium, či sú ulice čisté a kontajnery vyprázdňované, hodnotia životnú úroveň lokality, takisto ako úroveň blahobytu i celkovej správy mesta alebo obce.

Startup Sensoneo doposiaľ zaznamenal veľký úspech vo svojej relatívne krátkej životnosti podnikania. Na základe získaných poznatkov z internej analýzy konštatujeme, že na to, aby bol podnik schopný neustáleho napredovania, je nevyhnutné, aby každá časť a funkčná oblasť spoločnosti Sensoneo, vrátane každého zamestnanca, bola úspešná vo všetkých svojich podnikových činnostiach. Hľadanie spôsobov, ako zvýšiť ziskovosť

a posilniť expanziu by malo byť pre startup hlavnými prioritami. Priemysel je zrelý na inovatívnu zmenu v oblasti odpadového hospodárstva a Sensoneo má produkt, ktorý pomáha svojim klientom ušetriť viac ako 30% nákladov. Z toho dôvodu úprimne veríme, že realizáciou vhodnej podnikateľskej stratégie dosiahne analyzovaný startup Sensoneo vysokú konkurencieschopnosť a želaný úspech v extrémne rýchlo meniacom sa podnikateľskom prostredí nielen na Slovensku, ale aj vo svete.

Záver

Svetová populácia ročne produkuje viac ako 11 miliárd ton pevného odpadu. Prudkým rastom generovania ľudského odpadu sa potreba znižovania a kontrolovania jeho množstva každým dnom navyšuje. Atraktívne prostredie odpadového hospodárstva povzbudí ďalšie startupy, aby vstúpili do vysoko ziskového priemyslu, pretože odvetvie odpadového hospodárstva sa bude neustále vyvíjať, no ich úspech v tomto neustále sa meniacom prostredí nie je jednoznačne zaručený. Vytvorenie vlastného startupu znamená prekonať niekoľko dôležitých prekážok, vyvarovať sa chybám a dotiahnuť vlastný nápad do zdarného konca. Na to, aby sa startup stal „investovateľným“, musí mať v prvom rade produkt, ktorý je v niečom inovatívny a výnimočný.

Cieľom záverečnej práce je poukázať na podnikateľskú stratégiu vo vybranom startupe, ktorá zodpovedá súčasným podmienkam a budúcim možnostiam v takomto malom začínajúcom podniku. Správne zvolená podnikateľská stratégia musí byť však fungujúca a je treba ju neustále rozvíjať. Rozvíjanie podnikateľskej stratégie vedie startup v budúcom období k udržaniu si a vyhľadávaniu nových konkurenčných výhod.

Rozvíjanie a fungovanie podnikateľskej stratégie sme skúmali a analyzovali vo vybranom startupe Sensoneo, j.s.a, so sídlom v Bratislave, ktorý je globálnym poskytovateľom komplexných riešení pre manažment odpadov, ktoré umožňujú mestám a spoločnostiam optimalizovať náklady, zvyšovať ohľaduplnosť k životnému prostrediu a zlepšovať kvalitu života v mestách. Prostredníctvom svojej unikátnej inteligentnej technológie pre odpadový manažment, startup Sensoneo, j.s.a. revolučne mení spôsob manažovania odpadu.

Riešenie kombinuje unikátne ultrazvukové Smart senzory, ktoré monitorujú odpad, so sofistikovaným softvérom, čo mestám a spoločnostiam umožňuje robiť strategické rozhodnutia na základe reálnych dát a optimalizovať odpadovú zvozovú logistiku. Vo výsledku tak riešenie prináša minimálne 30 percentné zníženie celkových nákladov na zvoz odpadu a približne 60 percentné zníženie výfukových exhalátov v mestách.

Zdá sa, že manažment startupovej spoločnosti Sensoneo je v súčasnosti veľmi úspešné pri realizácii svojej podnikateľskej stratégie. Navrhované stratégie predstavujú výzvu nielen pre zakladateľov startupu Sensoneo, ale aj pre zamestnancov, pretože každý z nich čelí neustálym zmenám podnikateľského trhu a pribúdajúcim zodpovednostiam (za predpokladu, že k tomu často dochádza v startupovom prostredí). Strategické aktivity si

vyžadujú efektívne riadenie partnerských vzťahov, ako aj rozvoj politik, postupov a iných činností štruktúrovania podniku, aby bol startup Sensoneo schopný globálnej expanzie. Je zodpovednosťou manažérskeho tímu prijať takú podnikateľskú stratégiu, ktorá je pre spoločnosť najvyhovujúcejšia, a efektívne komunikovať o tom, čo sa vyžaduje od zamestnancov na to, aby sa navýšila konkurencieschopnosť startupu Sensoneo, a aby sa dosiahli stanovené vízie aj ciele podniku v zložitom, neustále sa meniacom podnikateľskom prostredí.

Zoznam použitej literatúry

AHLSTROM, David – BRUTON, Garry D. *International Management: Strategy and Culture in the Emerging World*. Ohio : Cengage Learning, 20010. s. 528. ISBN 978-0-324-40631-3.

ALLEN, Melanie. *Analysing the Organisational Environment*. Beaconsfield : Select Knowledge Limited. s. 240. ISBN 9780744602968.

ANSOFF, Igor. V. *Business Policy and Strategic Management*. New Delhi : I. K. International Pvt Ltd, 2009. s. 288. ISBN 978-8-190-77707-0.

BAŠISTOVÁ, Michaela. STARTITUP [online]. *Dobrá správa pre startupy: Ich zakladanie bude od nového roka jednoduchšie!*. [cit. 2019-01-02]. Dostupné na: <https://www.startitup.sk/dobra-sprava-startupy-zakladanie-noveho-roka-jednoduchsie>.

BEDNÁR, Richard – PROCHÁZKOVÁ, Katarína – ZAGORŠEK, Branislav. *Strategies and business models of startups*. Brno : Tribun EU (knihovnicka.cz), s. 310. ISBN 978-80-253-1508-7.

BHAT, Adi. QuestionPro [online]. *What Is Strategic Analysis?* [cit. 2019-01-02]. Dostupné na: <https://www.questionpro.com/blog/strategic-analysis>.

BHUSHAN, Navneet – RAI, Kanval. *Strategic Decision Making: Applying the Analytic Hierarchy Process*. Bangalore : Springer Science & Business Media, 2007. s. 172. ISBN 978-1-852-33864-0.

BLANK, Steve – DORF, Bob. *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. Somerset : K & S Ranch, 2012. s. 608. ISBN 978-0984999309.

BOTTIGLIA, Roberto – PICHLER, Flavio. *Crowdfunding for SMEs: A European Perspective*. Philadelphia : Springer, 2016. s. 236. ISBN 978-1-137-56021-6.

BUTTON, Mark – GEE, Jim. *Countering Fraud for Competitive Advantage: The Professional Approach to Reducing the Last Great Hidden Cost*. West Sussex : John Wiley & Sons, 2013. s. 208. ISBN 978-1-118-45425-1.

B-WOLF, Blogger. *Business na míru* [online]. *PESTLE analýza*. [cit. 2019-01-02]. Dostupné na: <http://businessnamiru.cz/2018/03/01/pestle-analyza>.

CADLE, James – TURNER, Paul. *Business Analysis Techniques: 72 Essential Tools for Success*. Chippenham : BCS, The Chartered Institute, 2010. s. 260. ISBN 978-1-906124-23-6.

CAMPBELL, David – EDGAR, David – STONEHOUSE, George. *Business Strategy: An Introduction*. London : Macmillan International Higher Education, 2011. s. 392. ISBN 978-0-230-34439-6.

CROLL, Alistair. – YOSKOVITZ, Benjamin. *Lean Analytics: Use Data to Build a Better Startup Faster*. California : O'Reilly Media, Inc., 2013. s. 409. ISBN 978-1-449-33567-0.

CROWDBERRY, Investment marketplace [online]. *Sensoneo – Globálny líder v smart manažmente odpadov.* [cit. 2019-02-01]. Dostupné na: <https://www.crowdberry.eu/sensoneo>.

DROBNÝ, Martin. *Startup 4 Dummies*. Bratislava : Digital Visions, 2015. s. 152. ISBN 978-80-971112-3-6.

FISHER, Steve – DUANE, Ja-Nae. *The Startup Equation: A Visual Guidebook to Building Your Startup*. New York : McGraw-Hill Education, 2016. s. 320. ISBN 978-0-071-83236-6.

GARLAND, Todd. Addicted 2 Success [online]. *(Images) The Best Startup Quotes By 50 Successful Internet & Big Company Founders*. [cit. 2019-01-02]. Dostupné na: <https://addicted2success.com/quotes/images-the-best-startup-quotes-by-50-successful-internet-big-company-founders>.

GARTENSTEIN, Devra. Small Businesses [online]. *What Is Strategic Decision Making?* [cit. 2019-01-02]. Dostupné na: <https://smallbusiness.chron.com/making-business-decisions>.

GRANT, Mitchell. Investopedia [online]. *Strength, Weakness, Opportunity, and Threat (SWOT) Analysis*. [cit. 2019-01-02]. Dostupné na: <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>.

GRIFFIN, Ricky. *Fundamentals of Management*. Boston : Cengage Learning, 2007. s. 552. ISBN 978-0-618-91707-5.

GUILLEBEAU, Chris. *Startup za pakatel: Objevte způsob, jak pracovat na sebe a žít se tím, co vás baví*. Brno : Jan Melvil Publishing, 2013. s. 308. ISBN 978-80-87270-59-2.

HADDIN, Brad. Creately Blog [online]. *7 Most Common Challenges Faced By Startups*. [cit. 2019-01-02]. Dostupné na: <https://creately.com/blog/culture/challenges-faced-by-startups>.

HALT, Gerald B. Jr. – DONCH, John C. Jr. – STILES, Amber R. – FESNAK, Robert. *Intellectual Property and Financing Strategies for Technology Startups*. Philadelphia : Springer, 2016. s. 256. ISBN 978-3-319-49217-9.

HIRIYAPPA, B. *Strategic Analysis of Business*. Bengaluru : Dr.Hiriyappa.B, 2018. s. 60. ISBN 9788828319689.

JAIN, Ajay, Entrepreneur [online]. *Difference Between Start-up & Business: All you Need to Know*. [cit. 2019-01-02]. Dostupné na: <https://www.entrepreneur.com/article/298905>.

KEFFER, Sonia. *Rule of Thumb: A Guide to Developing Mission, Vision, and Value Statements*. USA : BQB Publishing, 2014. s. 106. ISBN 978-1-608-08117-2.

KENTON, Will. Investopedia [online]. *Porter's 5 Forces*. [cit. 2019-01-02]. Dostupné na: <https://www.investopedia.com/terms/p/porter.asp>.

KOURDI, Jeremy. *Business Strategy: A Guide to Taking Your Business Forward*. London : John Wiley & Sons, 2009. s. 250. ISBN 978-0-313-38480-6.

KPMG. *Prieskum slovenského startup ekosystému* [online]. [cit. 2019-03-12]. Dostupné na: <https://www.pcrevue.sk/files/attachment/2016-06/4/b22708/Infografika-2016-SK.pdf>.

LANDSTRÖM, Hans – MASON, Colin. *Handbook of Research on Business Angels*. Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2016. s. 424. ISBN 978-1-78347-172-0.

PAHWA, Aashish. FEEDOUGH: The entrepreneurs' guide [online]. *What Exactly Is A Startup?* [cit. 2019-01-02]. Dostupné na: <https://www.feedough.com/what-is-startup>.

PORTER, David. *Crash the fear of rapid desicion making*. [online]. [cit. 2019-03-12]. Dostupné na: <https://medium.com/swlh/crush-the-fear-of-rapid-decision-making-dc4f79ea677e>.

MARMOL, Thomas del. – FEYS, Brigitte. *PESTLE Analysis: Understand and Plan for Your Business Enviroment*. Brussels : 50 Minutes, 2016. s. 39. ISBN 9782806268372.

MILLER, Bridget. HR Daily Advisor [online]. *Strategy, Mission, and Vision: How Do They All Fit Together?*. [cit. 2019-01-02]. Dostupné na: <https://hrdailyadvisor.blr.com/2014/09/09/strategy-mission-and-vision-how-do-they-all-fit-together>.

MIŠŮN, Juraj – MIŠŮNOVÁ HUDÁKOVÁ, Ivana. *Kontrolovanie v manažmente*. Bratislava : KARTPRINT, 2017. s. 178. ISBN 978-80-89553-47-1.

MOHOUT, Omar – LUCAS, Carine. *99 Reasons why Startups fail: Lead Your Startup to Success*. Bruges : Die Keure Publishing, 2017. s. 148. ISBN 978-2-874-03469-5.

NEWTON, Chris. Small Businesses [online]. *Difference Between Differentiated Marketing Strategy and Concentrated Marketing Strategy*. [cit. 2019-01-02]. Dostupné na: <https://smallbusiness.chron.com/difference-between-differentiated-marketing-strategy-concentrated-marketing-strategy-30462.html>.

OHMAE, Kenichi. *Strategic Analysis*. Bengaluru : B Hiriyappa, 2015. s. 344. ISBN 978-1-463-79357-9.

ORMAND, Carol. *SWOT analysis* [online]. [cit. 2019-03-12]. Dostupné na: https://serc.carleton.edu/departments/degree_programs/swot.html.

PAHL, Nadine – RICHTER, Anne. *Swot Analysis - Idea, Methodology and a Practical Approach*. Norderstedt : GRIN Verlag, 2009. s. 92. ISBN 978-3-640-30303-8.

PERERA, Rashain. *The PESTLE Analys*. London : Nerdynaut, 2017. s. 17. ISBN 9781549790546.

PETCH, Neil. Entrepreneur [online]. *The Five Stages Of Your Business Lifecycle: Which Phase Are You In?* [cit. 2019-01-02]. Dostupné na: <https://www.entrepreneur.com/article/271290>.

PORTER, Michael E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York : Simon and Schuster, 2008. s. 592. ISBN 978-1-416-59584-7.

RATTEN, Vanessa – JONES, Paul. *Transformational Entrepreneurship*. Abingdon : Routledge, 2018. s. 210. ISBN 978-1-351-05132-3.

RIES, Eric. *Summary: The Lean Startup: Review and Analysis of Ries' Book*. Brussels : Primento, 2013. s. 10. ISBN 978-2-806-23388-2.

RIES, Eric. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York : Crown Publishing Group, 2011. s. 336. ISBN 978-0-307-88789-4.

SADLER, Philip. *Strategic Management*. London : Kogan Page Publishers, 2003. s. 272. ISBN 978-0-749-43938-5.

SBA, Agentúra. Slovak Business Agency [online]. *Podporujeme stratupy*. [cit. 2019-01-02]. Dostupné na: <http://www.sbagency.sk/podporujeme-startupy>.

SEKHAR, Satya G. V. *Business Policy and Strategic Management*. New Delhi : I. K. International Pvt Ltd, 2009. s. 288. ISBN 978-8-190-77707-0.

SENSONEO. *About Sensoneo* [online]. [cit. 2019-02-01]. Dostupné na: <https://sensoneo.com/about>.

SENSONEO. *Integrated waste management solution* [online]. [cit. 2019-02-01]. Dostupné na: <https://sensoneo.com/waste-management-solution>.

SETH, Christophe. *The SWOT Analysis: A key tool for developing your business strategy*. Brussels : 50 Minutes, 2015. s. 33. ISBN 978-2-806-26583-8.

SHEWAN, Dan. Word Stream [online]. *How to Do a SWOT Analysis for Your Small Business (with Examples)*. [cit. 2019-01-02]. Dostupné na: <https://www.wordstream.com/blog/ws/2017/12/20/swot-analysis>.

SIMERSON, Keith B. *Strategic Planning: A Practical Guide to Strategy Formulation and Execution*. Santa Barbara : ABC-CLIO, 2011. s. 282. ISBN 978-0-313-38480-6.

SLÁVIK, Štefan. *Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov I.: Recenzovaný zborník vedeckých prác*. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. s. 310. ISBN 978-80-225-4167-1.

ŠRENKEL, Ľudovít. *Podnikajte* [online]. *Čo je to startup?* [cit. 2019-01-02]. Dostupné na: <https://www.podnikajte.sk/priprava-na-start/co-je-startup>.

TUCK, Eve. *Place in Research: Theory, Methodology, and Methods*. New York : Routledge, 2015. s. 196. ISBN 978-1-317-65551-0.

VAJDA, Viliam. *Startup 4 Dummies*. Bratislava : Digital Visions, 2015. s. 152. ISBN 978-80-971112-3-6.

VLIET, Vincent van. Toolshero [online]. *SWOT Analysis*. [cit. 2019-01-02]. Dostupné na: <https://www.toolshero.com/strategy/swot-analysis>.

OXFORD. *What is PESTEL analysis?* [online]. [cit. 2019-03-12]. Dostupné na: <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/30/pestel-analysis>.

ZÁBRAŽNÁ, Adela. Finweb [online]. *Najlepšie slovenské startupy vyrástli a úspešne podnikajú*. [cit. 2019-01-02]. Dostupné na: <https://finweb.hnonline.sk/ekonomika/1742981-najlepsie-slovenske-startupy-vyrastli-a-uspesne-podnikaju>