

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**  
**OBCHODNÁ FAKULTA**

Evidenčné číslo: 102004/I/2024/36124048425628164

**MANAŽMENT ROZVOJA STARTUPU V SLUŽBÁCH**  
Diplomová práca

**2024**

**Bc. Richard Mánik**

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE**  
**OBCHODNÁ FAKULTA**

**MANAŽMENT ROZVOJA STARTUPU V SLUŽBÁCH**  
Diplomová práca

**Študijný program:** Manažment cestovného ruchu

**Študijný odbor:** Ekonómia a manažment

**Školiace pracovisko:** Katedra cestovného ruchu

**Vedúci záverečnej práce:** doc. PhDr. Ing. Mgr. Ladislav Mura, PhD., MSc.

**Bratislava 2024**

**Bc. Richard Mánik**



### Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že som diplomovú prácu vypracoval samostatne a použité literatúru som uviedol v zozname zdrojov.

**Dátum:**

.....

**Podpis študenta**

## **Pod'akovanie**

Pod'akovanie by som chcel venovat' vedúcemu diplomovej práce doc. PhDr. Ing. Mgr. Ladislavovi Murovi, PhD., MSc. za jeho odborné pripomienky a cenné rady pri písaní práce. Ďalšie pod'akovanie patrí zakladateľom jednotlivých spoločností, ako sú Sensoneo, Touch4IT a FLEXDOG za ich ochotu spolupracovať.

## **ABSTRAKT**

Mánik, Richard: *Manažment rozvoja startupu v službách*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra cestovného ruchu. – Vedúci záverečnej práce: doc. PhDr. Ing. Mgr. Ladislav Mura, PhD., MSc.. – Bratislava: OF EU, 2024, 92 s.

Záverečná diplomová práca je vypracovaná na tému Manažment rozvoja startupu v službách.

**Hlavným cieľom** diplomovej práce je rozpracovať manažment rozvoja startupu podnikajúceho v službách. Práca je rozdelená do 5 kapitol. Obsahuje 6 obrázkov, 12 tabuliek a 1 prílohu. Prvá kapitola je venovaná teoretickému vysvetleniu a charakteristike základných pojmov súvisiacich so startupom, podnikateľským prostredím, obchodným modelom, organizačnou štruktúrou, rolami a tímami, fázami vývoja startupu, financovaním a jeho formami, riadením startupu, víziou, stratégiou a strategickým manažmentom. V druhej kapitole je stanovený hlavný cieľ a parciálne ciele. Tretia kapitola sa zaoberá metodikou práce a metódam skúmania, ktoré boli aplikované pri skúmaní spracovávanej problematiky. Štvrtá kapitola sa zaoberá charakteristikou vybraných startupov, štruktúrovanými rozhovormi, analýzou a zhodnotením ich vyjadrení, ako aj ostatných dostupných informácií o týchto spoločnostiach. Záverečná kapitola je venovaná návrhom a odporúčaniam pre jednotlivé startupy. Výsledkom riešenia danej problematiky sú konkrétne rozvojové návrhy, ktoré pomôžu jednotlivým startupom prejsť od startupového charakteru po etablovaný podnik.

**Kľúčové slová:** rozvoj, manažment, start-up, služby

## **ABSTRACT**

Mánik, Richard: *Development management of startup in services*. – University of Economics, Bratislava. Faculty of Commerce; Department of Tourism. – Supervisor: doc. PhDr. Ing. Mgr. Ladislav Mura, PhD., MSc.. – Bratislava OF EU, 2024, 92 p.

The final thesis is focused on the topic Management of startup development in services. The main objective of the thesis is to elaborate on the management of the development of a startup in the service industry. The thesis is divided into 5 chapters. It contains 6 pictures, 12 tables and 1 attachment. The first chapter is aimed at the theoretical explanation and characterization of fundamental concepts related to a startup, business environment, business model, organizational structure, roles and teams, startup development phases, financing and its forms, startup management, vision, strategy and strategic management. The second chapter elaborates on the main objective and partial objectives. The third chapter deals with the methodology of the thesis and the research methods that have been applied in the study of the treated issue. The fourth chapter deals with the characteristics of the selected startups, structured interviews, analysis and evaluation of their statements as well as other available information about these companies. The final chapter aims at suggestions and recommendations for individual startups. As a result of addressing the issue, concrete development proposals are made to help individual startups to move from a startup concept to an established enterprise.

**Keywords:** development, management, start-up, services

# Obsah

Úvod.....	12
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	14
1.1 Definícia a charakteristika startupu .....	14
1.2 Podnikateľské prostredie .....	16
1.3 Obchodný model startupu (CANVAS).....	17
1.4 Organizačná štruktúra, role a tímy.....	21
1.5 Fázy vývoja startupu.....	24
1.6 Financie a formy financovania .....	26
1.7 Riadenie (manažment) startupu .....	30
1.8 Vízia, stratégia a strategický manažment startupu.....	33
2 Cieľ práce.....	34
3 Metodika práce a metódy skúmania .....	35
4 Výsledky práce .....	38
4.1 Charakteristika jednotlivých startupov .....	38
4.1.1 Startup Sensoneo.....	38
4.1.2 Startup Touch4IT .....	39
4.1.3 Startup FLEXDOG .....	40
4.2 Štruktúrovaný rozhovor – Sensoneo.....	41
4.2.1 O spoločnosti .....	42
4.2.2 Stratégia a vízia spoločnosti .....	44
4.2.3 Organizačná štruktúra a riadenie .....	47
4.2.4 Produkt/ služba, trh a zákazníci .....	48
4.3 Štruktúrovaný rozhovor – Touch4IT .....	50
4.3.1 O spoločnosti .....	51
4.3.2 Stratégia a vízia spoločnosti .....	54
4.3.3 Organizačná štruktúra a riadenie .....	56
4.3.4 Produkt/ služba, trh a zákazníci .....	56

4.4	Štruktúrovaný rozhovor – FLEXDOG .....	58
4.4.1	O spoločnosti .....	58
4.4.2	Stratégia a vízia.....	62
4.4.3	Organizačná štruktúra .....	64
4.4.4	Produkt/ služba, trh a zákazníci .....	65
4.5	Analýza a zhodnotenie odpovedí podnikateľského subjektu Sensoneo .....	67
4.6	Analýza a zhodnotenie odpovedí podnikateľského subjektu Touch4IT.....	73
4.7	Analýza a zhodnotenie odpovedí podnikateľského subjektu FLEXDOG.....	78
5	Návrhy a odporúčania.....	83
5.1	Návrhy a odporúčania pre Sensoneo .....	83
5.2	Návrhy a odporúčania pre Touch4IT.....	84
5.3	Návrhy a odporúčania pre FLEXDOG .....	85
	Záver .....	87
	Zoznam bibliografických zdrojov.....	88
	Zoznam príloh.....	92

## **Zoznam ilustrácií a tabuliek**

### **Zoznam Obrázkov**

**Obrázok 1** Startup Ecosystem

**Obrázok 2** Obchodný model CANVAS

**Obrázok 3** Vývojové fázy startupu

**Obrázok 4** Logo Sensoneo

**Obrázok 5** Logo Touch4IT

**Obrázok 6** Logo FLEXDOG

### **Zoznam tabuliek**

**Tabuľka 1** O spoločnosti (vznik a aktuálna fáza, obchodné zameranie, podnikateľské prostredie a podmienky na trhu) – Sensoneo

**Tabuľka 2** Finančné zázemie a stabilita – Sensoneo

**Tabuľka 3** Organizačná štruktúra a riadenie - Sensoneo

**Tabuľka 4** Stratégia a vízia spoločnosti – Sensoneo

**Tabuľka 5** O spoločnosti (vznik a aktuálna fáza, obchodné zameranie, podnikateľské prostredie a podmienky na trhu) – Touch4IT

**Tabuľka 6** Finančné zázemie a stabilita – Touch4IT

**Tabuľka 7** Organizačná štruktúra a riadenie – Touch4IT

**Tabuľka 8** Stratégia a vízia spoločnosti – Touch4IT

**Tabuľka 9** O spoločnosti (vznik a aktuálna fáza, obchodné zameranie, podnikateľské prostredie a podmienky na trhu) – FLEXDOG

**Tabuľka 10** Finančné zázemie a stabilita – FLEXDOG

**Tabuľka 11** Organizačná štruktúra a riadenie - FLEXDOG

**Tabuľka 12** Stratégia a vízia spoločnosti – FLEXDOG

# Úvod

Diplomová práca sa venuje téme manažment rozvoja startupu v službách. Téma bola zvolená pre jej aktuálnosť a prítlačivosť. Téma inovácií a s ňou súvisiace novovzniknuté startupy na seba sústreďuje čoraz väčšiu pozornosť obchodných kruhov, ako aj akademickej obce i širokej verejnosti. Ďalším dôvodom zvolenia témy je práve osobný záujem dozvedieť sa zaujímavé informácie z oblasti riadenia a rozvoja začínajúceho podniku. Nadobudnuté vedomosti bude možné aplikovať v rámci ďalšej kariérnej orientácie, ako aj pri zvažovanom budúcom podnikaní.

V súčasnej dobe, ktorá sa vyznačuje mimoriadne dynamickým technologickým pokrokom a rozmachom podnikateľských aktivít, sa zo startupov stali kľúčovou hnacou silou inovácií, hospodárskeho rastu a tvorby pracovných miest. Tieto rýchlo rastúce podniky, ktoré sa často zrodili z jedinečného podnikateľského nápadu, sú príslubom transformácie odvetví a formovania budúceho podnikania. Cesta od samotného vzniku až k úspechu je však veľakrát trnistá, plná neistôt a nástrah, ktoré môžu zmariť podnikom aj tie najslubnejšie prevratné riešenia. Základom prekonania tejto neistej cesty je efektívne riadenie rozvoja startupu, ktoré zahŕňa vytvorenie životaschopného obchodného modelu, zostavenie správneho tímu, zabezpečenie financovania, strategické plánovanie, efektívne riadenie zdrojov, ako aj dohľad nad vnútropodnikovými procesmi s cieľom nasmerovať startup k udržateľnému rastu a životaschopnosti.

Predmetom skúmania diplomovej práce je rozpracovať manažment rozvoja startupu podnikajúceho v službách.

Prvá kapitola je venovaná teoretickému vysvetleniu a charakteristike základných pojmov súvisiacich so startupom, podnikateľským prostredím, obchodným modelom, organizačnou štruktúrou, rolami a tímami, fázami vývoja startupu, financovaním a jeho formami, riadením startupu, víziou, stratégiou a strategickým manažmentom.

V druhej kapitole je stanovený hlavný cieľ a parciálne ciele.

Tretia kapitola sa zaoberá metodike práce a metódam skúmania, ktoré boli aplikované pri skúmaní spracovávanej problematiky.

Štvrtá kapitola sa zaoberá charakteristikou vybraných startupov, štruktúrovanými rozhovormi, analýzou a zhodnotením ich vyjadrení, ako aj ostatných dostupných informácií o týchto spoločnostiach.

Objektom skúmania sú spoločnosti Sensoneo, Touch4IT a FLEXDOG - 3 vybrané startupy v rôznej fáze vývoja:

**Sensoneo** – poskytuje komplexné riešenia pre smart riadenie odpadu. Ich technológie umožňujú optimalizáciu zberu odpadu, zvyšovať transparentnosť a tým znižovať environmentálnu záťaž. Sensoneo spolupracuje s mestami, firmami a krajinami po celom svete. Ich monitorovacie senzory sú nainštalované vo viac ako 80 krajinách na 5 kontinentoch. Poslednú investíciu získali vo výške 6,2 milióna € od investičnej spoločnosti Taiwania Capital.

**Touch4IT** – je inovatívna spoločnosť, ktorá je zameraná na design a vývoj softvérových produktov a softvérové inžinierstvo. Sú dlhodobým partnerom pri vytváraní inovatívnych technologických riešení. Vo svojom portfóliu služieb ponúkajú konzultácie, design, vývoj, testovanie a podporu. Ich projekty zahŕňajú napr. telehealth platformu pre amerických lekárov a pacientov alebo WebAR platformu pre interaktívne zážitky.

**FLEXDOG** – nie je obchod, ale online vyhľadávač, porovnávač a katalóg tenisiek, oblečenia a doplnkov. Prepájajú vybrané obchody z celého sveta, aby uľahčil hľadanie a nákup obuvi a oblečenia. Zameriava sa na prémiové značky a limitované tenisky. Ich platforma umožňuje užívateľom porovnanie cien, dostupnosti a obľúbenosti produktov.

Záverečná kapitola je venovaná návrhom a odporúčaniam pre jednotlivé startupy. Výsledkom riešenia danej problematiky sú konkrétne rozvojové návrhy, ktoré pomôžu jednotlivým startupom prejsť od startupového charakteru po etablovaný podnik.

# 1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

## 1.1 Definícia a charakteristika startupu

V spojitosti s krízami ľudstvo čelilo v posledných rokoch výzvam, ktoré prispeli veľkou mierou k rozmachu nových progresívnych a inovatívnych iniciatív. Tie významnou mierou podnietili aj vytvorenie nových podnikov, startupov. Spomedzi ostatných druhov podnikov sa startupy javia v čase krízy ako najflexibilnejšie a najagilnejšie. Vo všeobecnosti platí, že startup je relatívne nový podnikateľský fenomén, ktorý priťahuje čoraz väčšiu pozornosť nielen zo strany podnikateľov, investorov, ale aj výskumníkov. Avšak objektívne treba poznamenať, že s jednoznačnou a všeobecne platnou definíciou startupu sa v odbornej literatúre nestretneme. Na základe niektorých špecifických vlastností dokážeme lepšie charakterizovať podstatu startupu.

Počiatky terminológie siahajú do 70. rokov 20 storočia, kde časopis Forbes použil tento pojem na označenie malých podnikov s vysokým potenciálom rastu. Enormný rozmach startupov sa datuje hlavne do obdobia prelomu 20/ 21 storočia a to v oblasti informačných technológií primárne koncentrovaných v oblasti Silicon Valley. Tie spôsobili na trhu revolúciu s inovatívnymi produktami, službami, ako aj celkovým riadením samotných podnikov. Výrazný technologický pokrok pomohol podnikom stať sa na trhu konkurencieschopnejšími, čo sa premietlo po finančnej stránke do obrovských ziskov, ktoré prilákali množstvo ďalších investorov. Obchodná činnosť startupov dnes už nie je dominante naviazaná na IT a internetové služby, ale prostredníctvom nových technológií preniká aj do iných oblastí ako sú odvetvia bankovníctva, financií, poisťovníctva, obchodu, logistiky a nehnuteľností (Zanabazar a Jigjiddorj, 2023).

Kollmann et al., (2017) poukazuje na 3 základné kritéria, vďaka ktorým môžeme podnik označiť za startup, je potrebné, aby spĺňal nasledovné kritéria:

- startup musí byť mladší ako 10 rokov
- startup musí vytvárať inovatívny produkt alebo službu, prípadne obchodný model
- startup sa musí zameriavať predovšetkým na svoj rast, zvyšovaním počtu zamestnancov a/ alebo obratu a/ alebo trhu, na ktorom pôsobí

## **Pohľad na startup očami najznámejších podnikateľov**

Jeden z celosvetovo najznámejších podnikateľov Eric Ries (2011) definuje pojem startup ako „*ľudskú inštitúciu vytvorenú preto, aby priniesla v podmienkach extrémnej neistoty nový produkt alebo službu.*“

Najstaršia špecializovaná inštitúcia Slovak Business Agency (2023) na Slovensku z hľadiska podpory malých a stredných podnikov spomína vo svojom príspevku podnikateľa zo Silicon Valley Steve Blanka, ktorý dopĺňa, že hlavným cieľom startupu by malo byť nájdenie opakovateľného a škálovateľného obchodného modelu.

### **Startup z pohľadu investora**

Termín startup označuje spoločnosť v počiatočnej fáze činnosti. Startupy sú založené jediným alebo viacerými podnikateľmi, ktorí chcú vyvinúť produkt alebo službu, o ktorú bude v konečnom výsledku dopyt. Pre tieto spoločnosti je zvyčajne typické, že začínajú podnikanie s vysokými nákladmi a obmedzenými príjmami, preto hľadajú kapitál z rôznych zdrojov, ako sú napr. investori rizikového kapitálu (Grant, 2024).

Startupy sú spoločnosti alebo podniky, ktoré sa zmeriavajú na jeden produkt alebo službu, ktorú chcú ich zakladatelia uviesť na trh. Tieto spoločnosti zvyčajne nemajú plne rozvinutý obchodný model a čo je ešte dôležitejšie, nemajú dostatočný kapitál na prechod do ďalšej fázy podnikania. Väčšina startupov je spočiatku financovaná zakladateľmi. Okrem vlastného financovania sa startupy obracajú na iné zdroje, aby získali ďalšie finančné prostriedky, vrátane rodiny, priateľov a investorov rizikového kapitálu. Silicon Valley je známe svojou silnou komunitou rizikových investorov a je obľúbenou destináciou pre začínajúce podniky, ale zároveň sa všeobecne považuje za najnáročnejšiu oblasť. Startupy môžu využiť počiatočný kapitál na investície do výskumu a na rozvoj podnikateľských plánov. Prieskum trhu im napomáha určiť dopyt po produkte alebo službe, zatiaľ čo komplexný podnikateľský plán načrtáva poslanie, víziu a ciele spoločnosti, ako aj stratégiu riadenia a marketingu (Grant, 2024).

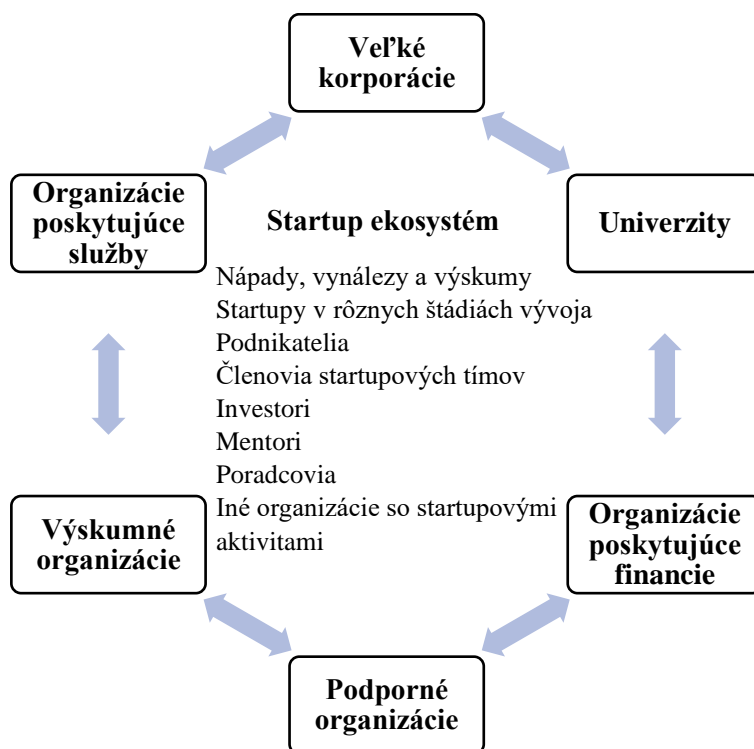
Skúsený investor a zakladajúci člen investičného klubu G4 Karol Gogolák v rozhovore poukázal na základné aspekty, ktoré musí startup splňať na to, aby bol pozoruhodný a získal

možnosť investičnej podpory z G4. Startup musí mať víziu o produkte alebo službe, v najlepšom prípade už je vytvorená. Dôležitým aspektom je mať zanalyzovanú konkurenciu a ambíciu preraziť na zahraničné trhy. Ďalším aspektom je mať schopného jednotlivca alebo vytvorený tím ľudí so skúsenosťami (Gašparík, 2014).

## 1.2 Podnikateľské prostredie

Startup ekosystém možno vnímať ako priestor, resp. prostredie, v ktorom sa jednotlivé startupy vytvárajú, účinkujú a podieľajú na vývoji svojich aktivít. V ekonomicky poprednejších krajinách je startupový ekosystém značne iniciatívnejší a vyspelejší ako v krajinách z menej rozvinutými ekonomikami. Odlišnosti sú výrazne viditeľné nielen v porovnaní s krajinami, ale aj v rámci samotnej krajiny, pretože startupy majú bezprostrednú tendenciu združovať sa do startupových centier riešiacich podobné problémy ako aj potreby (Slávik, 2015).

**Obrázok 1** Startup Ecosystem



Zdroj: *Vlastné spracovanie podľa (Startup Commons, 2023).*

Startup ekosystém pozostáva z ľudí, startupov s rozličnými štádiami vývoja a rôznorodými typmi organizácií situovaných na jednom mieste, či už fyzicky a/ alebo virtuálne. Pomocou vzájomnej interakcie tak tvoria adekvátne a príťažlivé prostredie, ktorým podporujú napredovanie rozvoja nových startupov. Ekosystém startupov môže byť v zásade tvorený:

- univerzitami
- organizáciami poskytujúcimi financovanie
- podpornými organizáciami (ako sú inkubátory, akcelerátory, spoločné pracovné priestory a pod.)
- organizáciami poskytujúce služby
- veľkými korporáciami (Startup Commons, 2023).

### 1.3 Obchodný model startupu (CANVAS)

Založenie startupu je relatívne jednoduchý proces. Kľúčové je mať podnikateľskú myšlienku, nápad na produkt, resp. službu, ktorú má zakladateľ v pláne inovovať. Pri založení je potrebné si vybrať vhodnú právnu formu podnikania, či už chce podnikateľ ako fyzická osoba (živnostník) alebo ako právnická osoba (jednoduchá spoločnosť na akcie, spoločnosť s ručením obmedzeným, akciová spoločnosť, verejná obchodná spoločnosť, komanditná spoločnosť, družstvo). Realizácia podnikateľskej myšlienky a následný jej rozvoj predstavuje zložitejší proces, pretože zakladateľ si musí jasne zodpovedať niekoľko kľúčových otázok, ktorými sú: **Kde? Komu? Ako? S kým? Kedy?** bude predávať. Pri otázke kde?, si zakladateľ musí zodpovedať na akom trhu bude svoj produkt alebo službu ponúkať zákazníkom. Pri otázke komu?, musí byť o produkt alebo službu dopyt, musí na projekt existovať dostatočne veľký trh a zakladateľ musí mať zadanú cieľovú skupinu. Pri otázke ako?, si musí zodpovedať, ako bude vyrobený produkt alebo spustená služba, taktiež táto otázka môže vyjadrovať akými nástrojmi zakladateľ docielí to, aby sa projekt umiestnil na trhu. Pri otázke s kým?, si musí zodpovedať, kto bude tvoriť jeho tím, kto budú obchodní partneri, s ktorými bude spolupracovať. Pri otázke kedy?, si musí správne načasovať spustenie predaja, musí si zodpovedať, či je produkt alebo služba ešte v štádiu testovania alebo už je vo finálnej verzii

dokončený. Pre potreby zodpovedania všetkých kľúčových otázok je potrebné sa oprieť aj o obchodný model podniku, ktorému sa budeme postupne podrobnejšie venovať.

**Obchodný model** predstavuje mimoriadne kľúčový míľnik pre hociktorý začínajúci podnik. Obchodný model reprezentuje spôsob, akým podnik chce premeniť svoje podnikateľské nápady do skutočnej podoby a odpovedá na relevantnú otázku, akým spôsobom chce zabezpečiť finančné príjmy.

V bežnej praxi sa môžeme stretnúť s mnohými formami obchodných modelov, v našej práci sa zameriame na jeden z najpoužívateľnejších, ktorým je model **CANVAS**. Tento model preskúmali a vyvinuli autori A. Osterwalder a Y. Pigneur v spolupráci s ďalšími zainteresovanými pracovníkmi. Charakterizovať ho môžeme ako strategický manažérsky nástroj, ktorý napomáha začínajúcim podnikom dôkladne si rozanalyzovať potenciálne obchodné možnosti s cieľom maximalizovať zisky a zabezpečiť si finančnú stabilitu (Prochádzková, 2015).

Následne si ho detailne opíšeme v nasledujúcich 9 základných, avšak kľúčových prvkoch podnikania:

**Obrázok 2** Obchodný model CANVAS

Kľúčoví partneri	Kľúčové aktivity	Hodnota prínosu	Vzťahy so zákazníkmi	Zákaznícke segmenty
	Kľúčové zdroje		Distribučné kanály	
Nákladová štruktúra			Príjmy	

Zdroj: *Vlastné spracovanie podľa (Slávik, 2016).*

**Zákaznícky segment** napomáha určiť rôzne celky jestvujúcich, prípadne budúcich zákazníkov alebo taktiež časti trhu, ktoré chce podnik získať (napr. môže ísť o malý

špecializovaný trh, segmentované časti trhu a masový trh). Zákazníci predstavujú kľúčové jadro každého obchodného modelu, pričom podnik musí vedome rozhodnúť o tom, ktoré segmenty sú pre neho najzaujímavejšie, to znamená, ktorým bude svoje produkty/ služby predávať. Schválenie tohto rozhodnutia môže viesť k tomu, že sa obchodný model dôkladne navrhne a prispôsobí špecifickým potrebám zákazníkov (Osterwalder, Pigneur, 2010).

**Hodnotu prínosu** môžeme opísať ako súbor produktov a služieb, ktoré vytvárajú hodnotu pre konkrétny segment zákazníkov. Niektoré hodnotové prínosy môžu mať inovatívnu, resp. prevratnú ponuku, iné sa môžu na trhu podobať k existujúcim ponukám, ale s pridanými funkciami a atribútmi. Hodnotový prínos odlišuje podnik od konkurencie, pričom rieši problémy a uspokojuje potreby zákazníkov. Hodnoty prínosu môžeme rozdeliť na kvantitatívne ako je rýchlosť služby a cena alebo kvalitatívne ako je meno spoločnosti, dizajn, eventuálne určité preferencie a skúsenosti zákazníka (Osterwalder, Pigneur, 2010).

**Distribučný kanál** vyjadruje cesty, ktoré podnik používa na oslovenie svojich segmentov zákazníkov s osobitným zameraním na dodávanie príslušných produktov a služieb. Podnik môže dodávať svoju hodnotovú ponuku pomocou rôznych distribučných kanálov, či už cez partnerské kanály alebo hlavných distribútorov, prípadne kombináciou oboch. Najefektívnejšie distribučné kanály sú však tie, ktoré poskytujú hodnotovú ponuku podniku prostredníctvom prostriedkov, ktoré sú rýchle, jednoducho dostupné a nákladovo efektívne (Fakieh et al., 2022).

**Vzťahy so zákazníkmi** sú nevyhnutné pre rast a expanziu každého podniku, ako aj jeho udržateľnosť z dlhodobého hľadiska. Podnik si preto musí identifikovať typy vzťahov, ktoré chce vytvoriť s príslušnými segmentami zákazníkov, môže ísť napr. o budovanie komunity, osobný predaj, samoobsluhu alebo internetový predaj (Osterwalder, Pigneur, 2010).

**Príjmy** sú definované ako spôsob, akým spoločnosť dosahuje príjmy z každého zákazníckeho segmentu. V prípade obchodného modelu existujú dva typy príjmov a to:

- transakčné príjmy, ktoré uvádzajú príjmy získané z každej platby od zákazníka
- opakujúce sa príjmy, ktoré vychádzajú z uzavretých dlhodobých obchodných zmlúv (Osterwalder, Pigneur, 2010).

**Kľúčové zdroje** sú najdôležitejšie zdroje, ktoré podnik potrebuje na fungovanie obchodného modelu a pre vytvorenie hodnoty svojim zákazníkom, vzhľadom na jeho príslušný rad produktov a služieb. Medzi kľúčové zdroje zaradujeme: **Ľudské, finančné, aktíva hmotné a nehmotné** (Osterwalder, Pigneur, 2010).

**Kľúčové aktivity** predstavujú významné činnosti podniku, ktoré musí vykonať na to, aby obchodný model mohol bezchybne fungovať, vytvárať pre zákazníka finálny hodnotový produkt alebo službu. Podnik je schopný vďaka správnej identifikácii kľúčových aktivít postupne realizovať vstup na nové trhy, dosiahnuť partnerské dohody, vytvoriť pevné vzťahy so zákazníkmi, udržať si ich a dosiahnuť v konečnom výsledku príjmy. Kľúčové aktivity môžeme kategorizovať do troch častí a to nasledovne: 1. **riešenie problémov**, 2. **výroba**, 3. **platforma/ sieť** (Osterwalder, Pigneur, 2010).

**Kľúčoví partneri** sú taktiež dôležitou súčasťou fungujúceho obchodného modelu. Podnik sa potrebuje obklopiť sieťou partnerov, ktorí jej pomôžu na trhoch uskutočniť svoje kľúčové aktivity a dodať zákazníkovi požadovanú hodnotu. V tomto smere sú kľúčovými partnermi externé spoločnosti, dodávatelia, zmluvní partneri alebo iní účastníci (Fakieh et al., 2022).

Podniky vytvárajú partnerstvá z mnohých dôvodov, ako napr. optimalizujú obchodný model, znižujú riziko a získavajú zdroje. Rozlišujeme štyri rôzne typy partnerstiev:

1. Strategická aliancia medzi subjektmi, ktoré si navzájom nekonkurujú
2. Kooperácia: partnerstvá medzi konkurentmi
3. Spoločné podniky, ktoré rozvíjajú nové podniky
4. Vzájomné vzťahy medzi odberateľmi a dodávateľmi za účelom spoľahlivého zabezpečenia dodávok (zásobovania) (Osterwalder, Pigneur, 2010).

**Nákladová štruktúra** ako posledný stavebný prvok opisuje všetky najdôležitejšie náklady podniku, ktoré vznikajú pri prevádzke obchodného modelu. To znamená, že ide o náklady vynaložené na vytváranie a poskytovanie hodnoty, udržiavanie vzťahov so zákazníkmi a generovanie výnosov. Tieto náklady sa dajú pomerne jednoducho vypočítať po zadefinovaní kľúčových zdrojov, kľúčových činností a kľúčových partnerstiev. Niektoré obchodné modely môžu byť nákladovo náročnejšie ako iné. Avšak každý obchodný model by

sa mal prirodzene snažiť o minimalizáciu všetkých kľúčových nákladových položiek. Poznáme dve široké triedy nákladových štruktúr a to: **nákladovo orientované** a **hodnotovo orientované** (Osterwalder, Pigneur, 2010).

Nákladovo orientovaná trieda je obchodný model, ktorý sa zameriava na minimalizáciu všetkých nákladov a bez zbytočností, ako napr. nízkonákladové letecké spoločnosti. Na druhej strane hodnotovo orientovaná trieda sa v menšej miere zaoberá nákladmi vynaloženými na prevádzku podniku a skôr sa zameriava na vytváranie hodnoty produktov a služieb pre podnik, ako sú napr. Luis Vuitton a Mercedes Benz (Fakieh et al., 2022).

#### **1.4 Organizačná štruktúra, role a tímy**

Organizačnú štruktúru môžeme definovať ako „*formálny systém vzťahov v rámci organizácie, ktorý umožňuje diferencovať a súčasne aj integrovať činnosti a pracovníkov vykonávajúcich tieto činnosti do jedného celku*“ (Majtán a kol., 2016).

Jankelová a kol. (2022) dopĺňajú, že výsledkom je súbor útvarov, ktorými môžu byť napr. pracoviská, odbory, oddelenia a vzťahy medzi nimi umožňujú koordináciu plnenia vykonávaných procesov. Manažér organizuje, rozhoduje o zriadení sústavy útvarov, zavádza medzi nimi formálne vzťahy a priraduje im vymedzené právomoci, pri ktorých preberajú zodpovednosť za plnenie priradených úloh.

Majtán a kol. (2016) hovoria, že organizačná štruktúra vytvára prostredie na efektívne zosúladenie činností a pracovníkov tým spôsobom, že:

- umožňuje zjednocovať materiálne, ľudské a informačné zdroje podniku smerom k naplneniu stanoveného cieľa, ako aj umožňuje určiť kompetencie a zodpovednosť pracovníkov pomocou popisu pracovnej činnosti
- ohraničuje konfiguráciu organizačnej štruktúry, súčasťou ktorej sú vzťahy nadriadenosti a podriadenosti
- manažérom poskytuje informácie potrebné na rozhodovanie.

Na začiatku podnikateľskej cesty je pre zakladateľa startupu tvorba tímu ďalšou kľúčovou výzvou, ktorú treba vyriešiť. Väčšinou sa jeden alebo dvaja zakladatelia podieľajú pri vzniku podnikateľskej myšlienky, ktorú pretransformujú na podnik a zároveň v ňom tvoria jadro tímu. Postupne s pribúdajúcimi úlohami si do svojho tímu naberajú nových členov. O startupoch je všeobecne známe, že sa vyznačujú svojou dynamickosťou a preto je potrebné priniesť do tímu vhodných uchádzačov, ktorí svojou odbornosťou, skúsenosťou a schopnosťou pracovať v tíme pomôžu k naplneniu stanovených cieľov.

V povinnej príručke každého startupu *Startup 4 Dummies* a kol. (2015) je pri tvorbe tímu kľúčové, aby zakladateľ mal okolo seba vysoko efektívny tím, s ktorým bude schopný svoje myšlienky/ nápady čo najlepšie realizovať a ďalej rozvíjať. Preto je v počiatočnej fáze nápadu/ podnikania potrebné mať okolo seba zhromaždených ľudí, ktorí sú iniciatívni, schopní vynaložiť veľké pracovné a časové úsilie, využiť nadobudnuté zručnosti a skúsenosti. Taktiež je dôležité, aby zotrvali vo svojich aktivitách a naplňali konkrétne úlohy. V tej istej fáze je vhodné vytvoriť skupinu ľudí, ktorí sú schopní poskytnúť spätnú väzbu najmä na smerovanie, manažment tímu a celkovej stratégie startupu. Profesionalizácia tímu nastáva počas toho, keď sa startup usiluje získať potrebný kapitál. Pri prezentácií projektu investorom je potrebné, aby mal startup dôkladne vypracované podklady pre potrebu prezentácie pred investormi a inými partnermi a mal v tíme zastúpenie kvalifikovaných ľudí v jednotlivých odvetviach, či už ide o financie, marketing alebo iné odborné zameranie. V postupnom rozrastajúcom sa startupe sa môžeme stretnúť so základnými personálnymi funkciami, ako sú:

CEO (Chief Executive Officer) – v preklade generálny riaditeľ. Zastáva najvyššiu pozíciu v rámci spoločnosti, predovšetkým je zodpovedný za fungovanie celého startupu, ako aj za implementáciu stratégie a budúce smerovanie.

CFO (Chief Financial Officer) – v preklade finančný riaditeľ, ktorý dohliada na efektívne riadenie finančných tokov v rámci spoločnosti. V počiatočnej fáze je táto funkcia zameraná predovšetkým na získanie investícií z crowdfundingu, od fondov rizikového kapitálu alebo biznis anjela.

COO (Chief Operations Officer) – v preklade prevádzkový riaditeľ, ktorý nesie zodpovednosť za každodennú prevádzku spoločnosti, pomáha realizovať podnikateľský plán a zhmotňuje stratégiu spoločnosti.

K ďalším funkciám môžeme zaradiť manažera predaja, marketingu, ľudských zdrojov a mnoho ďalších.

Svetové ekonomické fórum (Gray, 2016) vo svojom príspevku poukazuje na 10 kľúčových vlastností, ktorými by mal disponovať ideálny **startupový tím**:

- **Komplexné riešenie problémov**, pri dynamickom vývoji startupu predstavuje významnú schopnosť tímu riešiť vzniknuté problémy komplexne, identifikovať príčiny a hľadať príležitosti na inovatívne riešenia.
- **Kritické myslenie**, je zručnosť tímu racionálne a zreteľne uvažovať o akýchkoľvek nápadoch alebo informáciách, ktoré sa predkladajú.
- **Kreativita**, sa považuje za jednu z troch špičkových zručností, ktorú tím potrebuje na to, aby inovatívne vynikal a reagoval na neustále nové produkty, technológie a postupy.
- **Riadenie ľudí**, zo strany manažera startupu zahŕňa proces výchovy, motivácie a inšpirácie jednotlivých členov tímu, aby vynakladali pravidelne čo najlepšie výkony.
- **Koordinácia s ostatnými**, predstavuje efektívnu komunikáciu a nevyhnutnosť tímu spolupracovať v správnom čase na docelení spoločných vytýčených úloh.
- **Emocionálna inteligencia**, je vedomá schopnosť manažera porozumieť členom tímu, komunikovať s nimi, motivovať ich a riešiť nedorozumenia v tíme.
- **Dobrá úsudok a rozhodovanie**, plní funkciu pre správne fungovanie tímu, no predsa je v budúcnosti ohrozená nástupom umelej inteligencie, ktorá na základe zhromaždených veľkých objemov dát bude schopná lepšie rozhodovať ako ľudský faktor.
- **Orientácia na zákazníka**, pri spustení služby alebo vývoji produktu sú zákazníci súčasťou celého vývojového procesu. Podieľajú sa na spätnej väzbe, ktorá je nápomocná vylepšiť vzniknuté nedostatky, podporujú finančnými prostriedkami

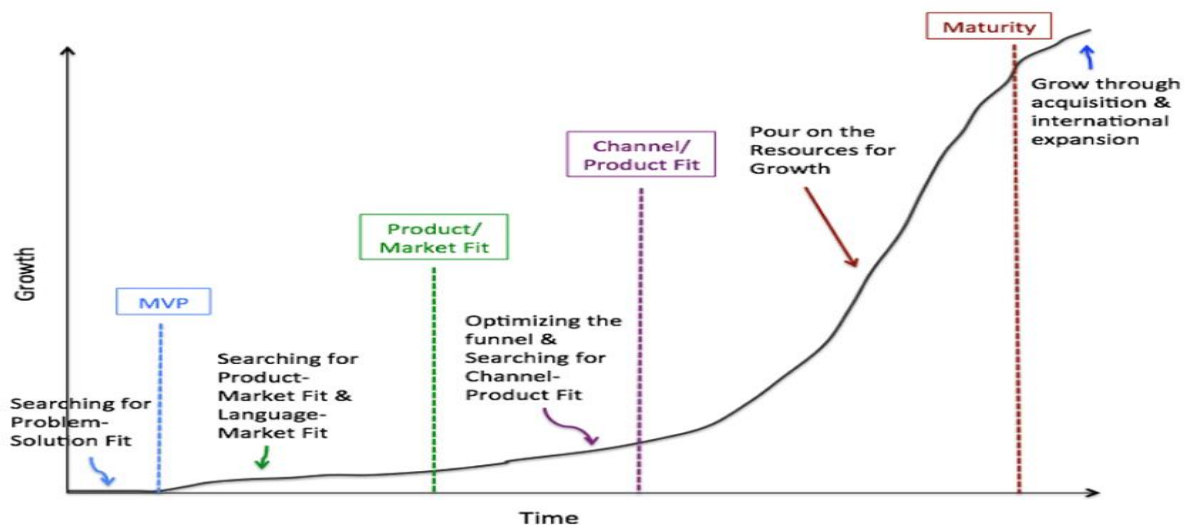
vytvorený produkt alebo službu. Dôležité je venovať pozornosť zákazníkom, odpovedať im na ich otázky a vylepšovať nedostatky.

- **Vyjednávanie**, vo viacčlennom tíme je schopnosť vyjednávania veľmi cenná. Každý člen tímu má svoju predstavu, nápad, riešenie, ktoré chce presadiť, ale dôjsť ku spoločným dohodám je v tomto smere zvyčajne problematické. Preto sa z tejto schopnosti v dynamických tímoch stáva dôležitou pre správne fungovanie startupu.
- **Flexibilita**, dôležité je včas reagovať a prispôsobovať sa vzniknutým novým okolnostiam, vyvíjať sa, byť v konkurenčnej výhode oproti iným podnikateľským subjektom, optimalizovať procesy... a pod.

## 1.5 Fázy vývoja startupu

Pri rozvoji startupu je kľúčovým ukazovateľom aj to, v ktorom štádiu sa aktuálne podnik nachádza. Na to, aby sa startup mohol stať úspešným etablovaným podnikom musí si prejsť vývojovým procesom, ktorý sa skladá z piatich hlavných fáz a to: 1. vytvorenie podnikateľského nápadu, 2. vývoj a tzv. overovanie, 3. vstup na trh, 4. škálovanie, 5. zrelosť. Následne si z obrázku 3 jednotlivé vývojové fázy, resp. životný cyklus startupu vysvetlíme (Cuofano, 2023).

**Obrázok 3** Vývojové fázy startupu



Zdroj: (BASS, 2016)

1. Vývojový cyklus startupu sa spúšťa prvou fázou, ktorou je **vytvorenie podnikateľského nápadu (inovatívne riešenie problému)**. V nej sa zakladatelia startupu zaoberajú generovaním nápadov a identifikujú potenciálne podnikateľské príležitosti, ktoré by mohli využiť vo svoj prospech pred silnou konkurenciou.
2. Druhá fáza sa zameriava na **vývoj**, resp. vybudovanie nového produktu alebo služby, je označovaný aj ako minimálny životaschopný produkt (ďalej ako MVP), do ktorého sa vkladajú čiastočné náklady spojené s investíciou a časom. Prototyp sa poskytuje prvým používateľom s cieľom zapojiť ich, otestovať, získať potrebnú spätnú väzbu o silných a slabých stránkach, ako aj pritiahnúť pozornosť investorov, ktorí by investíciami podporili nápad na prechod do ďalšej fázy.
3. Na základe získaných údajov o MVP, overení funkčnosti obchodného modelu a vzbuđeného záujmu zo strany investorov nasleduje tretia fáza (**vstup na trh**). V nej startup optimalizuje a upravuje svoj produkt alebo službu do finálnej podoby a vstupuje s ním na trh. V tretej fáze sa berie do úvahy testovanie marketingových a distribučných stratégií.
4. Najdôležitejšou fázou z celého životného cyklu startupu je **škálovanie**. Počas tejto fázy startup dosahuje rast tým, že získava zákazníkov z rôznych segmentov trhu, rozširuje podnikové operácie a generuje výnosy. Na vysporiadanie sa s náhlym nárastom je potrebné zdvojnásobiť efektívne distribučné kanály, rozšíriť tím o špecialistov so znalosťami potrebnými na to, aby poháňali podnik vpred. Vo väčšine prípadov je potrebné zabezpečiť finančné krytie týchto iniciatív rizikovým kapitálom.
5. Vo fáze **zrelosti** sa zo startupu stáva etablovaný podnik, ktorý si udržiava zákazníkov a vytvára zisk. Ďalšie smerovanie podniku závisí na rozhodnutí zakladateľov, ktorí buď chcú svoje postavenie na trhu posilniť prostredníctvom IPO (Initial Public Offering), akvizíciou iných spoločností alebo podnik predajú a sa zamerajú na iný podnikateľský nápad. (Cuofano, 2023).

## 1.6 Financie a formy financovania

Pre akýkoľvek startup je najväčšou výzvou získať dostatočný objem finančných prostriedkov, ktoré bezpečne pokryjú náklady na založenie, prevádzku a rozvoj podniku. Pri hľadaní externých finančných zdrojov si startup musí určiť aký objem finančných prostriedkov je potrebný na rozbeh, na aký účel sa prostriedky použijú, rozvrhnúť si časový plán, popritom musí preukázať schopnosť zabezpečiť návratnosť investície. Z hľadiska potrieb a zdrojov financovania rozoznávame **štyri základné etapy**:

1. **Počiatkové financovanie**, ktoré je označované anglickým výrazom „**seed round**“ sa vyznačuje hľadaním potrebného kapitálu na pokrytie mzdových nákladov jednotlivých členov tímu, na uskutočnenie prieskumu a analýzy trhu, výskumu a vývoju produktu alebo služby, i na testovanie a rozvoj prototypu. V tejto fáze zvyčajne prebieha financovanie predovšetkým z vlastných úspor alebo im po finančnej stránke pomôžu priatelia, rodina, nadšenci (**3F – friends, family, fools**), prípadne anjelskí investori. Motívy a hodnotenie firmy sú v tejto fáze subjektívne, sprevádzané pocitmi z dobre vykonanej práce a vidinou svetlej budúcnosti. Produkt a tím napredujú rýchlym tempom, zatiaľ čo kapitál je konfrontovaný názormi 3F a anjelskými investormi. Primárnym cieľom je vybudovať silný tím, ktorý dokáže flexibilne a agilne reagovať na zmeny i potreby trhu. Pokiaľ sa startup v tejto fáze stane úspešným, môže na seba pritaiahnuť väčšiu pozornosť investorov a zabezpečiť si tak nasledujúce kolá financovania.
2. **Séria A** je prvé kolo charakteristické pre inštitucionálne financovanie, ktorého je súčasťou jeden alebo viacerí investori rizikového kapitálu. V sérii A sa do procesu podpory zvyčajne 3F nezapájajú, na druhú stranu sa v ojedinelých prípadoch môžeme stretnúť s **anjelskými investormi**. Hodnotenie a objem finančnej podpory sa odvíja od dosiahnutého progresu, kvality odborného tímu, ako aj kvalitatívnych odhadov. V sérii A celkovo platí, že investori kupujú 50 % majetkového podielu podniku. Medzi podstatné míľniky môžeme zaradiť vytvorenie pridanej hodnoty, rozvoj produktu, overenie výrobku na trhu a pritaiahnuť ďalších investorov.

3. **Séria B** je druhé kolo, ktoré sa tak ako v sérii A vyznačuje inštitucionálnym financovaním, avšak spravidla väčším objemom zdrojov **rizikového a rozvojového kapitálu**. V tomto štádiu je vývojový proces na určitý čas uzavretý, technologické riziká sú eliminované, a podnik začína generovať prvé príjmy. Hodnotenie je tvorené zmiešaním subjektívnych a objektívnych faktorov, ako sú ľudský kapitál, technologické nástroje, intelektuálne vlastníctvo, docielené míľniky a rozumné odhady príjmov. Zámerom série B je rozvoj kompletnej prevádzky podniku, škálovateľnosť, ďalší vývoj produktu, zvyšovanie príjmov a tvorba pridanej hodnoty pre ďalšie kolo financovania.
  
4. **Séria C** je poslednou fázou, v ktorej je investovanie koncentrované na zabezpečenie finančnej stability podniku, posilnenie prevádzkového kapitálu na dosiahnutie vyššej rentability, financovanie akvizície, vytvorenie ďalšieho produktu, alebo prípravenie spoločnosti na IPO (Initial Public Offering). Je to okamih, kedy podnik vstupuje na burzu a predáva svoje prvé akcie verejnosti (Slávik a kol., 2015).

## **Formy financovania**

Odvíjajú sa od toho, v ktorej etape rozvoja sa startup a jeho produkt, resp. služba aktuálne nachádza. V praxi sa môžeme stretnúť s rôznymi formami financovania, pochádzať môžu od svojich rodinných príslušníkov a priateľov, prevažne označovaný anglickým výrazom **3F (family, friends, fools)**, cez **obchodných anjelov**, až po **rizikový a rozvojový kapitál**. Zároveň v poslednom období narastá na popularite tzv. „**crowdfunding**“ financovanie.

### **3F (family, friends, fools)**

Zakladateľ startupu má pri hľadaní investora niekoľko alternatív. Jednou z najviac preferovanou je financovanie 3F (family, friends, fools), čiže zdroje od rodiny, priateľov

a nadšencov, ktorým sa pozdáva myšlienka projektu a majú záujem finančne podporiť zakladateľa. Táto forma financovania je akousi garanciou pre väčších investorov, pretože poukazuje na to, že zakladateľ verí projektu a má za sebou podporu ľudí, ktorí vedia o slabých a silných stránkach. Výhodou o uchádzanie sa o takúto formu finančnej podpory je v tom, že zakladateľa vie ľahšie získať finančné zdroje od ľudí, ktorých pozná, má s nimi vytvorený blízky vzťah a navzájom si dôverujú. Pre ďalších investorov a obchodných anjelov sú investície od 3F podstatné, keďže poukazujú na kvalitu vzťahov, dôveru a potenciál. Na strane druhej vyskytuje sa niekoľko situácií, kedy financovanie 3F nie je náležité. Potenciálnymi rizikami takéhoto financovania sú nezhody medzi rodinou/ priateľmi a zakladateľom vo chvíli, keď sa zakladateľovi prestane dariť, resp. projekt zlyhá. Väčšia časť 3F nie sú v tejto oblasti profesionáli a nevedomujú si potenciálne riziká a straty spojené s touto podporou. Prirodzene budú očakávať návratnosť investície s primeraným úrokom. V prípade, že sa ich predstavy nenaplnia, tak vzťahy sa automaticky zhoršia. Zároveň 3F sa budú zaujímať o interné podnikové informácie, ktoré by im zakladateľ v inom prípade neukázal. V prípade, že sa startup rozhodne prijímať túto formu financovania, mal by svojim podporovateľom vysvetliť, že veľká časť startupov zlyhá. Zakladateľ by sa mal v úplných začiatkoch svojej cesty naučiť byť transparentný, otvorený a v pravidelných cykloch informovať o vývoji produktu, podniku a jeho stratégií (Slávik a kol., 2015).

### **Obchodný anjel (Angel investors)**

Obchodný anjel je jednotlivец s vysokým čistým majetkom, ktorý investuje priamo do sľubných podnikateľských podnikov výmenou za akcie v spoločnostiach. Mnohí anjeli sú úspešní podnikatelia, ako aj korporátni lídri a obchodní profesionáli. Obchodný anjeli môžu byť ideálnou voľbou pre začínajúce podniky, pretože ich osobný záujem o zdravý rast podnikania a ich vlastná skúsenosť (z úspechoch a neúspechoch) ich často podnietia, aby pôsobili ako mentori a kouč pre spoločnosti v ich portfóliu. Zahŕňať to môže predstavenie podnikateľov potenciálnym zákazníkom a investorom, identifikáciu a poradenstvo v potenciálnych problémových oblastiach a vo všeobecnosti pomoc startupom získať dôveryhodnosť a uznanie v ich odvetví (Fundable, 2023).

## **Rizikový (venture capital) a rozvojový kapitál (private equity)**

Rizikový a rozvojový kapitál je podielový kapitál, ktorý je poskytnutý na podporu podnikov s inovatívnym zameraním a ich akcie nie sú verejne obchodovateľné na burze. (Slávik a kol., 2015).

Termín rizikový a rozvojový kapitál môžeme v Európskom poňatí charakterizovať, ako typický spôsob financovania podniku, resp. podnikateľského nápadu. Predstavuje strednodobý, či dlhodobý horizont externého kapitálu, ktorý doň vložil investor. Vložené finančné prostriedky sa stávajú súčasťou vlastného kapitálu podniku, do ktorého vstúpil investor a stáva sa z neho spoluvlastníkom. Investície typu rizikového kapitálu sú spájané najmä s financovaním začínajúcich podnikov a s financovaním inovácií a inovačných aktivít. Na druhej strane investície rozvojového kapitálu podporujú podnik v jeho neskoršej fáze životného cyklu, napr. tým, že zabezpečujú zdroje pre jeho ďalší rozvoj, expanziu a transformáciu. Oba tieto spomínané termíny môžeme zastrešiť pod anglickým pojmom „private equity“, to znamená, že rizikový a rozvojový kapitál predstavujú dve rovnocenné kategórie private equity financovania (Freňáková, Šoltys, 2011).

## **Crowdfunding**

Crowdfunding je relatívne nová forma financovania, ktorá v dôsledku rozvoja informačných a komunikačných technológií sa stáva pre startupy čoraz využívanějšía. Crowdfunding môžeme definovať ako kolektívne financovanie od veľkého počtu ľudí, ktorí ľubovoľnou finančnou čiastkou prispievajú na konkrétny projekt, prípadne na rozbeh podniku alebo nápadu. Vďaka internetu sa tento inovatívny spôsob získavania finančných prostriedkov uskutočňuje prostredníctvom crowdfundingovej platformy (webové stránky), čo pre lokálne startupy znamená, že sa môžu uchádzať o peniaze v globálnom rozsahu. Zdroj financovania vyplýva zo šiestich hlavných typov a to:

1. **Pôžičky typu peer-to-peer** – dav požičiava peniaze podniku s tým, že peniaze budú splatené aj s úrokmi do konkrétneho termínu. Je to veľmi podobný spôsob, ako si tradičným spôsobom môžeme požičať od banky, s tým rozdielom, že si požičiavame od mnohých investorov.

2. **Equity crowdfunding (kapitálové)** – znamená predaj podielu v podniku viacerým investorom výmenou za investíciu. Myšlienka pramení z toho, ako sa kmeňové akcie kupujú alebo predávajú na burze cenných papierov alebo od rizikového kapitálu.
3. **Crowdfunding založený na odmenách** – jednotlivci prispievajú na projekt alebo podnik s očakávaním, že v neskorom štádiu získajú nefinančnú odmenu, napr. produkt alebo službu, výmenou za svoj príspevok.
4. **Crowdfunding založený na darcovstve** – jednotlivci prispievajú malé sumy na splnenie väčšieho cieľa financovania konkrétneho charitatívneho projektu, pričom nedostávajú žiadnu finančnú ani materiálnu protihodnotu.
5. **Podiel na zisku/ podiel na príjmoch** – podniky sa môžu podeliť o budúce zisky alebo príjmy s davom výmenou za financovanie v súčasnosti.
6. **Crowdfunding pri dlhodobých cenných papieroch** – jednotlivci investujú do dlhodobých cenných papierov vydaných podnikom, ako napr. dlhopis (European Commission, 2015).

## 1.7 Riadenie (manažment) startupu

Majtán a kol. (2016) definujú manažment ako „*ucelený súbor činností, ktorými riadiaci subjekt cieľavedome pôsobí na riadený objekt za účelom dosiahnutia čo najvyššej hodnoty pre vlastníkov, zamastencov a zákazníkov.*“

Manažment je oblasť, ktorá sa zaoberá riadením a organizovaním činnosti podniku. Manažéri sú označovaní za riadiacich pracovníkov, ktorí plnia manažérske funkcie. Tieto funkcie sú kľúčové pre dosiahnutie stanovených cieľov podniku. Medzi úplne základné funkcie riadenia patria:

1. **Plánovanie** – je základná funkcia, v ktorej sa rozhoduje o budúcnosti podniku. Pri plánovaní sa informuje o určitých cieľoch a postupoch ich dosiahnutia. Zo všetkých určených cieľoch sa rozhoduje o voľbe tej najvhodnejšej varianty, ako aj o optimalizácii zdrojov, ktoré zabezpečia dosiahnutie chceného stavu. Podnik by mal plánovať aspoň pre tieto nevyhnutné dôvody:

- identifikuje úlohy, význam a podiel jednotlivých zdrojov na dosahovaní cieľov podniku
- koordinuje činnosť všetkých pracovníkov organizácie
- rozhoduje o podstatných a nepodstatných činnostiach, ktoré je potrebné vykonať na dosiahnutie stanovených cieľov
- umožňuje konfrontovať skutočné výsledky so stanovenými cieľmi a v prípade potreby upraviť prijať náležité opatrenia.

2. **Organizovanie** – úlohou je vytvoriť vhodnú štruktúru úloh, resp. rolí, pre zamestnancov podniku. Organizovanie nielenže zahŕňa vznik organizačnej štruktúry, ale aj koordináciu jednotlivých zamestnancov. Organizačná štruktúra vytvára prostredie pre pracovný výkon a tým sa z nej stáva nástrojom manažmentu. Efektívne organizovanie je jedným z dôležitých predpokladov na dosiahnutie efektívneho využívania zdrojov podniku.
3. **Personalistika** – úlohou je personálne zabezpečiť riadiace a riadené procesy, ktoré sú vyjadrené v organizačnej štruktúre. Dôraz sa predovšetkým kladie na kvalifikačné a profesijné predpoklady disponibilných uchádzačov, t. j. nadobudnuté vedomosti, schopnosti a získané zručnosti. Okrem personálneho zabezpečenia sa venuje pozornosť hodnoteniu a zlepšeniu pracovného výkonu zamestnancov a systém odmeňovania zamestnancov.
4. **Vedenie** – manažér vykonáva činnosť súvisiacu s usmerňovaním a motivovaním zamestnancov tak, aby dosiahli vytýčené ciele podniku. Vo vedení prevažuje medziľudské hľadisko. Vedenie ľudí nemožno chápať ako činnosť, ktorá sa začína po plánovaní, organizovaní a personalistike a končí sa pred kontrolou. V skutočnosti je efektívne vedenie ľudí rozhodujúcim predpokladom na uskutočnenie všetkých manažérskych funkcií. Ťažisko efektívneho vedenia ľudí je v schopnosti manažéra motivovať a komunikovať s ľuďmi.

5. **Kontrola** – kontrola ako funkcia riadenia je monitorovanie priebehu jednotlivých procesov a v prípade potreby ich korekcia v súlade so stanovenými cieľmi. V podstate ide o porovnanie kvantity a kvality stanovených zámerov (cieľov, plánov, noriem, štandardov atď.) s dosiahnutými výsledkami. Kontrola nie je zameraná len na akosť výrobkov, ale zahŕňa kontrolu všetkých činností, ktoré prebiehajú v podniku a podmieňujú dosiahnutie cieľov organizácie (Majtán a kol., 2016).

Riadenie (manažment) je dynamický proces, ktorý sa prispôbuje meniacim sa podmienkam a cieľom podniku. Manažéri sú osoby, ktoré sa venujú manažmentu a zabezpečujú riadenie a koordináciu v podniku. Takže, manažment je kľúčovým faktorom pre úspešné fungovanie a rozvoj podniku.

V tomto kontexte môžeme spomenúť nasledovné definície manažmentu:

- Manažment predstavuje proces činností alebo operácií, ktoré spočívajú v stanovení cieľov a zabezpečovaní ich dosiahnutia. Tieto činnosti sa vykonávajú pomocou viacerých manažérskych funkcií.
- Pre podnik sú dôležité ciele, ktoré manažmentu dávajú smer a ciele slúžia aj na meranie výkonnosti.
- Podniky využívajú štyri druhy zdrojov, ktorými sú: ľudské zdroje, finančný kapitál, fyzické zdroje/ suroviny, zariadenia. Úlohou manažmentu je racionálne ich kombinovať a koordinovať v súlade s vytýčenými cieľmi. Na to sa využívajú manažérske aktivity.
- Manažment je spoločenský proces, ktorý vykonáva jednotlivec alebo viacerí jednotlivci na koordinovanie iných osôb, aby sa dosahovali ciele organizácie. Manažéri teda pôsobia na iných ľuďoch a stávajú sa rozhodujúcim faktorom v organizácii (Copus a kol., 2023).

## 1.8 Vízia, stratégia a strategický manažment startupu

Vízia zahŕňa vzdialený a prítiažlivý obraz o tom, ako by mohol podnik v budúcnosti vyzerat', kam by mal smerovať a aké ciele by mohol dosiahnuť. Obsahuje odvážne konštatovania ako byť prvý na trhu, dosiahnuť celosvetový rozmer, mať značku, na ktorú si každý hneď spomenie. Vízia poskytuje podniku jednoznačné nasmerovanie do budúcnosti. Komunikuje ideálne dlhodobé ciele a odpovedá na základnú otázku kam podnik kráča. Vízia by mala byť inšpiratívna, aby motivovala zamestnancov k výkonom a zákazníkov k nákupu. Podnik si vo víziách môže zdefinovať mnohé aspekty, napr. rast (zákazníkov, tržieb, zisku), povest' (medzi zákazníkmi a konkurenciou), vášeň (pre vytvorenie novej hodnoty), príroda (dôraz na ekológiu) a pod. (Jankelová a kol., 2022).

Stratégia a strategický manažment si môžeme predstaviť, ako podnik premýšľa o svojej budúcnosti, stanovuje si ciele a vypracováva plány na ich dosiahnutie. Tento proces vykonávajú majitelia, výkonní riaditelia alebo manažéri v mene podniku. Vychádzajú z analýzy vnútorného a externého prostredia, pri ktorých vplývajú na podnik rôzne faktory. Strategický manažment môžeme označiť za kľúčový nástroj, ktorý pomáha podniku efektívne riadiť svoje zdroje, dosiahnuť svoje ciele a udržať si tak na trhu konkurenčnú výhodu.

V odbornej literatúre sa môžeme stretnúť s viacerými pohľadmi na strategický manažment, Stacho a Stachová (2020) definujú strategický manažment ako „*komplexný proces riadený vrcholovým manažmentom, ktorý súvisí s pochopením ako aj výberom, implementáciou a hodnotením stratégie, či stratégií, ktoré organizácia nasleduje.*“

## 2 Ciel' práce

**Hlavným cieľom** diplomovej práce je rozpracovať manažment rozvoja startupu podnikajúceho v službách.

Pre naplnenie hlavného cieľa je zodpovedajúce si stanoviť niekoľko **parciálnych cieľov** a to:

- Vysvetliť a charakterizovať základné pojmy súvisiace s oblasťou manažmentu a rozvoja startupu.
- Realizovať štruktúrované rozhovory so spoluzakladateľmi vybraných startupov orientovaných na služby.
- Zhodnotiť jednotlivé odpovede na základe získaných údajov zo štruktúrovaných rozhovorov.
- Navrhnúť konkrétne odporúčania pre jednotlivé podnikateľské subjekty.

### 3 Metodika práce a metódy skúmania

Tretia kapitola diplomovej práce je venovaná metodike práce a metódam skúmania. Čitateľa oboznámime so súborom chronologických postupov a viacerých metód skúmania, ktoré sme aplikovali pri písaní diplomovej práce.

Diplomová práca je rozdelená na teoretickú a praktickú časť. Pri spracovaní teoretickej časti sme využili **literárnu rešerš**, ktorá nám slúžila na vytvorenie si uceleného prehľadu o súčasnom stave danej problematiky doma a v zahraničí. Zosumarizovali sme si všetky relevantné poznatky získané zo **sekundárnych zdrojov** slovenskej a zahraničnej odbornej literatúry. Čerpali sme predovšetkým z dostupnej **knižnej literatúry** a **internetových zdrojov**. Následne sme vysvetlili a charakterizovali základné pojmy súvisiace so startupom, podnikateľským prostredím, obchodným modelom, organizačnou štruktúrou, rolami a tímami, fázami vývoja startupu, financovaním a jeho formami, riadením startupu, víziou, stratégiou a strategickým manažmentom.

V praktickej časti diplomovej práce sme si najprv spravili na trhu prieskum so startupmi. Vychádzali sme z verejne dostupných internetových zdrojov a našim kritériom bolo vyhľadať si minimálne 3 startupy v rôznych fázach vývoja orientované predovšetkým na služby. Identifikovať sa nám podarilo potenciálnych 12 startupov zo slovenského/ českého trhu, ktoré sme prostredníctvom e-mailu priebežne oslovili a požiadali ich o spoluprácu. V konečnom dôsledku sa nám podarilo spolupracovať s podnikateľskými subjektmi, ako sú Sensoneo, Touch4IT, FLEXDOG. **Objektom skúmania** boli 2 Slovenské a 1 Český startup, to znamená, že **výskumná vzorka** pozostávala z 3 respondentov. Spolupracujúce startupy sme krátkym popisom predstavili, uviedli sme o nich základné informácie spolu s ich obchodnými logami. Na získanie **primárnych zdrojov** sme sa rozhodli pre najvhodnejšiu metódu zberu údajov pomocou vlastného **kvalitatívneho výskumu**, konkrétne formou **štruktúrovaného rozhovoru s otvorenými otázkami**. Pred naplánovanými rozhovormi sme nadobudnuté teoretické poznatky zapracovali do vopred pripravených otázok. Štruktúra celého rozhovoru pozostávala z 21 otázok, ktoré sme si pre lepšiu prehľadnosť rozdelili do 4 základných okruhov a to nasledovne:

- O spoločnosti

- Stratégia a vízia
- Organizačná štruktúra a riadenie
- Produkt/ služba, trh a zákazníci

Z dôvodu časovej vyťaženia zo strany spoluzakladateľov jednotlivých startupov sme po vzájomnej dohode uskutočnili **individuálne rozhovory** prostredníctvom **videohovoru**, cez nástroj Google Meet. Odpovede sme získali výlučne od spoluzakladateľov jednotlivých startupov, pričom snažili sme sa získať čo najviac potrebných informácií, ktoré by nám pomohli naplniť stanovený hlavný a parciálne ciele diplomovej práce. **Individuálne rozhovory** sme si nahrali pomocou diktafónu, dĺžka trvania rozhovoru bola 1 – 1,5 hodiny. Po ukončení všetkých troch rozhovorov sme si vyhradili dostatočnú časovú rezervu na to, aby sme dôkladne spracovali a **prepísali** odpovede do textovej podoby. Celková **dĺžka trvania zberu údajov** prebiehala v období od začiatku januára 2024 do konca marca 2024.

V teoretickej, ako aj v praktickej časti diplomovej práce sme aplikovali predovšetkým kombináciu viacerých metód skúmania, išlo najmä o **analýzu, syntézu, vedecké interview, abstrakciu, indukciu, dedukciu a komparáciu**. Jednotlivé metódy skúmania si postupne bližšie vysvetlíme.

Metódu **analýzy** a **syntézy** sme aplikovali pri zbere a spracovaní údajov v teoretickej, ako aj v praktickej časti. **Analýza** predstavuje rozklad skúmaného javu na menšie časti so zámerom získania podrobnejších vedomostí o problematike. **Syntéza** predstavuje zjednotenie a vytriedenie jednotlivých poznatkov. V prvom rade sme si rozanalyzovali teoretické poznatky o rozvoji startupu a manažmente. V praktickej časti sme **analýzu** aplikovali pri skúmaní jednotlivých odpovedí respondentov zo **štruktúrovaných rozhovorov**. Hneď na to, sme nadobudnuté potrebné informácie zhrnuli do štruktúrovanej tabuľky prostredníctvom **syntézy**. Metódu **abstrakcie** sme aplikovali so zámerom vyselektovania podstatných informácií od nepodstatných.

Metódu **indukcie** sme aplikovali na to, aby sa nám podarilo na základe čiastkových zistení formulovať všeobecné závery predovšetkým v praktickej časti pri štruktúrovaných rozhovoroch. Metódu **dedukcie** sme aplikovali na to, aby sme na základe zistení z celkovej situácie vedeli odvodiť odporúčania a závery jednotlivých prípadov.

Metódu **komparácie** sme aplikovali pri porovnávaní jednotlivých startupov a ich aktuálnych stavov z pohľadu:

- O spoločnosti (vzniku a aktuálnej fázy, obchodného zamerania, podnikateľského prostredia a podmienok na trhu)
- Finančného zázemia a stability
- Organizačnej štruktúry a riadenia
- Stratégie a vízie

Na záver sme zo zistení navrhli konkrétne odporúčania.

## 4 Výsledky práce

Štvrtú kapitolu sme si pre lepšiu orientáciu rozčlenili do viacerých podkapitol a oddielov, v ktorých sa predovšetkým sústredíme na charakteristiku jednotlivých startupov, štruktúrované rozhovory, ako aj analýzu a zhodnotenie odpovedí. Do tabuliek sme si vyselekovali podstatné informácie, zelenou farbou sme si vyznačili fakty, žltou vízie a plány a červenou reálne a potenciálne riziká.

### 4.1 Charakteristika jednotlivých startupov

V praktickej časti diplomovej práce sme spolupracovali so spoločnosťami, ako sú Sensoneo, Touch4IT a FLEXDOG. Touto cestou by sme sa chceli poďakovať všetkým trom spoločnostiam, ako aj jednotlivým spoluzakladateľom za ich ochotu spolupracovať a poskytnúť nám informácie potrebné pre spracovanie diplomovej práce.

#### 4.1.1 *Startup Sensoneo*

Sensoneo j. s. a. je Slovenská technologická spoločnosť, ktorá bola založená v roku 2017 Andreou Basilovou a Martinom Basilom. Spoločnosť prešla pôsobivou cestou zo startupu na globálneho lídra inteligentných riešení v oblasti odpadu. Sensoneo vyvíja a poskytuje riešenia pre inteligentnú správu odpadov, ktoré mestám a súkromným spoločnostiam umožňujú riadiť správu odpadov efektívne, znížiť negatívny dopad na životné prostredie a zlepšiť kvalitu služby. Prostredníctvom svojej unikátnej technológie revolučne mení spôsob riadenia odpadov. Riešenie kombinuje vlastné Smart senzory, ktoré monitorujú odpad v reálnom čase, s pokročilými monitorovacími zariadeniami a sofistikovaným softvérom, čo zákazníkom umožňuje komplexne digitalizovať odpadovú infraštruktúru a riadiť odpady na základe dát, čo vedie k transparentným odpadovým tokom, optimalizácii odpadovej zvozovej logistiky. V priebehu rokov Sensoneo rozširovalo a zdokonaľovalo portfólio služieb. Momentálne siahajú od monitorovania odpadu, plánovania trás, nakladania s odpadom vo fabrikách až po systémy spätného odberu a integráciu schém vrátenia záloh.

#### **Obrázok 4** Logo Sensoneo



Zdroj: (Sensoneo, 2024)

**Názov:** SENSONEO

**Oblasť podnikania:** SK NACE 72190 Ostatný výskum a experimentálny vývoj v oblasti prírodných a technických vied

**Právna forma:** Jednoduchá spoločnosť na akcie

**Dátum založenia:** 9. marca 2017

**Sídlo:** v Bratislave

Zdroj: (Finstat, 2024)

#### *4.1.2 Startup Touch4IT*

Touch4IT spol. s r. o. je Slovenská softvérová spoločnosť s jedinečným tímom developerov a dizajnérov. Založená bola v roku 2015 Richardom Rošteckým, Matejom Mihalechom a Michalom Kormanom. Spoločnosť sa zameriava na budovanie inovatívnych technologických riešení, ktoré prinášajú unikátne digitálne zážitky. Vo svojom tíme má približne 80 skúsených dizajnérov, developerov, testerov, projektových a produktových manažérov. Aktuálne pôsobí v 4 krajinách sveta a má za sebou už viac ako 200 ukončených projektov. Je to firma plná ľudí s veľkými snami, ktorí plnia predstavy klientov a prinášajú im to, čo ich pred tvrdou konkurenciou posúva dopredu. Vo svojom portfóliu má Touch4IT klientov od startupov až po veľké medzinárodné spoločnosti z Ameriky, Európy i Afriky. Dodáva inovatívne aplikácie a robustné systémy do rôznych sfér, pričom ich aktuálne najväčšie projekty sú v oblasti zdravotníctva, obchodu, nehnuteľností a ľudských zdrojov. Touch4IT tím pracuje s najnovšími technológiami ako je rozšírená a virtuálna realita,

blockchain, internet vecí, chatboti, umelá inteligencia a mnoho ďalších. Vo svojom portfóliu má aj vyvinuté vlastné digitálne produkty, ktoré sa snaží neustále zdokonaľovať a ponúkať na súčasnom trhu.

**Obrázok 5** Logo Touch4IT



Zdroj: (Touch4IT, 2024)

**Názov:** Touch4IT

**Oblasť podnikania:** SK NACE 62010 Počítačové programovanie, 62090 Ostatné služby týkajúce sa informačných technológií a počítačov

**Právna forma:** Spoločnosť s ručením obmedzeným (spol. s r. o.)

**Dátum založenia:** 13. februára 2015

**Sídlo:** v Bratislave

Zdroj: (Finstat, 2024)

#### *4.1.3 Startup FLEXDOG*

FLEXDOG je unikátna platforma spájajúca značky, obchodníkov a resell (secondary market) platformy priamo so zákazníkmi, predovšetkým s Generáciou Z. Platforma bola spustená na začiatku roku 2021 Petrom Hajdučekom a Jakubom Mandátom. Návštevníci platformy môžu nájsť na jednom mieste mimoriadne bohatý výber oblečenia a tenisiek, vrátane exkluzívnych, inde nedostupných kúskov a to vďaka neustálemu rastúcemu počtu obchodných partnerov FLEXDOG. Jedným z hlavných benefitov pre návštevníka platformy je jednoduché porovnávanie cien produktov od viacerých predajcov. Dostupnosť platformy nie je geograficky limitovaná a cez 12 lokalizovaných domén ju každý mesiac navštívi približne pól

milióna návštevníkov. FLEXDOG inkasuje poplatok za presmerovanie návštevníka na web predajcu a províziu za zrealizovaný nákup.

#### **Obrázok 6** Logo FLEXDOG



Zdroj: (Flexdog, 2024)

**Názov:** FLEXDOG

**Oblasť podnikania:** Sprostredkovanie obchodu a služieb; veľkoobchod a maloobchod

**Právna forma:** Spoločnosť s ručením obmedzeným (s. r. o.)

**Dátum založenia:** 21. septembra 2020

**Sídlo:** v Prahe

Zdroj: (Veřejný rejstřík a Sbírka listin, 2024)

## **4.2 Štruktúrovaný rozhovor – Sensoneo**

Prvý v poradí sme uskutočnili štruktúrovaný rozhovor so spoločnosťou Sensoneo. Rozhovor prebiehal **prostredníctvom videohovoru** s Andreou Basilovou, ktorá je spoluzakladateľka spoločnosti Sensoneo a zároveň riaditeľkou pre vonkajšiu komunikáciu a marketing. Znenie všetkých otázok uvádzame v prílohe 1. Rozhovor pozostával celkovo z 21 otázok, ktoré sme si pre lepšiu prehľadnosť rozdelili do 4 častí a to:

- O spoločnosti
- Stratégia a vízia
- Organizačná štruktúra a riadenie
- Produkt/ služba, trh a zákazníci

### 4.2.1 O spoločnosti

Prechod od startupového charakteru po etablovaný podnik predovšetkým závisí od toho, či sa podniku podarí získať svoje miesto na trhu, uspieť na ňom a získať zákazníkov, ktorí sú ochotní pravidelne za riešenia, tovary alebo služby platiť. Akonáhle startup nájde službu alebo sa potvrdí, že je vytvorený trh, tak je to v zásade preklopenie do fázy scale-up to znamená, že firma zaznamenáva výraznejší rast, postupne sa dostáva do štádia stabilizovanej firmy, obklopuje sa svojim kruhom zákazníkov a je schopná ekonomicky ďalej fungovať.

Samozrejme vnímame a sme radi, že sme tak dlho na trhu, zároveň stále rastieme, rozširujeme sa, naberalme zamastencov a pod.. Myslím si, že náš úspech spočíva v tom, že sme boli schopní sa neustále flexibilne prispôbovať trhu a jeho požiadavkám. To znamená, že sme zo začiatku tvrdohlavo neupriamovali pozornosť len na monitorovacie senzory. Tie pre nás bezpochyby tvoria unikátnu, dôležitú a pevnú časť portfólia, avšak keby sme ostali len pri nich už by sme zrejme neexistovali. Preto bolo potrebné si otvoriť uši a vnímať, čo zákazník momentálne požaduje, čo sú veľké priority, urgencie na trhu a tomu prispôbovať ponuku našich produktov alebo služieb, prípadne rozšíriť portfólio.

Firmu sme spolu s manželom zakladali s tým, že slovenský trh je jednoducho malý. Na začiatku sme si mysleli, že je nepripravený, ale v zásade je aj pripravený. Preto sme od začiatku riešenia stavali tak, aby sa dali ľahko nasadiť kdekoľvek na svete. V zásade odbor odpadového hospodárstva sa týka nás všetkých a nie je krajina, v ktorej by sa odpad netvoril a nebolo by ho treba spravovať efektívnejšie, takže už to akoby v sebe zahŕňa to, že to nemá úplne hranice. Marketingovú a obchodnú časť, ktoré sú veľmi podstatné sme taktiež od začiatku stavali na medzinárodný trh. Príkladom toho môže byť internetová stránka, ktorá je vytvorená v 3 základných jazykoch, ako sú: anglický, nemecký a španielsky jazyk. Taktiež sme aktívni na sociálnych sieťach alebo vytvárame vlastné marketingové kampane, pomocou ktorých okamžite cieľime na zahraničné trhy.

Ako som hovorila o tom, že sme nezaspali na myšlienke, čo trh potrebuje, ale sme ho aktívne počúvali, tak je to v zásade o tom. Celé to máme postavené na ľuďoch, aktuálne máme približne 115 zamestnancov. Veľakrát sa nám podarilo vyhrať obrovské biznisy nad starými technologickými „moločmi“ práve kvôli tomu, že sme veľmi svižní, máme malé tímy, ktoré

sa navzájom vedia rýchlo uradiť, zmeniť smer a pod.. Určite k tomu prispieva aj to, že nemáme obrovskú organizačnú štruktúru, ťažkopádne procesy a najdôležitejší element spočíva v tom, akí ľudia u nás pracujú. Rozhodujúcimi vlastnosťami je ich samostatnosť pracovať, schopnosť flexibility a uvažovania smerom dopredu, to vyžadujeme absolútne od každého zamestnanca bez ohľadu na pozíciu, ktorú zastáva. Takúto tímovú výbavu vnímame ako nevyhnutnú esenciu pre úspech.

Áno, spolupracujeme zo Slovenskou technickou univerzitou v Bratislave, konkrétne s fakultou elektrotechniky a informatiky. Príležitostne nadväzujeme dlhodobejšie spolupráce s vybranými študentami, ktorí sú etablovaný a výnimočný v nejakej oblasti. Je to vďaka tomu, že na školách sú ako keby malé skupiny klastrov, ktoré vedú zaničení profesori, ktorí tých študentov detailne poznajú a dajú za nich kvázi „ruku do ohňa“, minimálne pokiaľ ide o vedomosti. Niekoľkokrát sa nám samozrejme udialo, že niekedy to zhorí na osobnostnej stránke v tom zmysle, že vybraný študent nie je pripravený znášať zodpovednosť, byť dochvilný a pod.. Avšak momentálne spolupracujeme so študentami, ktorí sa podieľajú napr. na počítačovom zobrazovaní, IoT a radare. Z opačného pohľavia spolupracujeme s nesmierne šikovnou študentkou, ktorá riadi celý vývoj našich senzorov. Takže takýmto spôsobom spolupracujeme a sme veľmi vďační, že sme našli veľké hviezdy.

Dva roky dozadu sme vytvorili pozíciu, ktorú nám zastáva vlastný CFO (Chief financial officer). Je zodpovedný za oblasť riadenia financií a prijímania strategických rozhodnutí, ktoré ovplyvnia finančné zdravie firmy. Ako startup sa nám v celoeurópskom výberovom konaní podarilo získať granty od Fondu Európskej investičnej rady vo výške 3 miliónov eur na urýchlenie svojho rozvoja. Taktiež sme boli zafinancovaný investormi celkovo trikrát prostredníctvom rizikových kapitálových fondov (venture capital). Posledná investícia bola séria A v celkovej výške 6,2 milióna eur, vďaka nej plánujeme podporiť svoju zahraničnú expanziu a posilniť pozíciu na globálnych trhoch. Mali sme obdobie, kedy sme využili dočasný úver na to, aby sme dokázali doplniť skladové zásoby. Obchodný model musíme primárne stavať tak, aby nám v krátkom čase nosil naspäť peniaze.

V istom zmysle môže byť riziko v tom, že si zoberieme na seba príliš veľa projektov a už teraz vidíme, že v niektorých oblastiach máme problém nájsť správnych ľudí, ktorí by sa podieľali na realizácií. Čiže niekedy to môže pokrívkať na tom, že zamestnanci musia

spĺňať požadované náležitosti a je nesmierne dôležité, aby tím bol dostatočne veľký a vhodne poskladaný. Čo sa týka konkurencie v rámci trhu, tak existuje pár väčších hráčov, ktorí sa odlišujú rôznou kvalitou ponúkaných produktov a služieb a taktiež aj v geografickej pôsobnosti. V rámci divízie riadenia zberu odpadu sa medzi hlavných konkurentov zaraďujú spoločnosti Compology, Elte, Reen, Waste Vision, Nordsense, či Evreka. Väčšina konkurentov je užšie zameraná a niektorí sa stretávajú s problémami a kvalitou hardvéru. Najväčším konkurentom v oblasti systému spätného zberu je spoločnosť RLG a lídrom systému vracania záloh je spoločnosť Tomra. Nemáme vyslovene priameho konkurenta a veľké obavy, pretože odpad sa produkuje stále a k tomu pracujeme na hardvéri, softvéri, aj na veľkých podnikových riešeniach, čiže v zásade máme portfólio rozložené mnohými smermi a v prípade potreby sme schopní sa vydať jedným smerom. Najväčšie riziko vnímame predovšetkým v tom, aby sme ustáli rast firmy tak, aby sa naďalej zachovala kvalita výstupov na výbornej úrovni a to môžeme zabezpečiť, ako som spomínala, kvalitným ľudským zastúpením vo firme.

Investor si všima kvalitne vypracovaný podnikateľský plán. Okrem toho, že je profesionálne spracovaný musí byť jasné, že zakladateľ vie, o čom hovorí, na základe čoho o tom hovorí a má jasnú predstavu o tom, ako a kedy chce stanovené ciele dosiahnuť. Musia to byť zámery, ktoré sú realistické, na základe niečoho potvrdené, v najlepšom prípade, ak má aspoň nejakého zákazníka na základe, ktorého môže také niečo tvrdiť. Veľká časť toho rozhodnutia, či do toho investori idú alebo nie, je o samotnom zakladateľovi. Pretože veľakrát tie projekty môžu byť výborné, ale celé to padne na tom, že napr. buď je človek príliš technicky orientovaný a nerozvíja stránku tímu alebo naopak. Je preto potrebné presvedčiť investora, že osobnosť zakladateľa disponuje rovnováhou, že vie urobiť veľa malých a potrebných krokov a vie sa držať podnikateľského plánu.

#### *4.2.2 Stratégia a vízia spoločnosti*

Dôležitou súčasťou obchodnej stratégie sú pre nás obchodní partneri, pretože predovšetkým na začiatku ako malá firma s úzkou organizačnou štruktúrou sme vedeli, že veľké mestá s nami nebudú robiť biznis, takže sme potrebovali medzičlánok, ako sú renomované miestne firmy, tzv. systémový integrátori, ktorý nemajú vlastné riešenia, ale

predávajú riešenia tretím stranám a k tomu to skombinovať so svojím servisom. Čiže kľúčový v našom rozbehu bol model pripraviť, nastaviť mu cenu, aby na našich riešeniach zarábala aj obchodný partner, aby mal motiváciu naše riešenia ponúkať ďalším zákazníkom. Pretože väčšina je buď viazaná na krajinu, región alebo typ zákazníkov, to je veľmi dôležitá súčasť nášho obchodného fungovania.

Máme úzke vedenie firmy, komunikujeme s kľúčovými šéfmi našich divízií, pričom stále je primárne rozhodovanie na nás zakladateľoch. Primárne máme 2, resp. 3 divízie. Jedna divízia sa venuje riešeniam pre zvoz odpadu a efektívnosť (smart senzory, inteligentné riešenia na zamykanie kontajnerov, monitorovanie zvozových áut a pod.). Druhá divízia sa orientuje na obrovské softvérové riešenia pre zálohovanie alebo pre spätný zber recyklátov elektroodpadu. Tretia divízia je také naše zábavné R&D (Research & Development), kde si ako keby v malom skúšame spoľahlivosť novo vytvorených produktov, prípadne len testujeme nakoľko je o nich záujem. Stratégiu tvoríme na základe predovšetkým sledovania trhu, akým spôsobom sa vyvíja a po čom je dopyt. Analyzujeme z čoho nám doposiaľ plynuli príjmy a podľa toho identifikujeme potenciálnych budúcich zákazníkov. V rámci marketingu navštevujeme celosvetové výstavy, na ktorých je takisto možné zachytiť trendy, na ktoré sa treba pripraviť. Pri stratégii je potrebné mať ujasnené aký typ produktu/ služby je vhodný pre zákazníka, taktiež je veľmi dôležité, akým spôsobom ho osloviť. V rámci marketingu je dôležité si vyhodnocovať, ktorého zákazníka sme akým spôsobom získali, koľko nás to stálo (nástroj) a či sa nám to oplatí do budúcnosti.

V prvom rade som rada, že na začiatku keď sme firmu v roku 2017 zakladali, tak nás približne rok viedol jeden z investorov. V prvom momente sme boli presvedčení o tom, že je to správne rozhodnutie, externý človek mal obrovské skúsenosti s riadením firmy. Avšak po dohode s ostatnými investormi sme sa ho približne po roku rozhodli vymeniť, pretože sme videli, že je to mikromanažér a jednoducho firma nešla spôsobom, akým by mala a predovšetkým stagnovala. Takže s odstupom času môžem povedať, že toto bolo prvé dobré rozhodnutie, že sme to celé nechali u seba. Ďalšie veľmi dôležité rozhodnutie vnímam, že sme nezostali len pri smart senzoch, ale sme kývli na dopyty na špecifické riešenie, ktoré nám síce odobrali značnú časť ľudských kapacít, ale na druhú stranu sme rozšírili svoje portfólio. Takisto veľmi dobré rozhodnutie bolo ísť do tendra na zálohový systém na Slovensku, pretože

ten sa nám podaril vyhrať a odvtedy sme vyhrali obdobné tendre v piatich Európskych krajinách. Predstavuje to pre nás veľkú časť príjmu, čiže keby sme to neboli spravili, tak ani nezistíme, že je takáto možnosť na trhu. Takže tieto rozhodnutia vnímam ako najzásadnejšie.

Ľutovať rozhodnutia, na to človek úplne nemá čas. Ľutujem akurát to, že keď sme mali riešenia, ktoré nás stáli strašne veľa vývojových a testovacích síl, v konečnom dôsledku aj stratu istých zákazníkov, že sme s nimi neukončili spoluprácu skôr. Naozaj pri dynamickom raste spoločnosti treba robiť rozhodnutia veľmi rýchlo, napr. to sa týka aj pri ľuďoch. Síce sme mali málinko takých prípadov 2-3, ale napokon k tomu rozhodnutiu, že k nám nepatria prišlo, zbytočne sme čas natiahli sebe aj im a skomplikovali sme si tým život.

Áno, rozvojové plány máme, ale úplne ich zdieľať nebudem. Môžem povedať, že máme detailne rozpracovaných predovšetkým najbližších 5 rokov. Zatiaľ sa nám absolútne darí naplňať naše plány, pretože ich máme veľmi realistické, taktiež ich vieme pomerne rozumne predikovať. Minimálne rok dopredu sme úplne presný a darí sa nám mať takú investorskú „hokejku“, ktorú všetci radi vidia. Plány máme aj čo sa týka prípadných organizačných zmien v jednotlivých divíziách, napr. sme otvorili ďalšiu skupinu zákazníkov, čo sú veľké výrobné podniky. Tie sme doteraz nevnímali ako veľmi zaujímavých, preto sme skombinovali aktuálne riešenia, ktoré máme plus sme ich softvérovo vyladili do stavu vhodného aj pre tento segment. Od tohto segmentu očakávame takisto veľa, aj keď sme s nimi ešte len, čo sa týka spolupráce na začiatku. Ešte nepoznáme všetky ich presné špecifiká, do ktorých sa ponárame až teraz. Predpokladáme, že týmto objavíme opäť niečo nové, do čoho sa pustíme.

Naše ambície sú byť číslo jedna v manažmente odpadového hospodárstva na globálnej úrovni. Niekoľko rokov sme zaradovaní do úzkej skupiny lídrov na trhu a v realite vidíme, že tým aký máme široký záber, čo sa nám za tých pár rokov podarilo, ako rýchlo dokážeme vyvíjať produkty/ riešenia, tak sme proste naozaj špičkoví a chceme si tento „branding“ (značku) udržať a potvrdiť.

### 4.2.3 Organizačná štruktúra a riadenie

V spoločnosti je zamestnaných približne 115 zamestnancov s dlhoročnými skúsenosťami z technologických firiem z oblasti vývoja a softvérového inžinierstva, obchodu, digitálneho marketingu, financií, logistiky a pod. Väčšina zamestnancov sídli v Bratislave, avšak máme aj zahraničných zamestnancov, niektorí pracujú tu a niektorí zo zahraničia. Sensoneo je vedené dvojicou zakladateľov, Martinom Basilom (manžel) je CEO, s viac ako 20 ročnými skúsenosťami z vedenia komplexných IT projektov a ja (Andrea Basilová) som spoluzakladateľkou, s viac ako 17 ročnými skúsenosťami z oblasti marketingu, komunikácie a PR. Po nás nasleduje úzky manažment, ktorý sa skladá zo:

- Šéfa ľudských zdrojov HR (Human Resources)
- Šéfa financií CFO (Chief financial officer)
- Šéfky logistiky
- Šéfov jednotlivých divízií (monitorovacej a zálohovej)
- Šéfky „back office“ a administratívy
- Šéfa zodpovedajúceho za hardvérový a softvérový vývoj, za technikov a helpdesk

Spomínaný šéfovia súčasne riadia a zodpovedajú za svoje jednotlivé oblasti, ako aj priamo za ľudí/ tímy, ktoré majú pod sebou. Potom máme aj obchodný a marketingový tím, avšak tie nemajú nad sebou jedného riadiaceho človeka, ale spadajú jednotlivo pod divízie. Čiže tie kompetencie vyplývajú predovšetkým z toho, akú majú náplň práce a v akej oblasti pôsobia. Úzke vedenie sa stretávame pravidelne a to minimálne raz za týždeň máme veľké stretnutie, na ktorom si aktualizujeme navzájom informácie a rozhodujeme o ďalších postupoch.

Pre našich zamestnancov máme 13 a 14 platy, o ktorých sa rozhoduje pomerne demokraticky anonymnou voľbou. Vnímame, že tímy sa navzájom veľmi dobre poznajú a navzájom cítia, nakoľko sa kto angažuje. Týmto spôsobom oceňujeme pracovitých zamestnancov, ale aj zamestnancov, ktorí vyvinuli alebo výraznou mierou prispeli svojou prácou k naplneniu nami stanovenej misie. Okrem toho máme aj zamestnanecký ESOB (Employees Stock Option Plan), čiže zamestnanci majú exkluzívnu možnosť získať podiely vo firme, ktorú udeľujeme vybraným zamestnancom zhruba raz za rok.

#### 4.2.4 Produkt/ služba, trh a zákazníci

Prvú veľkú skupinu zákazníkov máme mestá/ obce a zvozové spoločnosti. Pravidelne od nich dostávame postupné zákazky, vychádzajú z potreby sledovania svojho odpadu a zvažania ho čo najefektívnejším spôsobom, čím sa šetrí prostredie a financie. To znamená, že potrebujú jazdiť zvozovými autami najkratšími možnými trasami, vedieť koľko odpadu sa im tvorí, kedy a ako sa jednotlivé nádoby zvažujú, ako aj motivovať občanov k tomu, aby odpad tvorili v čo najmenšej miere. Pre túto skupinu zákazníkov ponúkame kombináciu riešení, ako sú:

- smart senzory, ktoré monitorujú naplnenosť kontajnerov
- manažérskeho softvéru na riadenie denných operácií a plánovanie zvozu
- pokročilej analýzy vyhodnocujúcej efektívnosť zvozu, rozmiestnenia nádob a zvozových trás
- mobilnej aplikácie pre smart telefóny, ktorá informuje občanov o najbližších voľných kontajneroch pre konkrétny typ odpadu, ich naplnenosti, ako aj o najkratšej ceste k nim
- unikátnej navigácie vyvinutej v spolupráci so spoločnosťou Sygic pre špeciálne potreby nadrozmerných vozidiel zvažujúcich odpad
- máme taktiež riešenia na digitálne zámky kontajnerov, ako aj digitálne označovanie kontajnerov, vďaka ktorým vedia, kde sa kontajnery nachádzajú, kto je ich majiteľom, alebo či majú uhradenú službu vývozu a pod.. Táto potreba je prítomná v zásade všade vo vyspelom svete.

Potom máme skupinu zákazníkov, ako sú organizácie zodpovednosti výrobcov (OZV), ktoré spĺňajú požiadavky rozšírenej zodpovednosti výrobcov (RZV). Sú to tzv. „profesionáli“ v odpadovom hospodárstve. Môžu to byť spoločnosti, ktoré spravujú recyklačné poplatky, napr. keď dá nejaká firma na trh produkt, tak platí recyklačný poplatok týmto spoločnostiam. Na Slovensku máme spoločnosti OZV napr. NATUR-PACK, ENVI-PAK a pod.. Tieto spoločnosti peniaze spravujú a dotujú, napr. na zber recyklátorov. Tieto spoločnosti takisto potrebujú mať poriadok v tom, kde sa ich kontajnery nachádzajú, ako sú plné, potrebujú riadiť ich zber, potrebujú sledovať trasu, ako odpad z kontajneru putuje do recyklačného centra a čo sa s ním ďalej deje. Na to všetko potrebujú nielen hardvér, ale aj veľké softvérové riešenia, ktoré im poskytujeme.

Druhou veľkou skupinou zákazníkov sú správcovia zálohových systémov v rôznych krajinách, pričom v našom systéme dochádza k celému procesu. Každá vyrobená fľaša, ktorá vstúpi na slovenský trh musí byť zaregistrovaná prostredníctvom nášho systému a my vidíme, čo sa s ňou ďalej deje, v akom obchode ju kto kúpil, vrátil, ako potom putovala do recyklačného centra a kedy sa z recyklovala. Toto sú taktiež obrovské softvérové riešenia, ktoré pre nich robíme. Potom máme skupinu zákazníkov, ktorý potrebujú monitorovať nie odpad v takom klasickom zmysle slova, ale napr. odpadové vody, žumpy alebo zabraňovať záplavám. Veľká časť Európy stále nemá vybudovanú kanalizáciu, na Slovensku to predstavuje takmer polovicu domácností bývajúcú v rodinných domoch. Nechať zariadenie monitorovať je pre takéto riešenie oveľa lacnejšie a efektívnejšie, aby sa podľa toho uspôsobil vývoz a nedochádzalo k preplnenosti, priesakom a haváriám. Tých riešení je strašne veľa, za niekoľko rokov existencie sme pochopili a vidíme to na našich objednávkach, kto sú najväčší zákazníci. Jadro našich príjmov tvorí niekoľko veľkých softvérových riešení, ktoré budú naďalej roky rokúce využívané firmami a my ich budeme neustále aktualizovať.

Klient je náš pán, je to stará známa pravda a toho sa treba držať. Pri vývoji je špecifikum, že im to niekedy nedochádza, naozaj si môžeme interne povedať čokoľvek, ale zákazníka sa nepoučuje. Jednoducho zákazníka smerujeme a koučujeme ho správnym smerom. Nevymýšľame riešenia na to, aby sme zákazníka presvedčili o tom, že ich potrebuje, ale práve naopak počúvame jeho potreby. Testujeme užívateľské prostredie, rozhranie UX (User experience design), tieto veci sú veľmi dôležité. Treba tých zákazníkov do toho procesu zapojiť ešte v momente ideálne v príprave, pretože potom je veľká šanca, že konečný výsledok je naozaj taký, aký ten trh reálne potrebuje. Toto sa samozrejme dá docieľiť až vtedy, keď má firma na trhu vybudované nejaké renomé, zákazník vás osloví s požiadavkou, že by niečo chcel. Takže to je taký ideálny svet, čiže počúvame zákazníkov.

Komunikáciu máme rozdelenú na dve skupiny. Pre jednu skupinu je to priestor pre osobné stretnutia, pracovné cesty a návštevy. Pre ostatných je to komunikácia cez telefón, E-mail alebo napr. informujeme svojich zákazníkov cez newslettery, ktoré sú zároveň aj interaktívne čo znamená, že klienti môžu prispieť k tomu, aby sme vedeli typ obsahu prispôbovať ich záujmu a požiadavkám. V mnohých krajinách máme veľmi veľa obchodných partnerov, pomocou ktorých predávame cez nich, sú to ako keby naši

sprostredkovatelia. Takisto sú to pre nás zákazníci, avšak pre nich máme zriadené osobitné komunikačné kanále, prostredníctvom internej platformy ich vzdelávame, informujeme a zásobujeme marketingovými materiálmi.

V zásade ten istý mix ako som povedala doteraz. Kľúčovým je v maximálnej možnej miere neustále inovovať, tým spôsobom, že to robíme skrz zákaznícku požiadavku. Pretože my naozaj nemáme a ani nikdy nebudeme mať úplne predstavu od toho jeho každodenného dňa, čiže preto vždy do procesu zapájame zákazníka na to, aby sme riešenia vedeli postaviť dobre.

Nemôžem túto informáciu zdieľať. Avšak čo môžem povedať je, že máme toľko produktov, služieb a riešení, ktoré predstavujú obrovský finančný rozsah.

Zákazník platí konečnú sumu, okrem toho ponúkame rôzne spôsoby financovania, napr. zákazník si môže na mesačnej báze leasingovať senzory alebo za softvér as service (ako služba) si platíte licenčné poplatky za používanie, v tomto prípade strašne záleží od toho, aká je zvolená sieť, na akej veľkej ploche sa to ide nasadiť, koľko zariadení do toho bude pripojených a mnoho ďalších faktorov.

Samozrejme náklady našich konkurentov nemáme odkiaľ presne vedieť. V niektorých prípadoch možno máme indikácie čo sa predovšetkým ceny týka. Naša cenová ponuka sa nachádza niekde v strede, to znamená, že sme možno zľahká drahší, ale na trhu už máme vybudované renomé a naše riešenia naozaj fungujú.

### 4.3 Štruktúrovaný rozhovor – Touch4IT

Druhý v poradí sme uskutočnili štruktúrovaný rozhovor so spoločnosťou Touch4IT. Rozhovor prebiehal **prostredníctvom videohovoru** s Matejom Mihalechom, ktorý je jeden z trojice spoluzakladateľov spoločnosti. V rámci spoločnosti zastrešuje funkciu riaditeľa na finančnom oddelení a zároveň je aj súčasťou oddelenia projektového manažmentu. Znenie všetkých otázok uvádzame v prílohe 1. Rozhovor pozostával celkovo z 21 otázok, ktoré sme si pre lepšiu prehľadnosť rozdelili do 4 častí a to:

- O spoločnosti
- Stratégia a vízia

- Organizačná štruktúra a riadenie
- Produkt/ služba, trh a zákazníci

#### 4.3.1 *O spoločnosti*

Myslím si, že mať v prvom rade šťastie na klientov, s ktorými firma spolupracuje. Pri startupe, ktorý je zameraný na konkrétny produkt je to trochu iný svet ako u nás, keďže sme zameraní na viaceré služby. Tým, že sme softvérová firma, ktorá síce už po čase má vo svojom portfóliu vybudovaných aj niekoľko produktov, tak neustále vyvíjame klientom softvér na mieru, či už ho dizajnujeme, vyvíjame alebo udržiavame. U nás sa veľmi líši jeden typ produktu, ktorý vyvineme od iného typu produktu. Jedna z našich konkurenčných výhod je, že sa od začiatku stretávame s rôznymi klientami z rôznych oblastí, tým pádom si vieme vypočítať nášho klienta, vieme sa do tej danej oblasti dostať a stať sa v nej expertmi. Myslím si, že toto je to, čo nám pomohlo prejsť cez obdobie startupového charakteru po fungujúci stredne veľký podnik, ktorý má aktuálne približne 80 zamestnancov.

Do veľkej miery je to dané tým, že sme sa traja mladí chalani s technickým vzdelaním a inovatívnym myslením stretli pri budovaní slovenského startupu. Hneď od začiatku bolo zrejmé, že každý je v nejakej oblasti šikovnejší a tým pádom sa vieme perfektne dopĺňať : Michal je vytrvalý a má obchodného ducha, ja (Matej) som spoľahlivý a mám silné finančné myslenie a Richard je precízny a má technické znalosti. Zároveň nám veľmi pomáha pri rozhodovacích procesoch to, že keďže sme traja zakladatelia, tak aj pri hlasovaní v rámci firmy sme sa dohodli, že keď niečo dvaja schvália, tak automaticky prehlasujú toho tretieho. V prípade keby sme boli len dvaja zakladatelia alebo štyria, čiže nejaký párný počet alebo keby bol len jeden zakladateľ, tak by to bolo určite komplikovanejšie, ako to môžeme vidieť pri niektorých konkurenčných firmách. Myslím si, že takto sa vieme lepšie sústrediť na oblasti, za ktoré sme zodpovední, v ktorých sme šikovnejší. Druhá z vecí je samozrejme náš tím. Naše prvé kroky na trhu boli síce náročné, ale keby sme nenarazili na šikovných ľudí a neposkladali najlepší tím odborníkov schopných ťahať firmu doteraz (to znamená 9 rokov), tak by sme určite neboli tam kde sme. Pre nás je extrémne dôležitá kultúra firmy a to, že zamestnanci poznajú víziu firmy, sú spokojní, vedia na čom pracujú a k tomu je veľmi kľúčové, že ich to stále baví. Snažíme sa byť v tomto ohľade čestní a transparentní.

Dosvedčuje to aj to, že máme svoje hodnoty pevne ukotvené a projekty, ktoré by zaváňali niečím menej čestným neberieme, nezúčastňujeme sa tendrov a snažíme sa vyhnúť aj verejným obstarávaniam, ktoré vzbudzujú pochybnosti. Prioritne sa sústredíme na súkromný sektor, sme v pozícii, že si vieme vybrať našich budúcich klientov. Čiže jeden z hlavných parametrov pri výbere klienta je, že sa zameriavame na segmenty, pri ktorých berieme na vedomie, že zlepšujú prostredie a fungovanie spoločnosti/ Slovenska/ klientov/ a klientov našich klientov.

Podľa mňa je dôležité mať kontakty na ľudí, ktorí vedia otvárať dvere. Pretože drvivú väčšinu projektov, ktoré sa nám podarili špeciálne v zahraničí získať, máme vďaka partnerom, ktorí sa nejakým spôsobom vedeli za nás zaručiť, poznali nás, mali s nami pozitívne skúsenosti alebo to bolo o našich klientoch, vďaka ktorým sme sa dostali k ďalším projektom v zahraničí.

Podľa môjho názoru treba mať okolo seba motivovaný tím, ktorý túto iniciatívu sám tlačí a chce taký byť. Zároveň to závisí aj od toho, že ponúkame služby a nielen produkty. Keby sme mali vo svojom portfóliu iba jeden produkt, tak si myslím, že to spoločnosť až tak veľmi nenúti byť agilnou. My sa stále snažíme vychádzať z toho, že klienti prídu za nami s tým, že im spravíme softvér na mieru, ale zároveň prichádzajú s požiadavkami napr. pripravte nám toto, doplňte nám takúto funkcionality, spravte toto nakoniec iným spôsobom. Je potrebné počúvať, byť pripravený na to, že klient chce nejakým smerom rozširovať projekt, pracovať na ňom a doplniť do neho nejaké ďalšie funkcionality, toto je práve to, čo nás núti byť agilný. Taktiež sa snažíme neustále rátať s tým, a je to aj naša politika, že prioritou pre nás je, aby zákazník bol spokojný, čiže to znamená, že reagujeme rýchlo, flexibilne a snažíme sa kvalitne plniť požiadavky. Veľmi kľúčovým je takisto zvyšovať vzdelanie, odbornosť našich zamestnancov, zabezpečiť z našej strany, aby celý tím čo sa týka kvality naďalej rástol a bol motivovaný na dosahovanie lepších výsledkov. Preto investujeme do ľudského kapitálu nie malé množstvo finančných prostriedkov, aby sme to dosiahli.

Áno, prvýkrát sme sa všetci traja spoluzakladatelia stretli na Slovenskej technickej univerzite v Bratislave. Dvaja sme študovali na Fakulte informatiky a informačných technológií a tretí študoval na Fakulte elektrotechniky a informatiky. Vďaka tomu, že sme na tejto univerzite študovali, ako startup sme tam mohli rozvíjať podnikateľské zámery, skrátka

boli to miesta, kde sme sa pohybovali a pracovali. Samozrejme, s univerzitami a jednotlivými fakultami, ako takými udržiavame pravidelnú spoluprácu, a pomáhame so vzdelaním. Odkedy firma vznikla, prispievali sme tým, že sme mali vybraného kolegu, ktorý pravidelne učil na fakultách študentov, viedol kurzy v rámci vývoja mobilných aplikácií a snažil sa zvyšovať povedomie. Myslím si, že je veľmi dobré byť so školami nepretržite v kontakte. Predsa len veríme, že študenti, ktorí vychádzajú aj zo slovenských škôl, budú raz našimi šikovnými kolegami.

Diverzifikujeme riziko medzi niekoľko oblastí. Prvou oblasťou je, zabezpečenie finančnej stability spoločnosti dlhodobými kontraktami s klientami. To znamená, že klienti si pri väčších objemoch predplácajú naše služby pomocou „commitmentu“ (viazanosť/ záväzok), s klientami máme uzatvorené zmluvy, ktoré garantujú, že obe strany si naplnia svoje záväzky. Druhou oblasťou je, investovanie do vlastných produktov, ktoré sa snažíme osamostatňovať. To znamená, že či už z nich vznikajú „spin-offy“, čiže samostatné firmy alebo startupy, alebo to riešime na takej báze, že sú podporované pod Touch4IT, kým je to nutné, a keď už produkt začne zarábať vlastné peniaze, tak vtedy ho osamostatňujeme.

Tým, že sme firma prioritne orientovaná na služby, určité riziko vnímam v situácii, kedy by klienti prestali mať záujem o služby a to, mať systémy vytvorené na mieru. Zároveň by toto riziko mohlo byť spojené s tým, že by naši klienti nemali financie a tým pádom by sme prišli o súčasných veľkých klientov, napr. zo startupového sveta alebo zo zahraničia (USA). Práve títo klienti nám garantujú prácu.

Eliminovať tieto riziká sa snažíme tým, že už dlhšie robíme stratégiu toho, v rámci ktorej sa snažíme zväčšovať počet veľkých klientov. Aktuálne má firma veľa malých a málo veľkých klientov. Naším cieľom je mať menší počet klientov, ale zároveň dostatočne veľký na to, aby výpadok veľkého klienta nemal na chod firmy až taký dopad.

Podľa môjho názoru si investor všíma tri kritéria. Prvým je z hľadiska citového to znamená, že do akej miery mu ten vybraný startup korešponduje s jeho záľubou alebo vášňou. Druhým veľmi kľúčovým je ROI (Return On Investments), čiže v akom časovom horizonte sa investorovi vrátia financie, ktoré investuje do startupu. Tretím je, či už má ten startup v súčasnosti trakciu.

### 4.3.2 *Stratégia a vízia spoločnosti*

Budúca stratégia je riešená na rôznych úrovniach. Rozhodujúce stratégie sú prijímané od vedenia firmy, vedenie firmy sa skladá z nás troch spoluzakladateľov. Okrem toho stratégie sú tvorené na jednotlivých oddeleniach, ako sú napr. marketingové oddelenie, ktoré má vytvorenú vlastnú stratégiu, ktorá sa musí odvíjať od obchodnej stratégie, my spoluzakladatelia do toho vkladáme vzájomnú podporu. Ďalšiu stratégiu máme z hľadiska „hiring“ (najímanie ľudí), čiže oddelenie ľudských zdrojov má taktiež samostatnú stratégiu. Ďalej máme vytvorenú stratégiu z hľadiska rozvoja a tímov, to znamená, že máme zamestnancov, ktorí sú rozdelení do niekoľkých R&D (Research & Development) tímov, podľa toho ich aj ďalej zameriavame. Čiže stratégia z hľadiska technického zámeru je riešená radou ľudí, pozostávajúca zo 4 členného tímu. Tvorí ju jeden člen je z vedenia firmy, to znamená, že predstavuje vrcholový orgán zodpovedný za strategické rozhodovanie a dohľad nad procesným fungovaním spoločnosti. Ďalší traja členovia rady sú vybraní z riadiacich kolegov, sú to najtechnickejší ľudia vo firme. Títo štyria ľudia majú na starosti rozhodovanie o najdôležitejších otázkach, akými sú napr. aké ďalšie technické kroky budú riešené, či sa firma zameriava na špecifickú technológiu, posudzujú smerovanie, či sa do niečoho pustíme alebo nie. Stratégie sú riešené v rámci celej firmy, naprieč všetkými oddeleniami.

V rámci podnikania sme spravili veľmi veľa rozhodnutí, niektoré boli lepšie a niektoré horšie. Od zápisu do obchodného registra, počas 9 rokov, čo firma pôsobí na trhu, by som za dôležité rozhodnutie označil to, keď sme firmu zakladali, a zamerali ju na vyvíjanie mobilných aplikácií. Rozhodnutie, ktoré sme urobili a zdalo sa byť správne bolo to, že keďže máme všetci traja vyštudované technické zameranie, tak sme si pri mobilných aplikáciách a ich riešeníach potrpeli na to, aby museli kvalitne fungovať a vyzerať. Čiže sme začali budovať „inhouse“ dizajnový ateliér, ktorý s našimi ľuďmi nielen digitálne produkty navrhuje, dizajnuje, ale aj zabezpečuje „User Experience“ (to znamená, že sa zameriavame na používateľskú skúsenosť, hlboké pochopenie používateľov, toho čo potrebujú). Neskôr sa zameranie firmy rozšírilo z kvalitného vývoja mobilných aplikácií, na kompletne rozširovanie celých oddelení, napr. sme vytvárali oddelenie na vývoj webov, veľkých webových systémov, potom sme pridávali oddelenia zamerané na rozšírenú a virtuálnu realitu. Posledné dve najnovšie oddelenia, ktoré sme vytvorili, boli zamerané na umelú inteligenciu a dátovú

analytiku. Medzi ďalšie dôležité a zároveň veľmi dobré rozhodnutia môžem zaradiť vyhodnocovanie, do akej miery vieme uživiť tieto všetky oddelenia z vlastných finančných prostriedkov, s cieľom vyhnúť sa tomu, aby to pre firmu predstavovalo stratu.

Určite bolo aj niekoľko zlých rozhodnutí, ktoré súviseli s tým, že sme niektorým klientom verili (nemuseli sme), boli sme málo opatrní a zmluvy nás nekryli dostatočne. Tým, že sme zo začiatku podnikania boli startup a nemali sme toľko finančných prostriedkov na to, aby sme napr. mali 100 % ošetrené zmluvy, nemali sme dostatočné skúsenosti na to, aby sme vedeli ako môžeme prísť o financie. Vnímam, že týmto chybám by sme sa dnes už vyhli. Dnes dbáme na to, aby vzťah s klientom a zmluva bola správne nastavená, v prípade, že to klientovi nevyhovuje, tak je lepšie rozlúčiť sa s ním predtým, ako práce začnú, a ako sa v ďalšom kroku popálime.

Prvú pobočku sme otvorili na západnom Slovensku v Bratislave. Minulý rok sme otvorili ďalšiu pobočku na strednom Slovensku v Žiline. Tým, že naši zamestnanci pochádzajú z rôznych kútov Slovenska, tak aktuálne zvažujeme, že by sme rozšírili a otvorili tretiu pobočku aj na východnom Slovensku v Košiciach, pretože chceme mať celý tím developerov a dizajnérov na Slovensku („inhouse“) a vidieť sa aspoň raz za čas. Usilujeme sa výrazne presadiť na americkom trhu, verím, že najbližšie obdobie sa nám to podarí. Momentálne pracujeme na zdokonalení zavedeného integrovaného manažérskeho systému, trvalo zlepšujeme jeho efektívnosť v súlade s normami, so všetkými 3 certifikáciami by sme chceli prejsť najbližšie mesiace, sú to: ISO 9001 – certifikát kvality, ISO 14001 – environmentálna certifikácia, ISO/ IEC 27001 – informačná bezpečnosť.

Prvý zásadnejší míľnik prišiel pred piatimi rokmi, kedy sme sa skontaktovali s americkými zákazníkmi, ktorí potrebovali zastrešiť vývoj a rozvoj svojich projektov, a my sme boli vhodná firma, aby sme im pomohli. Začali sme s malými projektami a teraz pôsobíme primárne v New Yorku, Chicagu, Nashville, kde máme aj najväčší network, ďalšie kontakty máme v Los Angeles a San Franciscu. Všetko stálo na poctivo vybudovaných vzťahoch a na tom, že v nás klienti a partneri majú dôveru. Aktuálne máme stanovený míľnik mať 100 – 150 člennú firmu a dosahovať ročný obrat 5 miliónov EUR. Toto sú uchopiteľné míľniky na najbližšie roky, chceme byť vnímaní ako najsilnejší hráč v oblasti vývoja softvéru na mieru.

### 4.3.3 Organizačná štruktúra a riadenie

Vrcholným orgánom sme traja spoluzakladatelia. K tomu máme „Board of Advisors“ (poradný zbor, ktorý nám poskytuje strategické poradenstvo vedenia spoločnosti). Následne máme vytvorené:

- Marketingové oddelenie
- Obchodné oddelenie
- HR oddelenie (Oddelenie ľudských zdrojov)
- Finančné oddelenie
- R&D (Research & Development) zamerané na vývoj rôznych systémov, ako sú: webové, mobilné aplikácie, rozšírená a virtuálna realita, umelá inteligencia a dátová analytika
- Oddelenie projektového manažmentu
- Mimo týchto oddelení u nás funguje Office manažment

Ako zakladatelia spoločnosti máme jednotlivo rozdelené kompetencie: jeden z nás má na starosti networking a business, druhý zakladateľ sa venuje procesom, tým pádom aj chodu R&D oddelení. Ja mám na starosti finančné oddelenie a spolu s kolegom, ktorý má na starosti procesy, sa staráme o veľkých kľúčových klientov, čiže sme stále súčasťou oddelenia projektového manažmentu.

Naši zamestnanci sú motivovaní dostatočne. Historicky sa nám podarilo z kolegyne, ktorá bola prijatá na rolu office manažérky, vypracovať ju na projektovú manažérku. A zas z kolegu, ktorý prišiel so zaujímavým nápadom, sme ako firma podporili a spoločne spravili z nápadu spin-off. Snažíme sa akékoľvek kreatívne nápady kolegov maximálne podporovať a dokonca ako firma do nich aj investujeme.

### 4.3.4 Produkt/ služba, trh a zákazníci

Treba rozlišovať, či firma poskytuje produkty alebo služby. Produktom sa nebudem viac venovať, pretože tie naozaj fungujú každý jeden oddelene, majú vlastný trh a treba pre produkty takisto vytvárať vlastné stratégie. Ak ide o Touch4IT, aktuálne sa zameriavame

prioritne na služby. Dopyt po vývoji softvéru na mieru na trhu stále je, to znamená, že firmy stále potrebujú mať systémy, ktoré vyriešia problémy ich klientov, alebo im zarobia peniaze.

Na druhej strane sú firmy, ktoré majú vlastné systémy, ale potrebujú od nás, aby sme im rozšírili systém, prepojili ho alebo napojili na nejaký ďalší systém. Čiže tento dopyt tu existoval, existuje a verím, že dlho bude ešte existovať. Ako jedno z rizík vnímam low-code/no-code riešenia, ktoré majú veľmi veľké limity a je ich stále viac a viac, ale stále pri nich treba mať programátora, ktorý na nich bude pracovať. My sa tým pádom zameriavame na to, že tvoríme aj umelú inteligenciu, ako aj riešenia s ňou spojené a snažíme sa byť inovatívni. Keď za nami prídu klienti, že im máme vyvinúť nejaký projekt, ktorý nemá zmysel, tak im ho nevyvinieme len tak. Radšej ich na to otvorene upozorníme a navrhneme im spôsob, akým to môžeme spraviť lepšie. Buď s tým súhlasia alebo nie. Veľmi si dávame pozor na to, aby sme poskytovali najvyššiu kvalitu, preto sa aj týmto postojom snažíme odlíšiť od konkurencie. V porovnaní s multiplatformami je kvalita omnoho vyššia napr. pri vývoji aplikácie, pri ktorej je aj samotný vývoj drahší. Veľmi si zakladáme, aby pri našich riešeniach v prvom rade klienti nemali žiadny „Vendor Lock – In“ (uzamknutie zákazníka), to znamená, že sa nemusia obávať toho, že by na nami vymyslenom riešení nevedeli stavať a pracovať ďalej bez toho, aby boli závislí na nás ako dodávateľovi a výlučne využívali naše služby. Toto je pre nás veľmi kľúčová vec, s ktorou sa snažíme byť transparentní, takže naši klienti vedia o tom, aké sú prínosy a riziká toho, buď ich akceptujú alebo nie.

Transparentnosť, udržanie kvality a zodpovedanie za svoj projekt. Zakladáme si na naozaj dobrom mene spoločnosti a spokojnosti našich klientov.

Pokiaľ je to možné, tak predovšetkým preferujeme osobné stretnutia. Tým, že aktuálne máme 70 % obratu z USA, tak sa s týmito klientami drvivú väčšinu času stretávame online. Pri amerických klientoch z dôvodu rozdielného časového pásma je kľúčové, aby boli dostupní digitálne. Veľmi nám vyhovuje časové pásmo východného pobrežia USA, pretože okolo 15tej hodiny nášho času začínajú online stretnutia, približne 2-3 hodiny pracujeme so zákazníkmi. Pri západnom pobreží to časový posun robí problematickejšie. Na to sa musíme vopred pripravovať. Každopádne vždy sa snažíme s klientmi dohodnúť a kľúčové pre nás je, aby sme sa s klientmi mohli vidieť, stretnúť a fungovať na nejakej rozumnej báze.

Budeme stále musieť trvať na tom, aby sme poskytovali najvyššiu možnú kvalitu, vylepšovali procesy, inovovali a zároveň boli úprimní a transparentní ku klientom.

Keďže vyvíjame softvér na mieru, tak sa finančne pohybujeme od 3000 € do 10 miliónov €. Samozrejme, veľmi to závisí od konkrétnej požiadavky klienta.

Predstavu máme, avšak je to veľmi individuálne, pretože vytvárame softvér na mieru a nie produkt, ktorý je ľahko porovnateľný s inými produktmi. Našimi konkurentmi sú firmy, ktoré taktiež vyvíjajú softvér na mieru a vždy to závisí od toho, s akou požiadavkou príde klient. Čiže keď príde s drobnosťou, tak je to pre nás projekt, ktorý vieme vytvoriť aj za pár stoviek eur, ale keď od nás klient chce veľký systém, tak jeho vývoj môže stáť aj niekoľko miliónov eur.

#### **4.4 Štruktúrovaný rozhovor – FLEXDOG**

Tretí v poradí sme uskutočnili štruktúrovaný rozhovor so spoločnosťou FLEXDOG. Rozhovor prebiehal **prostredníctvom videohovoru** s Jakubom Mandátom, ktorý je CEO (Chief Executive Officer) a jeden z dvojice spoluzakladateľov spoločnosti. Aktuálne v rámci spoločnosti má na starosti riadenie a strategické smerovanie. Znenie všetkých otázok uvádzame v prílohe 1. Rozhovor pozostával celkovo z 21 otázok (na 2 neodpovedal), ktoré sme si pre lepšiu prehľadnosť rozdelili do 4 častí a to:

- O spoločnosti
- Stratégia a vízia
- Organizačná štruktúra a riadenie
- Produkt/ služba, trh a zákazníci

##### *4.4.1 O spoločnosti*

Myslím si, že prechod od startupového charakteru po etablovaný podnik sme ešte neprežili. V živote každej firmy je na začiatku určite potrebné rýchlo reagovať, flexibilne sa prispôbovať vzniknutým okolnostiam a pracovať efektívne. Taktiež po určitom čase vnímam, že pre startup nastane moment, kedy si potrebuje vo svojej firme zaviesť procesy na to, aby si udržal svoju efektívnosť a dynamickosť aj v nasledujúcich rokoch. S každým novým

zamestnancom firma rastie a naberá na komplexnosti. Vo finále je potom cítiť, keď má firma 10/ 20 alebo 50 zamestnancov. Z môjho pohľadu je pri prechode najdôležitejšie predovšetkým flexibilné rozhodovanie, udržať agilitu práce a v správnom čase zaviesť procesy, ktoré budú správne nastavené s ohľadom na to, aby to firme pomohlo zachovať si naďalej agilitu a flexibilitu a nie, aby ju to brzdilo.

Keď sme FLEXDOG zakladali tak podobné projekty už na trhu existovali, síce nie úplne v Česku alebo na Slovensku. Rozhodli sme sa ísť do tohto projektu, pretože sme si spravili prieskum trhu a zistili sme, že na trhu existuje medzera v tom, že žiadna spoločnosť nemá 100 % pokrytie toho, čo si myslíme, že by z nášho pohľadu malo byť pokryté. Prvým aspektom je šírka ponúkaného sortimentu na platforme, to znamená, že väčšina existujúcich projektov pokrýva iba sortiment tenisiek, ale nepokrýva oblečenie, ako napr. everysize.com. Druhým aspektom je, že celá rada projektov pokrýva iba cestu k produktu, ale nepokrýva porovnanie cien jednotlivých produktov, ako napr. lyst.com. Tretí aspekt v rámci tejto časti je to, že platformu sme zakladali s tým, že sme chceli dosiahnuť to, aby na platforme účinkovali všetci veľkí hráči a zároveň bolo na nej umiestnených množstvo limitovaných a exkluzívnych produktov vďaka spolupráci s partnermi so špecializovanými retailerami The Streets, Queens, Sneakerstudio a mnoho ďalších. Zároveň spolupracujeme takisto s „direct to customers“ stránkami, ako Nike.com, Puma.com a pod. alebo s kategóriou resale a ponukou sekundárneho trhu od obchodníkov ako sú Section, StockX, Klekt a atď.. Takýto projekt na trhu nebol vytvorený, ktorý by zhrnul všetkých hráčov na jedno miesto (platformu) a už vôbec nie je projekt, ktorý by to zbral z globálneho hľadiska. Aktuálne fungujeme v 12 jazykoch, možné je si u nás vybrať aj doručenie do iných kontinentov sveta, ako je Európa. Objednávky už boli uskutočnené (dodané) napr. na Kostariku, do Japonska, Číny a atď.. Určite vnímam aj to, že sme vznikli ako startup pozostávajúci z 3 ľudí, dokázali sme nábrať správnych nových ľudí a rozšíriť tím. Takisto na začiatku sme mali strašne veľa flexibility, mali sme možnosť rýchlo rásť a na základe spätnej väzby od zákazníkov našu službu rýchlo rozvíjať. Čiže toto sú všetky esencie, ktoré sú úspechom našej firmy.

Zatiaľ sme orientovaní na európsky trh s tým, že sme začínali na českom a slovenskom trhu. Na to, aby naša expanzia mohla ďalej pokračovať, tak práve tieto dva trhy pre nás predstavovali základy, s ktorých sme sa vedeli odraziť tým, že sme si mohli vyskúšať čo nám

funguje a čo nie. FLEXDOG aktuálne funguje v 12 jazykových mutáciách a aktuálne spúšťame nové domény pri vstupe na poľský, bulharský alebo grécky trh. Samozrejme vždy musíme brať do úvahy, že každý trh je jedinečný, zároveň veľká výhoda FLEXDOGU je v tom, že platforma je 100 % digitálna, nevlastníme žiadne skladové zásoby tovaru a expanzia nie je geograficky limitovaná. To znamená, že po technickej stránke platforma umožňuje expanziu do ďalších krajín, v dôsledku čoho je možné spustiť doménu v novej jazykovej mutácii v priebehu niekoľko dní. Taktiež s postupným rozširovaním bázy obchodných partnerov je pre nás vstup na nové EU trhy čoraz jednoduchší v dôsledku „spillover effect“, to znamená, že už máme získaných obchodných partnerov v jednej krajine (trhu) a zvyčajne operujú aj v ďalších krajinách, do ktorých expandujeme. Z tohto pohľadu to pre nás predstavuje jednoduchý proces, zároveň potenciálnu výzvu vnímam v tom, že pri expanzií mimo EU trh bude potrebné pritiahnúť nových lokálnych partnerov na spoluprácu. Pri expanzií je pre nás kľúčové to, že sme schopní flexibilne reagovať na vyskytnutý dopyt na trhu a budovať vzájomnú spoluprácu s lokálnymi partnermi.

Z môjho pohľadu je to určite flexibilita a možnosť sebarealizácie, ktorú je potrebné poskytnúť svojim ľuďom v tíme tým, že im vytvoríte vhodné prostredie. My ako startup sme v pozícií, kedy máme limitované množstvo finančných prostriedkov a nemáme možnosť ponúkať svojim zamestnancom také benefity, ktorými disponuje zabehnutá firma. Stavíme predovšetkým na tom, aby ľudia mali záujem s nami pracovať kvôli myšlienke, kvôli tomu, že plníme víziu, kvôli tomu, že práca v startupe im dáva úplne iné rozmery (skúsenosti), ako peniaze, ktoré v takých objemoch zatiaľ negenerujeme a nie sme v tomto dostatočne konkurencieschopný. Primárne je to taktiež o tom, aby firma dôverovala svojich zamestnancom, naberala nových ľudí, ktorí majú vôľu pre naplnenie týchto výziev, aby ste mali projekt, ktorý priťahuje tento typ ľudí. Stále je to v konečnom dôsledku veľmi o ľudskom kapitále a ako ste ich potom schopný uspokojiť. Toto je za mňa odpoveď na všetky tri aspekty – agilnosť, inovatívnosť a kreativita spoločnosti.

Áno, spolupracujeme tým spôsobom, že otvárame pravidelne pracovné pozície pre štážistov. Za posledný rok u nás boli na stáži 4 študenti z programu Erasmus, dokonca jeden z nich sa nám veľmi osvedčil a dohodli sme sa s ním na spolupráci čo viedlo k tomu, že sa stal z neho stály zamestnanec na oddelení marketingu v spoločnosti FLEXDOG.

Zo začiatku do nás investovala spoločnosť Footshop, ktorá bola 100 % zapojená čisto do úlohy investora. Vo svojej najrizikovejšej fáze sme na konci roku 2021 uzatvorili s našimi investormi prvé investičné kolo ako Credo Ventures, KAYA Ventures a investičný fond Tomáša Čupra. Investičné kolo nám dalo priestor pre ďalší rozvoj. Aktuálne sme vo fáze, kedy by sme chceli do dvoch rokov dosiahnuť „break-even“ (bod zvratu).

Najväčšie riziká pre nás predstavuje konkurencia, samozrejme aj z toho pohľadu, že projekt ako FLEXDOG môže fungovať iba v momente, kedy sa darí aj našim partnerom. Pre našich partnerov sme super zdrojom nových zákazníkov. Na druhej strane naši partneri pre nás predstavujú kľúčový prvok, pretože keby z nejakého dôvodu s nami nemali záujem ďalej spolupracovať, tak môžeme mať vyvinutú super platformu, obrovské publikum, ale skrátka máme smolu lebo nemáme komu predávať. Všetko primárne závisí od makroekonomickej situácie našich partnerov (ako sa im darí). Druhé riziko je spojené so spoločnosťou Google.com, pretože pre našu porovnávaciu platformu je kľúčové získať neplatenú návštevnosť a mať čo najpriaznivejšiu pozíciu v organickom vyhľadávaní. V tomto sme veľmi závislí od toho, ako sa nám na tomto kanály darí. Ďalším veľkým rizikom je meranie zákazníckych dát, meranie transakcií, webová analytika a celá táto oblasť. Pretože tým, ako sa mení legislatíva Európskej únie, tak sme vystavený stále väčším požiadavkám a obmedzeniam, ako napr. „cookie settings“ a pod.. Na tom by samozrejme nebolo nič zlé, ale ide o to, že každý podnik potrebuje dáta pre potrebný rozvoj a rozhodovanie. Všetky tieto kroky voči nám vedú k tomu, že ich máme stále menej a menej. Týmto krokmi nám to môže spôsobiť zvýšenie nákladov na prevádzku, efektívnosť, marketing a pod.. Sú to všetko spojené nádoby.

Pri našich partneroch môžeme riziko eliminovať tým, že nebudeme závislí len na vybraných partneroch (jedného, dvoch, troch), ale budeme mať vybudovanú širokú škálu partnerstiev. Druhé riziko môžeme eliminovať tým, že budeme schopný budovať a diverzifikovať zdroje marketingu. Zároveň v tomto roku plánujeme spustiť mobilnú aplikáciu, aby sme neboli závislí len na webovej stránke, ale aj týmto krokom diverzifikujeme platformy, na ktorých budeme aktívny. Tretie riziko môžeme eliminovať tým, že vyvineme vlastný tracker/ sledovací nástroj. S každou touto oblasťou je možné niečo robiť,

uvedomujeme si, že s tým prichádzajú zvýšené náklady a tie riziká nikdy úplne neeliminujeme, iba ich nejakým spôsobom obmedzíme.

Vo všeobecnosti vnímam, že si predovšetkým investori všímajú trakciu, ako sa startupu darí v kľúčových ukazovateľoch na medziročnej báze. Taktiež je to inovatívnosť nápadu, veľkosť trhu, ktorý potenciálne oslovuje. Niekedy sa môže stať, že má super riešenie, ale pokiaľ existuje veľmi limitovaný trh, ktorý chce potenciálne obslúžiť, tak to nie je pre investora až tak zaujímavé. Investori si prepočítavajú možnosť potenciálneho „exitu“, ako sa im vložené finančné prostriedky môžu zhodnotiť, za aké obdobie a taktiež ich rozhodovanie vychádza z predpokladov, napr. do akej veľkosti môže firma vyrásť. Všetky tieto faktory veľmi záležia od trhu a odvetvia, v ktorom pôsobí. Keby to môžem subjektívne zoradiť, tak je to veľkosť potenciálneho trhu, rastový ukazovateľ a potenciál myšlienky.

#### *4.4.2 Stratégia a vízia*

Naša stratégia vychádza z vlastnej misie, ktorou je od začiatku vytvoriť platformu, na ktorej budú uverejnené príspevky väčšiny svetovej ponuky „streetwear“ (oblečenia) a „sneakers“ (tenisiek). Máme zadefinovanú marketingovú stratégiu s hlavnými piliermi ako tvorba vlastného kvalitného obsahu, uzatváranie strategických partnerstiev alebo kladieme dôraz na kolaboratívne kampane s významnými osobnosťami a partnermi. V rámci marketingovej stratégie ponúkame svojim partnerom „ko-brandované“ platené marketingové kampane, ktoré dokážu osloviť až 1,3 mil. užívateľov mesačne na sociálnych médiách a vlastnej platforme. Naša misia zároveň obsahuje aj to, že sa chceme stať globálnym projektom, to odzrkadľujú naše jednotlivé kroky, ktoré podnikáme. Od začiatku sme mali zvolenú stratégiu expanzie na jednotlivé trhy, napr. akým spôsobom chceme expanziu uskutočniť, ako sa po vstupe na trh máme správať a pod.. Stratégiu vždy vyhodnocujeme na konci roku, aby sme si prehodnotili, či sa vyberáme cestou, ktorá má naďalej zmysel, zbierame nové vstupy s tým, či by nám neukázali novú príležitosť, ktorá sa napr. pred rokom neobjavila. Zároveň si validujeme kľúčové piliere stratégie pre nasledujúci rok. Na stratégiách pracujeme atypicky na dvoch rovinách. Prvá rovina je zdola nahor, to znamená, že poskytujeme priestor našim zamestnancom, aby označili pre FLEXDOG oblasti, ktoré vnímajú ako kľúčové, resp. zaujímavé pre rozšírenie stratégie. Druhá rovina je na úrovni

„Shareholders“ (akcionárov spoločnosti), to znamená, že spolu so spoluzakladateľom prideme s konkrétnymi ideami a následne ich zhodnotíme a výsledky zapracujeme.

Musím povedať, že neľutujem žiadne zlé rozhodnutia, pretože vždy sme sa niečo nové naučili, síce je to klišé, ale myslím si, že je to pravda. Najdôležitejšie rozhodnutie vnímam v tom, že som sa do tohto projektu pustil. Keď sme začínali FLEXDOG, tak som v tom čase bol zamestnaný v inej firme. Začínal som v nej ako študent, pracoval som v nej 8 rokov a nakoniec som skončil na pozícii CEO (Chief Executive Officer), ktorú som vykonával 2 roky. Firma mala na začiatku približne 20 zamestnancov a odchádzal som keď mala 150 zamestnancov, takže som si prežil celý proces rozvoja a mohol som na vlastné oči vidieť, ako sa firma relatívne rýchlo vyvíja. Napokon som si zažil aj predaj firmy, ktorou v tom čase bola Useteno.cz, zameriavala sa na porovnávanie cien služieb a kúpila nás Československá obchodná banka (ČSOB). Takže som zažil akvizíciu spoločnosti, aké je to pracovať s novými majiteľmi a bola to pre mňa super skúsenosť. Avšak v tom čase som si hovoril, že potrebujem zmeniť prostredie, pôvodná moja idea bola, že si oddýchnem na 3 mesiace a v klude si rozmyslím kam budú moje kroky ďalej pokračovať. Samozrejme bolo to úplne inak, ako som predpokladal, 20. decembra 2020 som si zbalil notebook v starej firme a už 4. januára 2021 som pôsobil v FLEXDOG. Oslovil ma Peter Hajdučk (spoluzakladateľ FLEXDOG), že štartuje projekt FLEXDOG. Potom sme sa stretli, vedel som, že hľadá človeka, ktorý tento projekt povedie a nakoniec sme sa dohodli. Hneď od začiatku som sa pustil do práce, som veľmi rád, že som sa rozhodol ísť do projektu FLEXDOG, pretože ma to veľmi naplňa.

Za prvé je to expanzia na nové trhy, chceli by sme mať pokrytú celú Európu do budúceho roku. Plánujeme sa tak pripraviť na ďalšie kroky, ktoré by už mali smerovať mimo Európsky trh. Aby sme mohli rozšíriť pôsobenie platformy, tak plánujeme spustiť vlastnú mobilnú aplikáciu, ktorej cieľom bude prilákať ďalších zákazníkov. Na platforme budeme postupne predstavovať nové „features“, ako napr. zákaznícke konto (pre sledovanie obľúbených tenisiek/ oblečenia) alebo Fitcheck (inšpiratívne outfity celebrit).

Máme v niekoľkých oblastiach. Určite je to počet trhov, aktuálne pôsobíme na 12 trhoch, do konca tohto roku 2024 by ich malo byť 16. Máme míľniky nastavené na počet partnerov a počet produktov zobrazených na webovej stránke. Ďalší míľnik máme nastavený a

to finančný z toho pohľadu, koľko by sme chceli sprostredkovať objednávok za rok, za aký objem finančných prostriedkov a pod..

#### 4.4.3 Organizačná štruktúra

FLEXDOG je relatívne stále malá firma, stále na začiatku svojej cesty. Aktuálne máme 9 zamestnancov. Snažíme sa držať plochú organizačnú štruktúru, to znamená, že máme nízky počet stupňov riadenia. Organizačná štruktúra pozostáva z:

- Ja (Jakub Mandát) som Co-founder/ CEO, mám na starosti riadenie a strategické smerovanie spoločnosti FLEXDOG
- Peter Hajduček je Co-founder, ktorý má na starosti taktiež strategické smerovanie a podporu FLEXDOG
- Máme zriadenú pozíciu COO (Chief Operations Officer), ktorú zastáva kolegyňa, ktorá sa zameriava na výkonnostný marketing, analytiku a stratégiu generovania tržieb
- Tím developerov, ktorý má jedného vedúceho tímu (team leadra), vo FLEXDOG zabezpečuje vysoký štandard kódovania platformy, výbornú prácu s obrovským množstvom dát
- Tím Brandový, ktorý má jedného vedúceho tímu (team leadera), zameriava sa na budovanie a posilňovanie značky s cieľom osloviť a dostať sa do povedomia primárne mladšej cieľovej skupiny Generácie Z

Zodpovednosť v rámci týchto 4 oblastí nesie každý vedúci oddelenia, taktiež má finálne slovo pri rozhodovaní. Všeobecne fungujeme tak, aj to po našich zamestnancoch požadujeme, aby sa snažili medzi jednotlivými oddeleniami navzájom komunikovať a vymieňať si spätnú väzbu, podnety typu, kto na čom pracuje i keď sa ich to niekedy priamo netýka. Myslím si, že v tak malej firme je komunikácia hrozne dôležitá a posúva to firmu dopredu.

Všetci zamestnanci si samozrejme uvedomujú ciele firmy, kam to chceme dotiahnuť, sú stotožnení s misiou a víziou firmy, sú si vedomí, že do projektu vedia aktívne prispieť. Je to o tom, že ich práca môže na konci dňa urobiť výraznú zmenu, ktorá našu službu priblíži oveľa rýchlejšie k stanovenému cieľu. Silná motivácia našich zamestnancov vychádza z toho, že majú

záujem pracovať a podieľať sa na takomto zaujímavom projekte, ktorý ich naplňa. Na druhú stranu im firma poskytuje priestor na realizáciu vlastných nápadov, niektorí ľudia potrebujú práve kreativitu a väčšiu voľnosť. Motivovaní sú taktiež finančným ohodnotením, kariérnym rastom na prípadnej budúcej úspešnosti firmy alebo sú zapojení do ESOP (Employees Stock Option Plan), čo je plán zamestnaneckých výhod, ktorý umožňuje úzkemu počtu ľudí získať podiely vo firme pre tých, ktorí sú pre firmu a jej rast najkľúčovejší.

#### *4.4.4 Produkt/ služba, trh a zákazníci*

Dopyt sme sa snažili vyvolať skrz marketing a jeho určité formy. Veľmi sme aktívny vo výkonnostnom marketingu. V minulosti sme boli menej aktívny v budovaní a posilňovaní značky, ale zároveň sme sa tomu venovali intenzívnejšie minulý rok na českom a slovenskom trhu a vidíme z tejto aktivity výsledky. Takže v tejto aktivite máme určite v plané pokračovať s cieľom osloviť a dostať sa do povedomia primárne mladšej cieľovej skupiny Generácie Z aj na ďalších trhoch a budeme pokračovať v investíciách do zvyšovaní povedomia o značke.

Keď hovoríme o klientoch B2B (Business to Business), teda medzi nami a partnerským e-shopom, tak je to určite o transparentnosti, o tom akým spôsobom si vieme nastaviť platformu, aké realistické benefity môžeme od seba navzájom očakávať, čím sa odlišujeme od konkurencie a primárne je to o tom, že prinášame nových zákazníkov.

Na druhej strane, keď hovoríme o B2C (Business to Customer), medzi nami a klientom, ktorý navštevuje našu webovú platformu, tak je to o transparentnosti, dôvere a zákazníckej skúsenosti. Všetko sa to odvíja od toho, že klient chce vedieť, ako stránka funguje, aké funkcie mu platforma ponúka, či našiel to čo hľadal a či zrealizoval svoj nákup bez komplikácií. Napr. niekedy sa môže stať, že keď už klient navštíví nejakú internetovú stránku, nejakým spôsobom pochopí službu, klikne na niečo čo neočakával, tak to nie je zrovna pozitívna skúsenosť. Pre nás je veľmi dôležité, aby partneri, ktorí sú na platforme uverejnení boli spoľahliví, aby sme nezobrazovali neaktuálnu ponuku partnera, aby partner doručil produkt, aby produkt nebol poškodený a aby partner mal zriadený zákaznícky servis. Záleží nám na každom klientovi a preto v tomto prípade si potrpíme na tom, aby dáta, ktoré na platforme prezentujeme boli pravidelne kontrolované a aktualizované, samozrejme niekedy sa

môžu stať neúmyselné chyby, ale nemôže to byť pravidlom, takže toto sú dôležité aspekty B2C (Business to Customer) vzťahu pre nás.

V našom prípade je to primárne o tom, že si vo vlastnej réžii robíme na trhu prieskum, s tým že sa snažíme nájsť, kto je z potenciálnych klientov (partnerov) ako veľký, následne si vyhodnocujeme kto predstavuje pre nás prioritu a v konečnej fáze postupne oslovujeme potenciálnych klientov (partnerov). Túto klasickú metódu získavania a oslovovania klientov tzv. „cold calling“ uplatňujeme prostredníctvom sociálnej siete LinkedIn. Akonáhle sa nám podarí osloveného klienta dostať na stretnutie, tak už je pre nás relatívne jednoduché sa predať, vyvolať uňho záujem v tom, že sa chce pridať a byť súčasťou nášho projektu. Taktiež sa snažíme ísť cestou, aby nás niekto koho poznáme na základe skúseností predstavil, odporučil, posunul na nás kontakt a následne sa vieme spojiť a potenciálne spolupracovať.

Potrebuje sa naďalej rásť a prinášať zákazníkov našim partnerom. Pretože tým, ako my rastieme, rastie aj objem, ktorý doručujeme našim partnerom a zároveň rastú aj naši partneri. Preto sme vďaka tomu schopný zlepšovať naše podmienky, napr. po finančnej stránke dostávame zaplatené za to, koľko nových zákazníkov prinesieme. Ak by sme začali stagnovať v návštevnosti, boli by sme rovnako veľký, tak by sa nám veľmi ťažko podarilo zlepšovať podmienky a koniec koncov sa nebudeme posúvať dopredu a náš úspech môže byť ohrozený.

Pri posledných dvoch otázkach nechcem zdieľať informácie. Vo všeobecnosti môžem povedať, že to súvisí od vývojovej fázy, v ktorej sa daný podnik nachádza a o ľudskom prístupe. Myslím si, že vývojár, ktorý má spustiť službu pre startup alebo pre inú etablovanú firmu bude prihliadať primárne na platové ohodnotenie. To znamená, že pri startupe musí častokrát očakávať a akceptovať nižšie podmienky, ako pri etablovanej firme, ktorá dokáže lepšie zaplatiť takéhoto človeka. Určite sa cena odvíja aj podľa toho, s akými technológiami musí pracovať, do akej veľkej firmy ide, čo je pre neho dôležité a pod.. Takže už len z tohto pomeru je zrejmé, že startupy čelia väčším výzvam a musia byť schopné pritiahnúť šikovných vývojárov, ktorí im spustia službu v rámci ich finančných možností.

## 4.5 Analýza a zhodnotenie odpovedí podnikateľského subjektu Sensoneo

Tabuľka 1 O spoločnosti (vznik a aktuálna fáza, obchodné zameranie, podnikateľské prostredie a podmienky na trhu) – Sensoneo

<p><b>Prechod startup – etablovaný podnik</b></p>	<p>- získať miesto na trhu, zákazníkov (pravidelná platba za službu), obchodný model</p>
<p><b>Úspech spoločnosti</b></p>	<p>- vznik z 2 ľudí</p> <p>- dlhšie pôsobenie na trhu, nepretržitý rast, naberanie zamastencov, rozširovanie tímov, prispôbenie sa trhu, rozširovanie portfólia na základe spätnej väzby</p>
<p><b>Agilnosť, inovatívnosť a kreativita</b></p>	<p>- reakcia na zmeny trhu/ požiadavky od klientov</p> <p>- dostatočne veľký tím a vhodne poskladaný</p> <p>- malá organizačná štruktúra, žiadne ťažkopádne procesy</p> <p>- ľudský kapitál, samostatnosť pracovať, flexibilita, myslenie smerom dopredu</p>
<p><b>Riziká</b></p>	<p>- nedostatočné tímové kapacity</p> <p>- nájsť vhodných zamastencov</p> <p>- konkurencia</p> <p>- ustáť rast a zachovanie kvality výstupov</p>
<p><b>Pohľad investora</b></p>	<p>- podnikateľský plán a schopnosť sa ho držať</p> <p>- jasná predstava o vízií a cieľoch</p>

	-rovnováha v osobnosti zakladateľa
<b>Vyvolaný dopyt</b>	- Mestá/ obce a zvozové spoločnosti, organizácie zodpovednosti výrobcov (OZV), ktoré spĺňajú požiadavky rozšírenej zodpovednosti výrobcov (RZV), správcovia zálohových systémov v rôznych krajinách, monitoring odpadových vôd, žumpy alebo zabráňovať záplavám
<b>Čím a akými nástrojmi</b>	- softvérové a hardvérové riešenia
<b>Aspekty pri práci s klientami, resp. budúcimi</b>	- reakcia na požiadavky - zapojenie klienta do procesu a testovanie jeho užívateľského prostredia
<b>Komunikácia s klientami, resp. budúcimi</b>	- osobné stretnutia, pracovné cesty a návštevy, komunikácia cez telefón, E-mail, interaktívne newslettery (tvorba a prispôbenie obsahu). - komunikácia a predaj cez obchodných partnerov (sprostredkovateľ), - osobitné komunikačné kanále prostredníctvom internej platformy (vzdelávanie, informácie a marketingové materiály)
<b>Úspech spoločnosti/ služby v budúcnosti</b>	- inovovať skrz zákaznícku požiadavku

Zdroj: *Vlastné spracovanie na základe odpovedí zakladateľov jednotlivých startupov*

**Tabuľka 2** Finančné zázemie a stabilita – Sensoneo

<p><b>Finančná stabilita</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vytvorená pozícia CFO</li> <li>- získané granty od Fondu Európskej investičnej rady, trikrát zafinancovaný prostredníctvom rizikových kapitálových fondov, posledná investícia séria A</li> <li>- nastavený obchodný model na zhodnotenie investícií</li> <li>- dočasný úver</li> </ul>
<p><b>Finančný rozsah spustenia služby</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zákazník platí konečnú sumu</li> <li>- možnosti financovania (leasing, licenčné poplatky za používanie softvéru)</li> </ul>
<p><b>Porovnateľné náklady konkurencie za podobné služby</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- indikácie len čo sa ceny týka</li> </ul>

Zdroj: *Vlastné spracovanie na základe odpovedí zakladateľov jednotlivých startupov*

**Tabuľka 3** Organizačná štruktúra a riadenie - Sensoneo

<p><b>Organizačná štruktúra</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rast zamestnancov z 2 na 115</li> <li>- úzka organizačná štruktúra</li> <li>- CEO, Co-founder, Šéf HR, Šéf CFO, Šéfovia jednotlivých divízií (monitorovacia a zálohová), Šéfka „back office“ a administratívy, Šéf zodpovedajúci za hardvérový a softvérový vývoj, za technikov a helpdesk.</li> </ul>
-------------------------------------	---

<p style="text-align: center;"><b>Rozdelenie kompetencií</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- každý šéf svojej oblasti (zodpovednosť za svoje tímy a rozhodovanie)</li> <li>- marketingový tím nemá nad sebou riadiaceho človeka (kompetencie vyplývajú z toho, akú majú naplň práce)</li> <li>- úzke vedenie stretávania sa raz týždenne (aktualizácia informácií a rozhodovací proces)</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Motivácia a hodnotenie zamestnancov</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- finančné ohodnotenie (13 a 14 plat), zamestnanecký ESOB</li> </ul>

Zdroj: *Vlastné spracovanie na základe odpovedí zakladateľov jednotlivých startupov*

**Tabuľka 4** Stratégia a vízia spoločnosti – Sensoneo

<p style="text-align: center;"><b>Expanzia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- marketingová a obchodná časť tvorená na zahraničie, uplatniteľné riešenia medzinárodne</li> <li>- sociálne siete, marketingové kampane cielené na zahraničné trhy</li> <li>- slovenský trh je malý</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Spolupráca s vedeckou, výskumnou a akademickou obcou</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- spolupráca s univerzitami</li> <li>- študenti zapojení do projektov (1 študentka riadi celý vývoj)</li> <li>- párkrát negatívna skúsenosť s osobnostnou stránkou študentov</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Stratégia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- marketingová a obchodná</li> </ul>

	- na 3 divíziách (zvoz odpadu a efektívnosť, softvérové riešenia pre zálohovanie a spätný zber, R&D)
<b>Rozhodovanie o stratégií</b>	- vedenie
<b>Dôležité rozhodnutia</b>	- spolupráca so skúseným externým investorom pri riadení firmy - jeho výmena, kvôli mikromanagement a stagnácií firmy - účasť a výhra v tendri na zálohový systém (+ obdobné tendre v 5 Európskych krajinách)
<b>Nesprávne rozhodnutia</b>	- strata istých zákazníkov (vynaloženie veľa vývojových a testovacích síl) - prípady naberania nevhodných kandidátov do tímu
<b>Rozvojové plány</b>	- organizačné zmeny v jednotlivých divíziách - rozšírenie portfólia o ďalší veľký segment zákazníkov (veľké výrobné podniky)
<b>Míľniky</b>	- v manažmente odpadového hospodárstva stať sa číslo jedna na globálnej úrovni

Zdroj: *Vlastné spracovanie na základe odpovedí zakladateľov jednotlivých startupov*

### **Sumárne zhodnotenie - Sensoneo:**

- spoločnosť Sensoneo dokázala v odvetví manažmentu odpadového hospodárstva využiť medzeru na trhu a získať tak konkurenčnú výhodu
- aktuálne sa nachádza vo fáze škálovateľnosti, teda zaznamenáva svoj dynamický nepretržitý rast a rozvoj, čo vypovedá o tom, že firma získala svoje miesto na trhu, otestovala si svoj obchodný model, naberá nových zákazníkov, zamastencov a tým rozširuje svoje tímy

- vďaka dôležitému rozhodnutiu vedenia spoločnosti v krátkom časovom horizonte expandovala na medzinárodné trhy, čomu predchádzalo úspešné uchádzanie sa o tender na zálohový systém Slovenskej republiky, ako aj obdobných tendroch v 5 ďalších krajinách. Týmto môžeme konštatovať, že spoločnosť si zabezpečila dlhodobé kontrakty spojené s finančnými príjmami, ako aj výhodnú pozíciu do ďalších rokov svojho podnikania
- pre zabezpečenie svojho ďalšieho rastu potrebuje podnikateľ na ďalších trhoch, ktoré sú v niektorých ukazovateľoch príťažlivejšie, napr. vyššia kúpyschopnosť obyvateľstva/ firiem, kvalitnejšie vybudovaná infraštruktúra a pod.
- po personálnej stránke sa spoločnosti podarilo z 2 zakladateľov vybudovať v priebehu niekoľkých rokov až 115 člennú firmu, v tomto prípade môžeme konštatovať, že jedným z kľúčových faktorov úspechu je HR oddelenie, ktoré je schopné nabrať kvalitných, odborne zdatných, zručných a skúsených zamestnancov a tým doceliť stanovené ciele podniku
- spoločnosť má hierarchickú organizačnú štruktúru, ktorá v súčasných podmienkach môže byť z hľadiska riadenia vyhovujúca, avšak pri pohľade do budúcnosti je otázne do akej miery bude efektívna
- pri pohľade na organizačnú štruktúru vyplýva, že marketingový a obchodný tím nemá nad sebou riadiaceho človeka, v tomto prípade vidíme možný priestor na zmenu
- vo vedení má dvojicu zakladateľov, ktorí majú bohaté dlhoročné skúsenosti z oblasti IT projektov a marketingu, komunikácie a so vzťahmi s verejnosťou PR (Public relations)
- pri pohľade na tímy môžeme tvrdiť, že sú vo svojej pracovnej činnosti agilné, inovatívne a kreatívne, pripísať k tomuto dosiahnutému stavu môžeme motivačný faktor v podobe finančného ohodnotenia (13 a 14 platov), ako aj udeľovanie zväčša raz ročne vybraným zamestnancom podiel vo firme
- finančné plánovanie, stratégiu, riadenie finančných tokov a aktivity spojené so získavaním finančných prostriedkov má v spoločnosti na starosti finančný riaditeľ CFO, čo vnímame tiež za dôležité z pohľadu úspešného riadenia spoločnosti
- existujúcu spoluprácu so Slovenskou technickou univerzitou môžeme považovať za pridanú hodnotu, ako pre firmu, tak aj pre samotných študentov, ktorí získavajú bohaté skúsenosti.

Študenti sa vo firme podieľajú na rôznych projektových zadaniach, výsledky z nich môže firma využiť pre aplikáciu riešení do praxe, čím pomôžu zabezpečiť ďalšie napredovanie spoločnosti

- marketingovú a obchodnú stratégiu zameriava primárne na medzinárodné trhy, pretože slovenský trh je pre ňu malý

- pri marketingovej stratégii využíva na propagáciu sociálne siete a čerpá námety z celosvetových výstav, z ktorých získava dožité informácie a kontakty pre ďalší rozvoj a smerovanie stratégie

#### 4.6 Analýza a zhodnotenie odpovedí podnikateľského subjektu Touch4IT

Tabuľka 5 O spoločnosti (vznik a aktuálna fáza, obchodné zameranie, podnikateľské prostredie a podmienky na trhu) – Touch4IT

<b>Prechod startup – etablovaný podnik</b>	- získať klientov a následná spolupráca
<b>Úspech spoločnosti</b>	- vznik z 3 ľudí s technickým a inovatívnym myslením - šikovní a odborní tím schopný ťahať firmu dopredu, kultúra firmy, zamestnanci poznajú víziu, transparentnosť - vybudovaná pozícia, kedy si firma vyberá segment budúcich zákazníkov
<b>Agilnosť, inovatívnosť a kreativita</b>	- reakcia, flexibilita a snaha kvalitne plniť požiadavky - investície do ľudského kapitálu (vzdelanie, odbornosť), zabezpečená kvalita, motivácia a rast tímu
<b>Riziká</b>	- strata dopytu mať softvér na mieru

	- nedostatok finančných prostriedkov zo strany klienta
<b>Pohľad investora</b>	- citové hľadisko, - z hľadiska návratnosti ROI (Return On Investments) - z hľadiska zaznamenatej trakcie startupu v súčasnosti
<b>Vyvolaný dopyt</b>	- firmy
<b>Čím a akými nástrojmi</b>	- potreba systémov na vyriešenie problémov ich klientov/ finančný zárobok - inovatívnosť, riešenia spojené s umelou inteligenciou
<b>Aspekty pri práci s klientami, resp. budúcimi</b>	- transparentnosť, udržanie kvality a zodpovednosť za projekt, dobré meno firmy a spokojnosť klientov
<b>Komunikácia s klientami, resp. budúcimi</b>	- osobné a online stretnutia
<b>Úspech spoločnosti/ služby v budúcnosti</b>	- poskytovanie najvyššej možnej kvality - inovatívnosť, vylepšené procesy, úprimnosť a transparentnosť

Zdroj: *Vlastné spracovanie na základe odpovedí zakladateľov jednotlivých startupov*

**Tabuľka 6** Finančné zázemie a stabilita – Touch4IT

<b>Finančná stabilita</b>	- zabezpečenie dlhodobých kontraktov s klientami
---------------------------	--

	- investície do vlastných produktov
<b>Finančný rozsah spustenia služby</b>	- od 3000 € do 10 miliónov €
<b>Porovnateľné náklady konkurencie za podobné služby</b>	- od niekoľko pár stoviek € po niekoľko miliónov €

Zdroj: *Vlastné spracovanie na základe odpovedí zakladateľov jednotlivých startupov*

**Tabuľka 7** Organizačná štruktúra a riadenie – Touch4IT

<b>Organizačná štruktúra</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rast z 3 na približne 80 zamestancov</li> <li>- vrcholný orgán 3 spoluzakladatelia</li> <li>- Board of Advisors (poradný zbor, poskytuje strategické poradenstvo vedenia spoločnosti), oddelenie: marketingu, obchodné, HR, Finančné, R&amp;D, projektového manažmentu</li> <li>- mimo týchto oddelení je zriadený aj Office manažment</li> </ul>
<b>Rozdelenie kompetencií</b>	- šéf oddelenia (zodpovednosť a rozhodovanie)
<b>Motivácia a hodnotenie zamestnancov</b>	- finančné ohodnotenie, kariérny rast, investície do ľudského kapitálu

Zdroj: *Vlastné spracovanie na základe odpovedí zakladateľov jednotlivých startupov*

**Tabuľka 8** Stratégia a vízia spoločnosti – Touch4IT

<b>Expanzia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kontakty na obchodných partnerov</li> <li>- dobré renomé, odporúčania na základe</li> </ul>
-----------------	--

	pozitívnych skúseností
<b>Spolupráca s vedeckou, výskumnou a akademickou obcou</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rozvoj podnikateľských zámerov na akademickej pôde</li> <li>- spolupráca s univerzitami (prednášanie, vedenia kurzov vývoja mobilných aplikácií a zvyšovanie povedomia firmy)</li> </ul>
<b>Stratégia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- tvorená v rámci celej firmy (naprieč všetkými oddeleniami)</li> <li>- marketing, obchod, ľudské zdroje, technický rozvoj</li> <li>- technický rozvoj (4 členný R&amp;D tím, 1 člen zvedenia, 3 členovia z rady (najtechnickejší ľudia))</li> </ul>
<b>Rozhodovanie o stratégií</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vedenie (3 zakladatelia)</li> <li>- strategické rozhodovanie a dohľad nad procesným fungovaním firmy</li> <li>- rozhodovanie o najdôležitejších otázkach (budúce technické kroky, zameranie na špecifickú technológiu, posudzovanie smerovania)</li> </ul>
<b>Dôležité rozhodnutia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mobilné aplikácie</li> <li>- dizajnový ateliér</li> <li>- rozšírenie celých oddelení</li> <li>- udržateľnosť všetkých oddelení z vlastných finančných prostriedkov</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>Nesprávne rozhodnutia</b></p>	<p style="text-align: center;">- nedostatočné zmluvné krytie (príliš veľká dôvera u niektorých klientov) a strata finančných prostriedkov</p>
<p style="text-align: center;"><b>Rozvojové plány</b></p>	<p style="text-align: center;">- otvorenie pobočky na východnom Slovensku</p> <p style="text-align: center;">- výraznejšie presadenie sa na americkom trhu</p> <p style="text-align: center;">- zdokonalenie zavedeného integrovaného manažérskeho systému</p>
<p style="text-align: center;"><b>Míľniky</b></p>	<p style="text-align: center;">- 100 – 150 členná firma</p> <p style="text-align: center;">- ročný obrat 5 miliónov €</p>

Zdroj: *Vlastné spracovanie na základe odpovedí zakladateľov jednotlivých startupov*

#### **Sumárne zhodnotenie – Touch4IT:**

- spoločnosť Touch4IT sa javí s pomedzi skúmaných startupov ako najrozvinutejšia, čo potvrdzuje jej stabilné dlhoročné pôsobenie na trhu (9. rok). Na základe vykazovaných konštantných ziskov od roku 2018 môžeme tvrdiť, že sa spoločnosť nachádza v poslednej vývojovej fáze, ktorou je zrelosť
- úspech spoločnosti môžeme pripísať k technickému a inovačnému mysleniu zakladateľov, navzájom sa dopĺňajú a vedia svoje rôznorodé vlastnosti využiť v prospech spoločnosti
- z hľadiska finančnej stability je spoločnosť ustálená, má uzavretých niekoľko dlhodobých kontraktov s klientami, úspešne sa jej darí expandovať na medzinárodné trhy a so svojou unikátnosťou má vybudovanú pozíciu na trhu, ktorá jej umožňuje vyberať si budúcich zákazníkov
- kritickou oblasťou pre spoločnosť sú nedostatočne právne ošetrené zmluvy primárne v oblasti finančného krytia projektov a eliminácie platobnej neschopnosti, platobnej neochoty svojich klientov. Túto skutočnosť potvrdili aj v minulosti obchodné prípady, ktoré neboli zo

strany klientov uhradené v predpokladanej výške, v tejto oblasti vnímame možný priestor na zlepšenie

- za ten čas sa spoločnosti podarilo z trojice spoluzakladateľov vybudovať približne 80 člennú firmu, ktorá má jasne zadefinovanú firemnú kultúru a vo svojich tímoch má zastúpenie vysoko odborných zamestnancov, ktorí sú schopní ťahať firmu dopredu

- pri pohľade na odmeňovanie zamestnancov za ich výkony môžeme jednoznačne súhlasiť s tým, že sú dostatočne motivovaní a ohodnotení, či už po stránke finančnej, kariérneho rastu alebo tým, že spoločnosť investuje do rozvoja ľudského kapitálu, čo z nich robí inovatívnych a kreatívnych

- spoločnosť má zriadené osobitné oddelenia, ktorým prislúchajú vlastné stratégie, o ich aplikovaní rozhoduje vrcholný orgán, ktorý pozostáva z troch spoluzakladateľov, dôležitým zistením je, že spoluzakladatelia využívajú „Board of Advisors“ externé strategické poradenstvo pri vedení spoločnosti

- spoločnosť spolupracuje so Slovenskou technickou univerzitou. Spolupráca je zameraná na vzdelávanie študentov a to formou vedenia prednášok, cvičení a kurzov (napr.. Zameraný na vývoj mobilných aplikácií). Táto forma spolupráce je mimoriadne dôležitá a prospešná tak pre univerzitu, ako aj samotnú spoločnosť. Študenti dostávajú možnosť prepojiť si teoretické vedomosti s praktickými. Spoločnosť získava prehľad o nadaných študentoch a potenciálnych budúcich zamestnancoch.

#### **4.7 Analýza a zhodnotenie odpovedí podnikateľského subjektu FLEXDOG**

**Tabuľka 9** O spoločnosti – FLEXDOG (vznik a aktuálna fáza, obchodné zameranie, podnikateľské prostredie a podmienky na trhu)

<b>Prechod startup – etablovaný podnik</b>	- reakcia, flexibilita v rozhodovaní, agilita práce a zavádzať procesy
<b>Úspech spoločnosti</b>	- medzera na trhu, rast na základe spätnej väzby

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vznik z 3 ľudí</li> <li>- naberanie nových ľudí, rozširovanie tímu</li> </ul>
<b>Agilnosť, inovatívnosť a kreativita</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- flexibilita, seberealizácia, prostredie</li> <li>- ľudský kapitál a uspokojiť ich potreby</li> <li>- limitované množstvo finančných prostriedkov</li> </ul>
<b>Riziká</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- konkurencia</li> <li>- Google.com</li> <li>- legislatíva Európskej únie</li> </ul>
<b>Pohľad investora</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- trakcia, KPI (merateľné ukazovatele), inovatívnosť nápadu, veľkosť trhu, návratnosť investície</li> </ul>
<b>Vyvolaný dopyt</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mladšia cieľová skupina Generácia Z</li> </ul>
<b>Čím a akými nástrojmi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- výkonnostný marketing</li> </ul>
<b>Aspekty pri práci s klientami, resp. budúcimi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pri B2C – transparentnosť, dôvera, zákaznícka skúsenosť</li> <li>- pri B2B – spoľahlivosť, nastavenie spolupráce, odlišnosť od konkurencie</li> </ul>
<b>Komunikácia s klientami, resp. budúcimi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- vlastný prieskum potenciálnych klientov</li> <li>- cold calling metóda na oslovenie</li> <li>- osobné stretnutia</li> </ul>
<b>Úspech spoločnosti/ služby v budúcnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- naďalej rásť, prinášať zákazníkov partnerom</li> </ul>

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe odpovedí zakladateľov jednotlivých startupov

**Tabuľka 10** Finančné zázemie a stabilita – FLEXDOG

<p><b>Finančná stabilita</b></p>	<p>- spoločnosť Footshop 100% investor</p> <p>- najrizikovejšia fáza – investičné kolo (Credo Ventures, KAYA Ventures, investičný fond Tomáša Čupra)</p> <p>- o dva roky bod zvratu</p> <p>- potreba investícií</p>
<p><b>Finančný rozsah spustenia služby</b></p>	<p>- neuviedol</p>
<p><b>Porovnateľné náklady konkurencie za podobné služby</b></p>	<p>- neuviedol</p>

Zdroj: *Vlastné spracovanie na základe odpovedí zakladateľov jednotlivých startupov*

**Tabuľka 11** Organizačná štruktúra a riadenie - FLEXDOG

<p><b>Organizačná štruktúra</b></p>	<p>- rast zamestnancov z 3 na 9</p> <p>- plochá organizačná štruktúra</p> <p>- CO-founder/ CEO, Co-founder, tím developerov, tím brandový (marketingový), v tímoch 1 team leader</p>
<p><b>Rozdelenie kompetencií</b></p>	<p>- tím leader (zodpovednosť a rozhodovanie)</p> <p>- komunikácia medzi oddeleniami a výmena spätnej väzby</p>
<p><b>Motivácia a hodnotenie zamestnancov</b></p>	<p>- finančné ohodnotenie, kariérny rast, zamestnanecký ESOB, podmienky na</p>

	realizáciu nápadov, kreativita a voľnosť
--	--

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe odpovedí zakladateľov jednotlivých startupov

**Tabuľka 12** Stratégia a vízia spoločnosti – FLEXDOG

<b>Expanzia</b>	- obchodný model - prispôsobenie sa každému trhu podľa požiadaviek, rozširovanie partnerských spoluprác
<b>Spolupráca s vedeckou, výskumnou a akademickou obcou</b>	- spolupráca s univerzitami - študent na oddelení marketingu
<b>Stratégia</b>	- marketingová a obchodná - atypicky 2 roviny (zdola nahor a Shareholders)
<b>Rozhodovanie o stratégií</b>	- validácia vedenia raz ročne
<b>Dôležité rozhodnutia</b>	- účasť na projekte
<b>Nesprávne rozhodnutia</b>	- neuviedol
<b>Rozvojové plány</b>	- expanzia, mobilná aplikácia, nové funkcie na platforme
<b>Míľniky</b>	- počet trhov 16, počet partnerov, počet zobrazených produktov, finančný

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe odpovedí zakladateľov jednotlivých startupov

### **Sumárne zhodnotenie - FLEXDOG:**

- vzhľadom na dĺžku pôsobenia podniku na trhu (3 roky) môžeme ju spomedzi skúmané startupy jednoznačne označiť za najmladšiu a najmenej rozvinutú spoločnosť, ktorá sa aktuálne nachádza v rannom štádiu svojho vývoja
- od svojho vzniku sa startupu podarilo z 3 ľudí rozšíť svoj tím na 9 ľudí, pričom sa stále nachádza v pozícií, kedy podnik musí rýchlo reagovať na vzniknuté okolnosti, flexibilne sa rozhodovať, jednotlivé tímy musia agilne pracovať a postupne zavádzať procesy súvisiace s fungovaním spoločnosti
- startup vynakladá veľké úsilie do budovania a posilňovania značky na trhoch. Cieľovou skupinou je Generácia Z, ide o prvú generáciu, ktorá vyrastala výlučne v digitálnej ére, týmto môžeme konštatovať, že je táto generácia digitálne gramotná a preto startup využíva na oslovenie, sledovanie/ meranie potenciálnych zákazníkov digitálny a výkonnostný marketing
- úspech startupu je výrazne naviazaný na úspechu svojich partnerov, preto môžeme tvrdiť, že pre zabezpečenie konštantného rastu startupu je potrebné, aby prinášal zákazníkov svojim partnerom (renomované a luxusné značky obuvi a oblečenia)
- z hľadiska finančnej stability je spoločnosť zafinancovaná rôznymi investormi, avšak podniku sa ešte stále nepodarilo dosiahnuť bod zvratu, čo vypovedá o tom, že dosiahnutý obrat nepokryl celkové náklady podniku
- obchodný model podniku nesie v sebe niekoľko kanálov pre monetizáciu návštevnosti platformy. Automaticky podnik inkasuje poplatky za presmerovanie návštevníka k obchodnému partnerovi, ako aj inkasuje provízie za sprostredkovanie predaja
- startup má zriadenú plochú organizačnú štruktúru s nízkym počtom stupňov riadenia, pri ktorej zamestnanci dostávajú väčší priestor na kreativitu a voľnosť pre realizáciu nápadov, zároveň sa kladie dôraz na zodpovednosť jednotlivých zamestnancov
- marketingový a developerský tím sa skladá zo zamestnancov, ktorí sú odborne zdatní a majú bohaté skúsenosti z predošlých úspešných firiem, v ktorých pôsobili

- okrem toho sú zamestnanci motivovaní a hodnotení za svoju odvedenú prácu finančne, kariérnym rastom, prípadne vybraný z nich sú zapojení do plánu zamestnaneckých výhod (ESOP)
- sprostredkovateľská platforma je po technickej stránke veľkou výhodou pre startup z dôvodu rýchlej a jednoduchej expanzie na medzinárodné trhy, čo potvrdzuje aj jej rýchla expanzia za posledné 3 roky, kedy spoločnosť expandovala do 12 krajín v rámci Európy
- stratégia vychádza z vytvorenia unikátnej platformy, marketingová stratégia sa zameriava na vytváranie kvalitného obsahu a uzavretie strategických partnerstiev, napr. ko-brandové platené marketingové kampane, obchodná stratégia sa sústreďí na jednotlivé trhy, akým najefektívnejším spôsobom uskutočniť expanziu
- obe stratégie sa pravidelne vyhodnocujú a zo zistení prebieha proces validácie na ďalší rok

## **5 Návrhy a odporúčania**

V tejto kapitole sa na základe analýzy pokúsime identifikovať oblasti možných zlepšení a sformulovať odporúčania pre jednotlivé startupy.

### **5.1 Návrhy a odporúčania pre Sensoneo**

Spoločnosť Sensoneo má stále pred sebou obrovský potenciál. Tento potenciál je primárne spojený s unikátnosťou poskytovaných služieb a jej postavenia na svetovom trhu, kľúčovou výzvou pre spoločnosť je dlhodobé generovanie zisku, životne dôležitého pre existenciu a ďalší rozvoj spoločnosti. Touto cestou by sme chceli poukázať na niekoľko identifikovaných oblastí a doporčení, ktoré vytvárajú možný priestor na zlepšenie:

Pre zabezpečenie ďalšieho rozvoja spoločnosti odporúčame, aby do budúca porozmýšľala o zmene právnej formy z jednoduchej spoločnosti na akcie na akciovú spoločnosť, ktorá je vhodnejšia pre kapitálovo náročnejšie projekty. Spoločnosť by vďaka emisií akcií mohla získať ďalší kapitál a investorov potrebných pre ďalší rozvoj.

V oblasti stratégie odporúčame spoločnosti, aby svoju pozornosť koncentrovala z malých zákaziek na veľké a vysoko ziskové.

V dnešnej dobe je aktuálnou témou recyklácia a opätovné zhodnotenie surovín, v tomto smere odporúčame pokračovať v investíciách do výskumu a vývoja nových technológií a riešení, ktoré by mohli spoločnosti posilniť konkurencieschopnosť.

Odporúčame zvýšenie základného imania vkladom peňažných alebo nepenažných zdrojov do spoločnosti. Mohlo by ísť o vstup nového spoločníka alebo o existujúcich spoločníkov, s ktorým by sa spoločnosť dohodla na zvýšení imania s cieľom uchádzať sa o významnejšie medzinárodné zákazky, taktiež podporiť expanziu do nových regiónov, podporiť nové obchodné aktivity a príležitosti, prípadne nájsť regionálnych partnerov a distribútorov riešení.

Taktiež odporúčame pokračovať a ďalej rozvíjať spoluprácu so Slovenskou technickou univerzitou v Bratislave z dôvodu obojstrannej výhodnosti, táto spolupráca zabezpečí univerzite užšie prepojenie s praxou. Spoločnosti Sensoneo to prinesie lepšiu dostupnosť ku kvalifikovanej pracovnej sile, vyššiu dostupnosť k univerzitným projektom a R&D (Research&Development) možnostiam (testovanie nových riešení, senzorov, postupov...).

## **5.2 Návrhy a odporúčania pre Touch4IT**

Vzhľadom na zrelosť startupu pred majiteľmi vyvstáva otázka ďalšieho fungovania na trhu, akým spôsobom sa spoločnosť ide rozširovať, resp. či neuvažuje o predaji celej spoločnosti. Obchodné zameranie, jedná sa o IT služby a vývoj s vysokou pridanou hodnotou bez potreby silného a finančne náročného zázemia, dáva spoločnosti vysokú mieru flexibility a agility. To umožňuje spoločnosti vytvárať rôzne parciálne, ale funkčné riešenia, ktoré je možné následne ponúkať na predaj svojim partnerom, zákazníkom, ale aj spoločnostiam s podobným charakterom podnikania (predaj aplikácií prostredníctvom App Store, predaj know-how, príp. licencií na predmetné riešenia, atď.).

Taktiež odporúčame zvážiť úzku spoluprácu s už etablovanými softvérovými spoločnosťami a korporáciami (Microsoft, SAP, Oracle a pod.). Okrem softvérového vývoja je dôležitá aj prevádzka predaných aplikácií a integrovaných riešení, s ktorou sú úzko spojené služby prevádzkovej údržby a podpory, tak aby mala spoločnosť zabezpečený pravidelný príjem finančných prostriedkov z takto koncipovaných služieb (licencie predávané formou

subscription, t. j. pravidelne obnovujúca sa licencia formou služby zo vopred zazmluvnenou cenou na určité obdobie, rôzne formy cloudových služieb a cloudových licencií...).

V prípade ponechania si spoločnosti súčasnými vlastníkami odporúčame spoločnosti nájsť regionálneho partnera/ partnerov. Tým, že spoločnosť vie vyvíjať a poskytovať riešenia vzdialene, vie relatívne rýchlo expandovať bez väčších nákladov na ktorýkoľvek trh na svete, tu však ale bude dôležité mať lokálne resp. regionálne zastúpenie, ktoré bude generovať v dostatočnej miere nové obchodné príležitosti. Z rozširovaním a expanziou na nové trhy bude potrebné sa zamyslieť aj nad adekvátnym rozvojom ľudských zdrojov, čím naberá na dôležitosť a význame pozícia HR manažéra, ktorý bude zodpovedný za výber a rozvoj ľudských zdrojov.

Taktiež odporúčame pokračovať a ďalej rozvíjať spoluprácu so Slovenskou technickou univerzitou v Bratislave z dôvodu obojstrannej výhodnosti, táto spolupráca zabezpečí univerzite užšie prepojenie s praxou. Spoločnosti Touch4IT to zase prinesie lepší prístup ku kvalifikovanej a spoločnými projektami overenej ľudskej pracovnej sile (absolventi univerzít, doktorandi, docenti a profesori...).

### **5.3 Návrhy a odporúčania pre FLEXDOG**

Spoločnosť je v rannom štádiu startupu, kedy náklady spoločnosti prevyšujú výnosy. Z tohto hľadiska by malo byť pre spoločnosť hlavnou prioritou finančná stabilita, zabezpečenie dostatočného kapitálu tak na chod a ďalší rozvoj spoločnosti. Odporúčame zamyslieť sa nad vhodnou formou vstupu nového investora, resp. investorov (strategický investor, crowdfunding, a ďalšie formy investorstva), s cieľom získania dostatočného finančného kapitálu.

Spoločnosť je sprostredkovateľom predaja cez vlastnú webovú platformu, odporúčame taktiež dovyvinúť mobilnú aplikáciu a dovyvinúť tieto aplikácie o funkčnosti AI (umelá inteligencia), s cieľom lepšieho a personifikovaného zacielenia svojich produktov a služieb na konkrétnych zákazníkov.

Okrem hľadania potrebných finančných zdrojov odporúčame zamerať svoju pozornosť aj na expanziu spoločnosti na medzinárodné trhy. Tým, že platforma je dostupná

prostredníctvom internetu, v zásade širokým masám, spoločnosť vie jednoducho expandovať na zahraničné trhy. Táto expanzia si vyžaduje v podstate len lokalizáciu do príslušného jazyka, ostatné náklady na expanziu sú zanedbateľné.

Spoločnosti odporúčame zamyslieť sa aj nad spoluprácou s univerzitami a to hlavne v oblasti pokročilých technológií a umelej inteligencie (AI). Na zefektívnenie práce so svojimi súčasnými, ako aj budúcimi zákazníkmi (personalizované ponuky tovaru a služieb, cieľená reklama, efektívna analytika a reporting,...).

## Záver

Hlavný cieľ diplomovej práce znel: rozpracovať manažment rozvoja startupu podnikajúceho v službách. Tento cieľ sa nám podarilo v plnom rozsahu naplniť. Základný výstup tejto záverečnej práce prezentuje konkrétne rozvojové návrhy, ktoré pomôžu jednotlivým startupom prejsť od startupového charakteru po etablovaný podnik. Nástroje, ktoré nám poslúžili pre dosiahnutie cieľa boli štruktúrované rozhovory s vybranými startupmi, analýza a zhodnotenie ich odpovedí, ako aj ostatné dostupné informácie o týchto spoločnostiach.

V teoretickej časti sme vysvetlili a charakterizovali základné pojmy súvisiace so startupom, podnikateľským prostredím, obchodným modelom, organizačnou štruktúrou, rolami a tímami, fázami vývoja startupu, financovaním a jeho formami, riadením startupu, víziou, stratégiou a strategickým manažmentom. Všetky teoretické oblasti sme sa snažili čo najviac aplikovať do nasledujúcej praktickej časti, v ktorej boli našim primárnym zdrojom 3 štruktúrované rozhovory, ktoré sme uskutočnili so zakladateľmi startupov, na základe analýzy a zhodnotenia ich odpovedí sme sa snažili porovnať jednotlivé startupy. Zo zistení sme následne dokázali identifikovať niekoľko kľúčových oblastí, v rámci nich sme spoločnostiam navrhli odporúčania pre ich ďalší rozvoj.

Z výsledkov diplomovej práce vyplýva ako je veľmi dôležité previazať startupy a ich inovačný potenciál s akademickou obcou a existujúcim podnikateľským zázemím v krajine, ktoré vytvorí priaznivé podmienky na dlhodobú životaschopnosť týchto nových spoločností a zabezpečí aplikovanie ich inovačných myšlienok do reálneho života.

## Zoznam bibliografických zdrojov

### Knižné zdroje:

JANKELOVÁ, Nadežda a kol. *Manažment*. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer, 2022. 248 a 287 s. ISBN 978-80-7676-263-3.

KOLEKTÍV AUTOROV. *Startup 4 Dummies*. Bratislava : Digital Visions, spol s.r.o., 2015. 9-10 s. ISBN978-80-971112-3-6.

MAJTÁN, Miroslav a kolektív: 2016. *Manažment*. 6. preprac. vyd. Bratislava: Sprint 2, 2016. 11-23 a 186-188 s. ISBN 978-80-89710-27-0.

RIES, E.. *The Lean Startup: how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New Yourk: Crown Business, 2011. 37 s. eISBN 978-0-307-88791-7.

SLÁVIK, Štefan a kol.. *Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov I.: recenzovaný zborník vedeckých prác*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. 60-62 a 132 s. [21,27 AH]. ISBN 978-80-225-4167-1.

### Elektronické dokumenty a internetové zdroje:

BASS, Lauren. *5 Phases of the Startup Lifecycle: Morgan Brown on What it Takes to Grow a Startup* [online]. In *Medium*. 2016. [cit. 20-3-2024]. Dostupné na:<https://medium.com/tradecraft-traction/5-phases-of-the-startup-lifecycle-morgan-brown-on-what-it-takes-to-grow-a-startup-50b4350f9d96>

CUOFANO, Gennato. *What Is The Startup Lifecycle? Startup Lifecycle In A Nutshell* [online]. In *FourWeek MBA : The Leading Source of Insights On Business Model Strategy & Tech Business Models*. 2024. [cit. 20-3-2024]. Dostupné na: <https://fourweekmba.com/startup-lifecycle/>

COPUŠ, Lukáš a kol.. *Manažment* [elektronický zdroj]. 1. vyd. Bratislava : Univerzita Komenského v Bratislave, 2023. 463 s. [26,85 AH]. [cit. 3-1-2024]. ISBN 978-80-223-5635-0. Dostupné na: [https://www.researchgate.net/publication/373295139\\_Manazment](https://www.researchgate.net/publication/373295139_Manazment)

SLÁVIK, Štefan. *Ekonomika a manažment* [online]. In *Vedecký časopis Fakulty podnikového manažmentu*. Bratislava : Nadácia Manažér, 30.9.2016, roč. 13, č. 1, s. 34. ISSN 2454-1028. Dostupné na: [https://fpm.euba.sk/www\\_write/files/veda-vyskum/ekonomika-a-manazment/EaM\\_1\\_2016.pdf](https://fpm.euba.sk/www_write/files/veda-vyskum/ekonomika-a-manazment/EaM_1_2016.pdf)

EUROPEAN COMMISSION. *Crowdfunding explained : a guide for small and medium enterprises on crowdfunding and how to use it* [online]. In *Publications Office of European Union*. 2015. [cit. 10-12-2023]. Dostupné na: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/d5e626ba-d7c8-11e6-ad7c-01aa75ed71a1/language-en>

FAKIEH, Bahjat et al. *The Effect of Utilizing Business Model Canvas on the Satisfaction of Operating Electronic Business*. [online]. In *Complexity*. Hindawi, 2022, 10 s. [cit. 3-12-2023]. ISSN 1076-2787. Dostupné na: <https://www.hindawi.com/journals/complexity/2022/1649160/>

FINSTAT. *Prehľad o firme – Sensoneo j. s. a.* [online]. [cit. 3-1-2024]. Dostupné na: <https://finstat.sk/50746057>

FINSTAT. *Prehľad o firme – Touch4IT s.r.o.* [online]. [cit. 4-1-2024]. Dostupné na: <https://www.finstat.sk/48024066>

FLEXDOG. [online]. [cit. 5-1-2024]. Dostupné na: <https://www.flexdog.sk/>

FREŇÁKOVÁ, Magdaléna – ŠOLTYS, Silvester. *Obchodní anjeli ako investori venture kapitálu*. In *Trendy v podnikání* [online]. Plzeň : vědecký časopis Fakulty ekonomické ZČU v Plzni, 2011, č. 2, s. 79-88 [cit. 9-12-2023]. ISSN 1805-0603. Dostupné na: <http://hdl.handle.net/11025/16186>

FUNDABLE. *Types of investors*. In *Investor Guide* [online]. 2023. [cit. 8-12-2023]. Dostupné na: <https://www.fundable.com/learn/resources/guides/investor/types-of-investors>

GAŠPARÍK, L. *Karol Gogolák G4: Investujeme iba to toho čomu rozumieme* [online]. 2014. [cit. 19-11-2023]. Dostupné na: <https://www.startitup.sk/karol-gogolak-g4-investujeme-len-do-toho-comu-rozumieme/>

GRANT, Mitchell. *What a Startup Is and What's Involved in Getting One Off the Ground* [online]. In *Investopedia*. 2024. [cit. 25-1-2024]. Dostupné na: <https://www.investopedia.com/terms/s/startup.asp>

GRAY, Alex. *The 10 skills you need to thrive in the Fourth Industrial Revolution* [online]. In *World Economic Forum*. 2016. [cit. 6-12-2023]. Dostupné na: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/the-10-skills-you-need-to-thrive-in-the-fourth-industrial-revolution/>

KARTHIKEYAN, C. *Advances in Strategic Management* [elektronický zdroj]. WalnutPublications, 2020. [cit. 7-1-2024]. ISBN 978-938974442-2. Dostupné na: [https://www.researchgate.net/publication/340004087\\_MY\\_final\\_released\\_pdf\\_COMPLETE\\_BOOK\\_ADVANCES\\_IN\\_STRATEGIC\\_MANAGEMENT](https://www.researchgate.net/publication/340004087_MY_final_released_pdf_COMPLETE_BOOK_ADVANCES_IN_STRATEGIC_MANAGEMENT)

KOLLMANN, Tobias et al. *European Startup Monitor 2016* [elektronický zdroj]. 2017. [cit. 11-11-2023]. ISBN: 978-3-938338-17-9. Dostupné na: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:hbz:464-20170712-145648-2>

OSTERWALDER, Alexander – PIGNEUR, Yves. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers* [elektronický zdroj]. 1. vyd. United States of America : Wiley, 2010. 288 s. [cit. 2-12-2023]. ISBN: 978-0470-87641-1. Dostupné na: [https://vace.uky.edu/sites/vace/files/downloads/9\\_business\\_model\\_generation.pdf](https://vace.uky.edu/sites/vace/files/downloads/9_business_model_generation.pdf)

PROCHÁZKOVÁ, Katarína. *Analýza podnikateľských modelov vybraných podnikov: Analysis of business models of selected companies* [online]. In *Akademický repozitár*. [Bratislava]: [s.n.], 2015, , ]. [cit. 30-11-2023]. Dostupné na: <http://www.akademickyrepozitar.sk/sk/repozitar/analiza-podnikatelskych-modelov-vybranych-podnikov.pdf>

SENSONEO. *O spoločnosti Sensoneo* [online]. [cit. 3-1.2024]. Dostupné na: <https://sensoneo.com/sk/o-spolocnosti-sensoneo/>

SLOVAK BUSINESS AGENCY. *Startupy – nápady, ktoré menia svet* [online]. [cit. 16-11-2023]. Dostupné na: <https://www.sbagency.sk/startupy-napady-ktore-menia-svet>

STACHO, Zdenko – STACHOVÁ, Katarína. *Základy manažmentu* [elektronický zdroj]. 1. vyd. Trnava : Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave, 2020. 119 s. [cit. 3-1-2024]. ISBN 978-80-572-0110-6. Dostupné na: [https://www.ucm.sk/download/Zaklady\\_manazmentu.pdf?s=MzA6YzUwOWEwMGU6cDowOmRmMTE4MSAg](https://www.ucm.sk/download/Zaklady_manazmentu.pdf?s=MzA6YzUwOWEwMGU6cDowOmRmMTE4MSAg)

STARTUP COMMONS. *What Is Startup Ecosystem* [online]. 2023. [cit. 24-11-2023]. Dostupné na: <https://www.startupcommons.org/what-is-startup-ecosystem.html>

TOUCH4IT. [online]. [cit. 4-1-2024]. Dostupné na: <https://www.touch4it.com/>

VEŘEJNÝ REJSTRÍK A SBÍRKA LISTIN. *Výpis z obchodního rejstříku* [online]. [cit. 5-1-2024]. Dostupné na: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=1096267&typ=PLATNY>

ZANABAZAR, Altachimeg – JIGJIDDORJ, Sarantuya. *Start-Up Business Investment : The Case of Mongolia* [online]. In *Entrepreneurship – New Insights : Business, Management and Economics*. Intech Open, 2023. [cit. 7-11-2023]. ISSN 2753-894X. Dostupné na: <https://doi.org/10.5772/intechopen.110075>

## **Zoznam príloh**

**Príloha 1 – Štruktúrovaný rozhovor**