

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

Evidenčné číslo: 104003/D/2021/36069385970731780

**METAMORFÓZY STARTUPOV
NA CESTE ZA PODNIKATELSKÝM ÚSPECHOM**

Dizertačná práca

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
FAKULTA PODNIKOVÉHO MANAŽMENTU

METAMORFÓZY STARTUPOV
NA CESTE ZA PODNIKATEĽSKÝM ÚSPECHOM
Dizertačná práca

Študijný program: Ekonomika a manažment podniku

Študijný odbor: Ekonomika a manažment podniku

Školiace pracovisko: Fakulta podnikového manažmentu, Katedra manažmentu

Školiteľ: prof. Ing. Štefan Slávik, CSc.

Autor: Ing. Lenka Mikle

Bratislava, 2021

Ing. Lenka Mikle

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že som túto dizertačnú prácu vypracovala samostatne, vedená radami a usmerneniami môjho školiteľa prof. Ing. Štefan Slávik, CSc. s použitím uvedenej literatúry.

Dátum:

.....

Ing. Lenka Mikle

Pod'akovanie

Rada by som prejavila vd'aku môjmu školiteľovi, pánovi profesorovi Štefanovi Slávikovi, za jeho odborné rady, pripomienky a neoceniteľné usmernenia pri vypracovávaní dizertačnej práce. Veľká vd'aka patrí aj startupom, ktoré vytvorili priestor pre osobné stretnutie a vyplnenie dotazníka. Moja vd'aka patrí aj členom Katedry manažmentu, ktorí mi boli stále nápomocní. Ďakujem za pomoc aj pánovi docentovi Hanákovi a všetkým členom tímu projektu VEGA Metamorfózy startupov na ceste za podnikateľským úspechom.

Abstrakt

Mikle, Lenka: *Metamorfózy startupov na ceste za podnikateľským úspechom* – Ekonomická univerzita v Bratislave. Fakulta podnikového manažmentu: Katedra manažmentu. – prof. Ing. Štefan Slávik, CSc. – Bratislava: FPM EU, 2021, 204s.

Hlavným cieľom dizertačnej práce je identifikovať signifikanciu vplyvu podnikateľského modelu Canvas na výkonové ukazovatele startupov, dosiahnutými výsledkami a metamorfózami reálne fungujúcich startupov prispieť k rozšíreniu poznania tohto relatívne nového a perspektívneho podnikateľského fenoménu.

Prvá kapitola dizertačnej práce obsahuje poznatky svetových odborníkov o zadanej téme a výskumy iných relevantných autorov. Čerpali sme predovšetkým z knižných a časopiseckých zdrojov, internetových zdrojov, kde sú zhromaždené odborné poznatky a skúsenosti. Využívali sme predovšetkým vedecké metódy, ktorými sú analýza, syntéza, indukcia a komparácia. Uvedené metódy dopomohli k vlastným charakteristikám, zhrnutiam alebo porovnaniu dôležitých poznatkov. Druhá kapitola práce charakterizuje stanovený cieľ dizertačnej práce a parciálne ciele, ktoré nám napomáhali dosiahnuť hlavný cieľ práce a naplniť tak podstatu dizertačnej práce. Tretia kapitola obsahuje charakteristiku výskumných vzoriek, štruktúru analýz výskumných vzoriek. Štvrtá kapitola obsahuje výsledky terénneho výskumu a súhrnnú interpretáciu jeho výsledkov a je tvorená štyrmi podkapitolami. Prvá podkapitola sa orientuje na charakteristiku výskumných vzoriek, ktoré sme boli nútení v procese vypracovávania pozmeniť z dôvodu zasiahnutia globálnej pandémie. Druhá podkapitola sa venuje detailnejšej charakteristike kvalitatívnej výskumnej vzorky, ktorá bola predmetom dotazníkového prieskumu spojeného s osobným štruktúrovaným rozhovorom. Obsahom tretej podkapitoly bolo vyhodnotenie dotazníkového prieskumu kvalitatívnej vzorky. Štvrtá podkapitola sa venuje štatistickému skúmaniu, ktorého úlohou bolo preskúmať vplyv jednotlivých blokov podnikateľského modelu Canvas na výkonové ukazovatele startupu. Diskusia, jedna z najdôležitejších kapitol dizertačnej práce, obsahuje prepojenie teoretických poznatkov a nami získaných údajov o startupoch.

Kľúčové slová: startupu, podnikateľský model Canvas, výkon

Abstract

Mikle, Lenka: *Metamorphoses of Startups on the Road to Entrepreneurial Success* – University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Management: Department of Management. – prof. Ing. Štefan Slávik, CSc. – Bratislava: FPM EU, 2017, 204p.

The main goal of the dissertation is to identify the significance of the influence of the business model Canvas on the performance indicators of startups, the achieved results and metamorphoses of really functioning startups to contribute to expanding knowledge of this relatively new and promising business phenomenon.

The first chapter of the dissertation contains the knowledge of world experts on the assigned topic and research by other relevant authors. We drew mainly from book and professional journals, where knowledge and experience are gathered. We mainly used scientific methods, which are analysis, synthesis, induction and comparison. These methods helped to provide their own characteristics, summaries or comparisons of important findings. The second chapter of the thesis characterizes the main goal of the dissertation and the partial goals that helped us to achieve the main goal and fulfill the essence of the dissertation. The third chapter contains the characteristics of research samples, the structure of analysis of research samples. The fourth chapter contains the results of field research and a summary interpretation of its results and consists of four subchapters. The first subchapter focuses on the characteristics of research samples, which we were forced to change in the process of elaboration due to the impact of the global pandemic. The second subchapter deals with a more detailed characteristic of a qualitative research sample, which was the subject of a questionnaire survey associated with a personal structured interview. The content of the third subchapter was the evaluation of the questionnaire survey of the qualitative sample. The fourth subchapter deals with statistical research, the task of which was to examine the impact of individual blocks of the Canvas business model on startup performance indicators. The discussion, one of the most important chapter of the dissertation, contains a connection of theoretical knowledge and data obtained by us about startups.

Key words: startup, Canvas business model, performance

Obsah

ÚVOD	9
1 SÚČASNÝ STAV POZNATKOV O STARTUPOCH DOMA A V ZAHRANIČÍ..	10
1.1 STARTUP AKO OSOBITNÁ FORMA PODNIKANIA	10
1.2 PODNIKATEĽSKÝ MODEL STARTUPU	20
1.3 ĽUDSKÉ ZDROJE STARTUPU	24
1.4 PODNIKATEĽSKÁ STRATÉGIA STARTUPU.....	26
1.5 ZDROJE FINANCOVANIA STARTUPU	34
2 CIEĽ PRÁCE	43
3 METODIKA PRÁCE A METÓDY VÝSKUMU	44
4 VÝSLEDKY PRÁCE.....	48
4.1 CHARAKTERISTIKA VÝSKUMNÝCH VZORIEK	48
4.2 VÝSLEDKY KVALITATÍVNEJ ANALÝZY STARTUPOV	57
4.2.1 <i>Personálne obsadenie startupu</i>	58
4.2.2 <i>Podnikateľský nápad</i>	60
4.2.3 <i>Rozvoj startupu</i>	64
4.2.4 <i>Ponúkaná hodnota</i>	68
4.2.5 <i>Segmenty zákazníkov</i>	77
4.2.6 <i>Vzťahy so zákazníkmi</i>	82
4.2.7 <i>Distribučné kanály</i>	86
4.2.8 <i>Kľúčové zdroje</i>	93
4.2.9 <i>Kľúčové činnosti</i>	98
4.2.10 <i>Kľúčoví partneri</i>	104
4.2.11 <i>Nákladová štruktúra</i>	110
4.2.12 <i>Toky výnosov</i>	113
4.2.13 <i>Súhrnné výsledky kvalitatívnej analýzy startupov</i>	124
4.3 VPLYV PODNIKATEĽSKÉHO MODELU STARTUPU NA JEHO VÝKON.....	126
5 DISKUSIA.....	131
ZÁVER.....	139
ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	142
PRÍLOHY	159
PRÍLOHA Č.1 ANALÝZA VZORKY KVALITATÍVNEHO VÝSKUMU STARTUPOV	159
PRÍLOHA Č.2 DOTAZNÍKOVÝ PRIESKUM VYBRATEJ VZORKY STARTUPOV	200

ÚVOD

Podnikanie prešlo bohatým historickým vývojom. Proces obchodovania siaha až do otrokárskej spoločnosti, kde sa začalo oddeľovanie remesiel od poľnohospodárstva a v tej dobe sa rozlišovali mestá od dedín. Historickým míľnikom v obchodovaní možno označiť Babylonskú ríšu, v ktorej obyvatelia už poznali peniaze, úroky, či kúpu tovaru na splátky. Začiatkom desiateho storočia sa Európa vďaka križiackym výpravám spoznala s orientálnym tovarom a nastal rozkvet medzinárodného obchodu. Mnoho ekonómov, ktorých teórie sú považované za fundamenty ekonomickej teórie, pochádza z prelomu 18. a 19. storočia. Patrí medzi nich Adam Smith, ktorý dospel k usmerňovaniu ekonomiky prostredníctvom neviditeľnej ruky trhu a taktiež David Ricardo, ktorý rozpracoval teóriu hodnoty, neskôr ju obohatil o oblasť medzinárodného obchodu a vytvoril teóriu komparatívnych výhod.

Startupy patria vo svetovej ekonomike k najväčším priekopníkom podnikateľského snaženia. Prinášajú inovatívne produkty a nové prístupy k zákazníkom, rýchlo až exponenciálne rastú, stávajú sa globálnymi podnikmi, a práve to boli hlavné dôvody výberu témy na dizertačnú prácu. Ďalším dôvodom je ambícia prispieť s novými poznatkami o startupoch, ktoré pochádzajú z domáceho prostredia, do medzinárodného fondu znalostí o tejto atraktívnom podnikateľskej forme.

Tému dizertačnej práce považujeme za nielen aktuálnu, no v súčasnej dobe vyžadujúcu pozornosť a to z viacerých dôvodov. Veľké percentuálne množstvo startupov ukončí svoju existenciu predčasne, mnoho startupov prežíva, nedokáže zaznamenať podobu exponenciálneho rastu, či dokonca stať sa hráčom na globálnom trhu. Startup je nevyspytateľný podnikateľský fenomén, ktorý dokáže zažiť, no rovnako rýchlo môže z viacerých dôvodov ukončiť svoju existenciu.

Hlavným zmyslom dizertačnej práce je identifikovať signifikanciu vplyvu podnikateľského modelu Canvas na výkonové ukazovatele startupov, dosiahnutými výsledkami a metamorfózami reálne fungujúcich startupov prispieť k rozšíreniu poznania tohto relatívne nového a perspektívneho podnikateľského fenoménu. Splnenie hlavného cieľa je podporované viacerými čiastkovými cieľmi, ktorých predmetom je prieskum startupového prostredia Slovenskej republiky. Dizertačná práca by mala slúžiť ako komplex poznatkov poskytujúcich prehľad o podnikateľskom modeli, investičnej podpore, zdrojoch financovania, personálnych zdrojoch startupu a možných príčinách úspechu a neúspechu.

1 Súčasný stav poznatkov o startupoch doma a v zahraničí

Ľudská individualita poskytuje nespočetne veľa pohľadov na svet. Každá osobnosť ho vidí inak. Fyzik ho vidí ako súbor zákonov, ktoré zabezpečujú veci okolo nás. Lekár ho vidí ako zmes ľudských tiel, pričom každé jedno je identické a originálne. Matematik ho vidí ako množinu všadeprítomných čísiel. Aký je však svet naozaj? Dynamický, zvláštny, jedinečný a autentický. Žiadny dej neprebehne ešte raz v tých istých podmienkach.

Na súčasnú ekonomiku možno nazerať aj ako na štruktúru podnikov, ktoré sú hybnou silou celej globálnej ekonomiky. Od nadnárodných korporácií, cez veľké podniky až po stredné a malé. Malé a stredné podniky vyžadujú najviac pozornosti, a to z pohľadu finančnej podpory, či daňového zaťaženia. Tento typ podnikania tvorí najväčšiu časť podnikateľských subjektov v celej Európe, no napriek tomu sa im nedostáva primeranej pozornosti. Koniec koncov aj súčasné médiá s motiváciou fascinácie a sledovanosti len okrajovo spomenú úspechy malých a stredných podnikateľov. Preto je viac než nevyhnutné venovať sa tejto téme a snažiť sa o jej zdokonalenie.

Malé a stredné podnikanie aj na Slovensku tvorí najväčšiu časť podnikateľského stavu. Najväčším problémom býva prístup ku kapitálu v počiatočnej fáze podnikania, ktorý môže byť pre startupy fatálny. Pre efektívnejšie fungovanie národnej ekonomiky treba upriamiť pozornosť aj na menšie podnikateľské subjekty, startupy, ktoré však bez pomoci len zriedkakedy prežijú. Poskytovať im podporu a akceptovať ich úsilie o prežitie na trhu.

1.1 Startup ako osobitná forma podnikania

Posledné desaťročie možno charakterizovať ako explóziu startupov. Začali sa šíriť z amerického údolia Silicon Valley a naštartovali zmenu globálnej ekonomiky a konkurencieschopnosti podnikov. Sú to podniky, ktoré zmenili svet. Postupne pribúda odborná literatúra s touto novou, ešte neprebádanou tematikou. Viacero autorov sa usiluje vytvoriť teoretický základ tohto typu podnikania, prípadne poskytnúť rady ľuďom, ktorí sa vďaka startupom snažia zmeniť svet sebe aj ostatným.

Atribúty startupu

Medzi najznámejších autorov zaoberajúcich sa témou startupov nepochybne patrí Eric Ries, americký podnikateľ a autor mnohých článkov o startupoch. Eric Ries bol pri vzniku viacerých startupov, medzi ktoré patrí aj podnik IMVU. Poskytoval poradenstvo o

podnikateľskej a produktovej stratégii pre podniky poskytujúce rizikový kapitál. Eric Ries (2011) charakterizuje startup ako *atraktívnu formu podnikania, ktorá dáva priestor očakávaniam rásť, ale môžu byť taktiež sklamaním*. Považuje startup za *inštitúciu tvorenú ľuďmi, ktorých hlavným cieľom je vytvorenie nového produktu alebo služby v skutočne extrémnych a nestabilných podmienkach*. Podľa neho je *startup absolútne ľudský podnik, nie je to podnik založený len na produkte, technológiách, či inovatívnej myšlienke*

Ďalším odborníkom na startupy je Steve Blank (2015), ktorý vytvoril revolúciu v praxi a výučbe v odbore podnikanie a inovácie. Uprednostňovanie zákazníkov bol kľúčový faktor pri hľadaní úspešného podnikateľského modelu, pri ktorom prišiel k téme startupov. Steve Blank spolu s Bobom Dorfom pracoval na knižnej publikácii, ktorá sa nazýva *Príručka každého startup zakladateľa* (2012), v ktorej jasne a zreteľne kategorizujú startup ako *dočasnú organizáciu, ktorá hľadá škálovateľný, opakovateľný a ziskový podnikateľský model*. Zistil, že startupy nie sú malé verzie veľkých spoločností, pretože veľké spoločnosti fungujú podľa podnikateľských modelov, startupy ich ešte len hľadajú. Startupy na svojej podnikateľskej ceste prijali metodiku vývoja produktov, uvedenia produktu na trh, oboznámili sa s fázami životného cyklu, s identickými procesmi vyučovanými na školách zameraných na podnikanie. Blank a Dorf detailne skúmali až príliš nápadne rovnaké dôvody neúspechov startupov. Na základe toho prišli k poznatku, že startupy potrebujú svoje vlastné podnikateľské nástroje, odlišné od nástrojov používaných na riadenie veľkých, existujúcich podnikov, pretože každý startup sa pohybuje v neznámych a neprebádaných vodách. Víziu startupu tvorí séria netestovaných hypotéz, ktoré vyžadujú reakciu zákazníka. Informácie alebo dáta by sa mali pravidelne obnovovať v dňoch alebo týždňoch a nie v mesiacoch alebo rokoch. Dôležité je, zachovávať aktuálnosť a nestrácať čas strávený na zbytočnom vylepšovaní produktu, ktorý vlastne zákazníci ani nechcú.

Slávik (2016) rozšíril kruhy odbornej literatúry o svoje poznatky: *„startup pracuje v prostredí neistoty až neurčitosti, no súčasne sa snaží nájsť konkrétne a použiteľné riešenia, dynamicky a predbežne bezhranične rastie, zamestnáva ľudí, ktorí sa vzdávajú istôt bežného zamestnania za cenu vzrušujúceho osobného rastu a dosahovania konkrétnych výsledkov, môže, no nemusí pracovať na báze technológie a prestáva byť startupom po prekonaní určitých hraníc.“*

Zaujímavý môže byť aj pohľad amerického podnikateľa Paula Grahama, ktorý je v spoluzakladateľom spoločnosti Y Combinator. V roku 1995 spolu s Robertom Morrisom založili Viaweb, prvá SaaS spoločnosť, z ktorej sa v roku 1998 stala spoločnosť Yahoo. Y Combinator je spoločnosť, ktorá poskytuje startupom začiatkový rizikový kapitál. Hlavným

cieľom je pomôcť startupu preklenúť prvú, najťažšiu fázu existencie a potom predstaviť startup väčším investorom, prípadne podnikom, ktoré majú záujem o akvizíciu (Paul Graham, 2014).

Paul Graham (2012) zo svojich vlastných skúseností charakterizuje startup ako podnik určený na rýchly rast. *„Samotné založenie podniku samo o sebe neznamená založenie startupu. Taktiež nie je potrebné, aby startup začal pracovať na technológii alebo využívať financovanie rizikovým kapitálom alebo mať vymyslený plán odchodu zo startupovej scény. Jedinou dôležitou vecou startupu je rast, Všetko ostatné, čo spájame so startupmi, vyplýva z rastu.“*

Slovenská legislatíva prijala v roku 2018 Zákon o podpore malého a stredného podnikania č. 290/2016 Z. z. o poskytovaní dotácií v pôsobnosti Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky v znení neskorších predpisov, ktorý upravuje formy a spôsob poskytovania podpory a pôsobnosť Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky v oblasti malého a stredného podnikania. Tento zákon definuje startup ako *„obchodnú spoločnosť povinne vytvárajúcu základné imanie, so sídlom v Slovenskej republike, od vzniku ktorej neuplynulo viac ako 36 mesiacov a ktorá je ovládaná fyzickou osobou, ktorá je jej zakladateľom a je inovačným podnikom, mikropodnikom, malým podnikom alebo stredným podnikom* (Zbierka zákonov Slovenskej republiky, 2016).

Aktuálny stav startupov doma i vo svete

Medzinárodná spoločnosť Startup Ranking sa zameriava na poskytovanie aktuálnych informácií zo startupového prostredia. Misiou tejto spoločnosti je objavovať, hodnotiť a propagovať startupy zo všetkých kútov sveta. Hlavným cieľom je prispievať k digitálnemu odhaleniu a rozvoju začínajúcich spoločností so službami, ktoré im pomáhajú získať globálnu viditeľnosť, zlepšiť organické umiestnenie vo vyhľadávacích nástrojoch a transformovať strategické rozhodnutia (Startup Ranking, 2021). Podľa Startup Ranking je v súčasnosti najviac startupov založených v Spojených štátoch amerických, až 99 162 startupov. Za nimi nasleduje India s celkovým počtom startupov 10 275, Spojené kráľovstvo s 5 699 startupmi. Slovensko sa v tomto rebríčku umiestnilo na 75. mieste so 70 startupmi (Startup Ranking, 2021). Medzi americké startupy, ktoré patria k špičke súčasných startupov nielen v Amerike, ale aj na svete patrí Giphy, Buffer, PicsArt, Coursera, IFTTT, Skillshare či DoorDash. (Startup Ranking, 2021). Medzi 70 slovenských najlepšie hodnotených startupov patrí sli.do, Exponea, KWFinder, Kickresume, Kontentino, Paylab, GymBeam. Sken.io, Infinario či Greenway (Startup Ranking, 2021).

V roku 2020 bolo na svete 472 miliónov podnikateľov, 305 miliónov startupov, založených 100 miliónov startupov, 1,35 miliónov technologických startupov, 185 akceleratorov dopomohlo k existencii celkom 3 173 podnikov a 182 startupov skončilo svoj životný cyklus predajom veľkej spoločnosti (Get2Growth, 2020).

Metamorfózy startupov

Vo viacerých zahraničných zdrojoch a slovníkoch sa tento pojem spája najčastejšie s biológiou alebo botanikou. Cambridge univerzita poskytuje databázu, ktorá môže byť využívaná na prekladanie slov alebo na explicitné vysvetlenie jednotlivých slov. Cambridge slovník definuje metamorfózu v biológii ako „*proces, pri ktorom sa mladá forma hmyzu a niektorých zvierat vyvinie do dospeljej formy*“, taktiež slovo metamorfóza definuje ako „*úplnú premenu*“ (Cambridge Dictionary, 2021). Jedna z najstarších databáz, Merriam-Webster, poskytuje pohľad na metamorfózu, ako „*zmenu fyzickej formy, štruktúry alebo látky najmä nadprirodzenými prostriedkami*“ alebo ako „*nápadná zmena vzhľadu, charakteru alebo okolnosti*“ (Merriam-Webster, 2021). Podobne ako Cambridge univerzita, aj Oxford univerzita poskytuje záujemcom slovník, ktorý definuje metamorfózu ako „*proces, pri ktorom sa niekto / niečo mení úplne na niečo iné*“ (Oxford Learner's Dictionaries, 2021).

Na základe viacerých odborných vysvetlení môžeme metamorfózu definovať ako proces premeny, ktorý pôsobí na niekoho alebo niečo a spôsobí úplne odlišné štruktúry alebo vlastnosti. V našej dizertačnej práci sme sa primárne orientovali na metamorfózy startupov, ktoré predstavujú premenu podnikateľskej myšlienky na fungujúci startup s relatívne priaznivými výkonnými ukazovateľmi.

Úspech startupov

V súvislosti so startupmi sa v odbornej literatúre i širokej verejnosti spomína jedna menej pozitívna skutočnosť tohto podnikateľského fenoménu – neúspech. Zakladatelia menej úspešných startupov nepocitujú potrebu zdieľať s ostatnými zakladateľmi svoje skúsenosti a poznatky, ktoré by pomohli verejnosti a akademickému prostrediu rozšíriť poznanie a poskytnúť tak pomôcky pre nadšencov startupov a budúcich zakladateľov.

Zakladateľ spoločnosti Idealab, Bill Gross, si kládol rovnakú otázku – aká činnosť alebo faktor vo veľkej miere vplýva na úspech startupu, čo sa skrýva za úspešnými startupmi? Gross podrobil výskumu viac ako 200 startupov a zistil, že v 42% prípadov sa za úspechom skrývalo **správne načasovanie** (Schroeder, 2019). Idealab, spoločnosť primárne orientovaná

na startupy, sa rozhodla uskutočniť kvantitatívny výskum, v ktorom analyzovali startupy spolupracujúce s Idealab a nespôlupracujúce startupy. Tím spoločnosti sa zameriaval na stovku startupov, ktorým Idealab dopomohla k existencii a na stovku startupov, ktoré pomoc od Idealab nevyužili. Výskum preukázal, že financovanie startupu bolo kľúčové v úspechu startupov len pre 14% skúmaných startupov, podnikateľský model bol významný len pre 24% skúmaných startupov, podnikateľská myšlienka sa podieľala na úspechu startupu iba v 28% skúmaných startupov a zloženie tímu zohrávalo úlohu na celkovom úspechu startupu v 32% skúmaných startupov. Z výskumu ako víťaz vyšlo správne načasovanie produktu, preto autor Schroeder (2019) odkazuje záujemcom o založenie startupu, nech si položia otázku, či považujú správny čas pre uvedenie ich produktu na trh.

Autor Kevin Laws (2015) považuje pri úspechu startupu za kľúčovú **misiu** startupu, pretože zakladatelia, ktorí sa usilujú o vytvorenie hodnoty nielen pre seba, zákazníkov, pre investorov sú tí, ktorí sa nejakým spôsobom usilujú zmeniť svet. Ak sa zakladateľ rozhodne založiť startup s vidinou raketového zárobku, v takom prípade má omnoho viac dôvodov podnikanie v prvých rokoch podnikania prerušiť, či dokonca úplne zrušiť vzhľadom na vysoké náklady a nízke príjmy a takéto startupy nie sú predurčené na masívny úspech.

Podobný názor zastáva aj autor Nortenko (2020), ktorý odporúča budúcim zakladateľom startupov, aby sa usilovali byť v čo najväčšej možnej miere inovátormi a poskytnúť spotrebiteľom produkt, ktorý im uľahčí život. Ďalšie odporúčanie sa týka konkurencie, pretože v dnešnej dobe takmer už v každom odvetví sa vyskytujú konkurenčné podniky, preto by mali mať nadšenci startupov a budúci zakladatelia prehľad o podnikoch, ktoré by mohli v budúcnosti prebrať segmenty zákazníkov. Častokrát sa stáva, že zakladatelia vidia produkt výhradne zo svojho uhla pohľadu a z toho dôvodu nevedia objektívne posúdiť jeho prepracovanosť alebo prístup „user friendly“. Autor ďalej odporúča dodržiavať pravidlo „menej je niekedy viac“ a príliš nekomplikovať podnikateľskú myšlienku, uviesť na trh základnú myšlienku a spolu so spotrebiteľmi pracovať na jeho zdokonaľovaní. Tejto fáze sa budeme venovať neskôr v práci, v časti Podnikateľské stratégie – Slučka spätnej väzby.

Prehľad súčasnej odbornej literatúry poskytol viacero uhl'ov pohľadu na startup a jeho hlavné atribúty. Ďalej v práci budeme spolupracovať so startupmi, ktoré spĺňajú nasledovnú definíciu: *„startup je malý podnik, vyskytujúci sa v nestabilných až extrémnych podmienkach, ktorý sa snaží osloviť spotrebiteľov poskytnutím produktu, ktorý doposiaľ nie je poskytovaný žiadnym iným konkurujúcim podnikom alebo bol zakladateľom inovatívnej myšlienky v odvetví.“*

Výskumu dizertačnej práce budú podliehať startupy, pri ktorých je nevyhnutné, aby spĺňali ďalšie kritériá. Prvým posudzovaným faktorom je práve **originalita** – podnikanie musí byť založené na novej originálnej technológii, výrazne dokonalejšom využití existujúcej technológie alebo vytvorení úplnej novej potreby. Ďalším dôležitým faktorom je **veľkosť podniku** – budeme spolupracovať so startupmi, ktoré sú veľmi malými podnikmi s maximálnym počtom zamestnancov 10. Treťou podmienkou je predpoklad **rýchleho až exponenciálneho rastu**. Nevyhnutným faktorom je aj **vek podniku**, ktorý ohraničuje startupy hodné výskumnej vzorky nie staršie ako 5 rokov. V neposlednom rade je pre nás kľúčová otázka **financovania a zdrojov finančných prostriedkov**, ktoré môže zakladateľ získať ako úspory od rodiny, či priateľov, prostredníctvom anjelského investora alebo vo forme rizikového kapitálu.

Startup ako osobitná kategória malého a stredného podnikania

Podnikateľské subjekty malej a strednej veľkosti predstavujú hnací motor každej národnej ekonomiky. Slovenská republika si uvedomuje dôležitosť malých a stredných podnikov, a preto a v rámci svojich ministerstiev poskytuje rôzne formy podpory.

Slovenská podnikateľská agentúra každoročne vydáva Správu o stave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike, ktorá ma za úlohu informovať a poskytnúť prehľad o tomto type podnikania v rámci našej krajiny. V roku 2018 malé a stredné podniky tvorili až 99,9% všetkých podnikateľských subjektov slovenského hospodárstva. Viac ako 73% všetkých MSP podnikov sa podieľalo na zamestnanosti v podnikovej ekonomike a viac ako 54% podnikov prispelo k pridanej hodnote. V porovnaní s rokom 2017 vzrástla pridaná hodnota celkovo o 11% a zamestnanosť v danom sektore vzrástla o 1,4% (SBA, *Správa o stave malého a stredného podnikania*, 2019).

Malé a stredné podniky sú najväčšími iniciátormi podnikateľských príležitostí. Najmä vďaka ich činnosti sú bližšie späté s regiónom a samotnými občanmi. Záujemcovia môžu získať finančnú alebo vzdelávaciu podporu realizovanú viacerými subjektmi. Finančnú podporu môžu žiadateľ a získať prostredníctvom úverov, mikropôžičiek, rizikového kapitálu, formou nenávratných finančných výpomocí, taktiež môžu využiť aj financovanie vybraných aktivít z národných či nadnárodných fondov (Národný holdingový fond, 2014).

Otázku malého a stredného podnikania otvorili vo svojom diele aj Strážovská a kol. (2013). Podľa autorov sú malé a stredné podniky najdôležitejším prvkom národných ekonomík, zohrávajú nezastupiteľnú úlohu v dynamickom rozvoji krajín s vyspelým trhovým

hospodárstvom, obohacujú podnikateľský svet o inovatívne prvky a v neposlednom rade sú vysoko prispôsobivé požiadavkám trhu. Malé a stredné podnikanie nepochybne ohrozuje celý rad konkurenčných nevýhod, ktoré na druhej strane pramenia práve z vlastností tohto typu podnikania. Medzi slabé stránky malých a stredných podnikov patria finančné bariéry na začiatku podnikania, nestabilná situácia na trhu, malý počet pracovníkov, nedostatočný marketing, nižší potenciál pre získanie zahraničného kapitálu a menšia príležitosť využitia profesionálnych pracovníkov (Strážovská a kol., 2013).

Na prvý pohľad môžeme povedať, že startup dokonale spĺňa charakteristiku malého a stredného podnikania. Môže využívať všetky formy finančnej, či vzdelávacej podpory. Vzťahuje sa na neho aj platnosť Zákona o podpore malého a stredného podnikania. Čo však tvorí priepasť medzi startupom a malým podnikom? K dispozícii máme hneď pár príkladov, ktoré sú zosumarizované podľa autorky Marzett (2018):

- **Inovácie** – tvoria najväčší rozdiel medzi malým a stredným podnikom a startupom. MSP nevytvára žiadne nároky na použité technológie – reštaurácia, advokátska kancelária, kaderníctvo, barber. Vo veľa prípadoch startup je založený výlučne na novej technológii. Zmyslom startupu je vytvoriť niečo nové a zlepšiť to, čo už existuje.

- **Zisk** – výsledok podnikania, ktorú MSP očakávajú od prvého dňa existencie, kým v startupe generovanie prvých centov môže trvať mesiace. Najväčším cieľom v startupe je vytvorenie produktu, ktorý sa bude páčiť zákazníkom. Produkt startupu býva zväčša tak špecifický a diferencovaný, že ak nájde svoje uplatnenie u zákazníkov, zisk môže byť následne generovaný v miliónoch.

- **Financovanie** – na rozbeh malého podnikania sú zvyčajne využívané súkromné investície, finančné prostriedky od rodiny, priateľov alebo bankové úvery. Pri tomto type podnikania sa neodporúča utvárať dlhy, pretože to môže mať vplyv na zisk v budúcich obdobiach. Startup môže byť taktiež financovaný zo súkromných zdrojov, avšak rozvoj špecifického produktu vyžaduje väčší obnos štartovacích prostriedkov. Na rozvoj startupu môže prispieť podnikateľský anjel alebo investor rizikového kapitálu. V súčasnosti sa rozmáha aj financovanie prostredníctvom crowdfundingu.

Ďalším dôležitým rozdielom je právna forma podnikania. Malé a stredné podniky vo veľkej miere využívajú právnu formu **spoločnosti s ručením obmedzeným** (s. r. o.). Každý novovznikajúci startup môže využiť novú právnu formu, existujúcu od roku 2017, ktorá bola primárne založená pre tento typ podnikania. **Jednoduchá spoločnosť na akcie** (j. s. a.) je upravená zákonom č. 513/1991 Zb. Obchodný zákonník. Obchodný zákonník definuje jednoduchú spoločnosť na akcie ako „*spoločnosť, ktorej základné imanie je rozvrhnuté na*

určitý počet akcií s určitou menovitou hodnotou. Spoločnosť zodpovedá za porušenie svojich záväzkov celým svojím majetkom. Akcionár neručí za záväzky spoločnosti“ (Obchodný zákonník, 2019). Najväčší rozdiel medzi týmito možnosťami, je vo výške základného imania – v prípade j. s. a. je minimálna výška základného imania 1 euro, kým minimálna hodnota základného imania v s. r. o. je 5 tisíc eur. Dôležité je spomenúť, že j. s. a. musí mať aspoň jedného spoločníka, no maximálny počet nie je zadefinovaný, kým v s. r. o. je maximálny počet spoločníkov 50. (Seneši, 2017).

Výber správnej právnej formy je dôležitý nielen pre zakladateľa, ale aj spoločníkov, pretože z dlhodobého hľadiska určuje podiely na zisku a následnú motiváciu. Vhodná právna forma môže napomôcť v nemilých životných situáciách, medzi ktoré môže patriť nezhoda medzi spoločníkmi, neschopnosť splácať výšku vkladu a podobne. Taktiež je nevyhnutné brať do úvahy výšku vkladu pri zakladaní spoločnosti, ktorá ustanovuje výšku práv a povinností.

Klasifikácia startupov

Startupové prostredie sa vyznačuje dynamikou pre startupy aj zákazníkov. Môžeme povedať, že každá investičná spoločnosť disponuje vlastnou klasifikáciou startupov. My sa však budeme opierať o amerického autora, ktorý je považovaný za jedného zo zakladateľov moderného podnikania. Steve Blank (2013) poskytol náučný pohľad na startupy, priblížil problematiku tohto podnikania a v neposlednom rade položil základy teoretických poznatkov. Klasifikoval startupy do týchto skupín:

- **startup ako malé podnikanie** zahŕňa všetky začínajúce podniky, ktorých hlavným zdrojom financovania sú ich vlastné úspory. Tieto podnikateľské jednotky sa vyznačujú dobrou organizovanosťou, avšak pomalým rastom zisku. Mnoho podnikov v tejto skupine tvoria rodinné podniky, potraviny, či kaderníctva. Skvelou možnosťou v tejto skupine podnikov je franšízová zmluva, ktorá poskytne menej skúseným podnikateľom ľahší a rýchlejší vstup na trh.

- **startup ako životný štýl** umožňuje zakladateľovi spojenie osobného života s pracovným, vzhľadom na fakt, že nie je obmedzený viazanosťou na konkrétne pracovné prostredie. V súvislosti s touto skupinou startupov môžeme spomenúť co-working centrá, ktoré ponúkajú spoločné pracovné prostredie s pripojením na internet. Medzi túto skupinu startupov patria rôzni programátori, IT špecialisti, či konzultanti. Nezáleží im na tom odkiaľ pracujú, dôležité pre nich je internetové pripojenie.

- **škálovateľný startup** je založený na externom financovaní spoločnosti, zdrojom kapitálu bývajú rizikovní investori alebo podnikateľskí anjeli. Škálovateľnosť je príznačná práve pre technologické startupy, ktoré mieria na globálne trhy. Výbornými príkladmi tejto skupiny startupov sú predstavitelia práve zo Silicon Valley. Takéto startupy si najímajú najlepších ľudí z odvetvia. Hľadajú opakovateľný a škálovateľný podnikateľský model. Ich hlavným znakom je spájanie sa do inovačných klastrov. Autor Steve Blank (2010) opisuje víziu týchto spoločností nielen vo vytvorení produktu, ale aj nového odvetvia.

- **sociálny startup** sa usiluje o zlepšenie sociálnej úrovne, nie je primárne zameraný na obsadzovanie trhového podielu. Tieto spoločnosti často majú právnu formu neziskovej organizácie. Zakladatelia sú rovnako húževnatí ako zakladatelia škálovateľného startupu, avšak sú poháňaní iným zmyslom (Blank, 2018).

- **startup na predaj** sa vyznačuje podobnými črtami ako škálovateľný startup, avšak s rozličnými cieľmi. Zakladatelia tohto startupu hľadajú vhodnú príležitosť ako ukončiť aktívne obdobie startupu na scéne. Prostredníctvom akvizície veľké spoločnosti vyhľadávajú možnosť rozšírenia inovačného portfólia. Predmetom tohto obchodu je inovačná myšlienka startupu, ktorá dokáže medzinárodnej spoločnosti zabezpečiť rozrastajúci sa segment zákazníkov a generovanie vyšších tržieb (Blank, 2014).

- **startup vnútri etablovaného podniku** je podľa Roštárovej (2015) na Slovensku novým prvkom. Autorka uvádza „*podniky začínajú nahrádzať svoje tradičné oddelenia výskumu a vývoja startupovými projektmi, ktoré sú rozvíjané vnútri firmy, prípadne v inkubátore a podnik platí náklady na ich členstvo a necháva odborníkov z inkubátora, aby startupy rozvíjali namiesto interných firemných špecialistov*“.

Príčiny neúspechu startupov

Význam slova úspech má viacero definícií. Kedy je startup úspešný, keď prežije najkritickejšie obdobie životného cyklu alebo keď sa stane najhodnotnejším startupom globálnej ekonomiky?

O úspechu startupov si zakladatelia veľmi radi odovzdajú svoje rady, tipy a skúsenosti. Ako je to v opačnom prípade, ak startup nedosahuje až tak závažné zisky? Touto odvrátenou stránkou sa zaoberal americký portál CB Insights, ktorý pomocou algoritmov a vizualizácie údajov zhromažďuje a analyzuje obrovské množstvo dát. Hlavnou úlohou portálu je poskytnúť odpovede na dôležité strategické otázky a dodať tak podnikom údaje, ktoré umožnia ľahšie, nielen strategické, rozhodovanie.

Na základe získaných informácií portál CB Insights (2019) zostavil rebríček najčastejších faktorov neúspechu faktorov. Prieskum bol uskutočnený na 101 startupoch, ktoré, žiaľ, nedokázali odolávať nástrahám startupového prostredia.

Najčastejšou príčinou neúspechu býva **nepotreba produktu** až v 42% prípadov. Zakladateľ startupu je skalopevne presvedčený o originalite a inovatívnosti produktu a ak príde k produkcii bez predchádzajúcej analýzy zákazníckych segmentov, môže nastať situácia, že produkt nenájde správnu spätnú väzbu u spotrebiteľov. Startupu nepomôže skvelá technológia, vynikajúce údaje o nákupnom správaní zákazníkov, odbornosť členov tímu, ak nerieši aktuálnu potrebu trhu.

Ďalším závažným dôvodom neúspechu je **nedostatok kapitálu**. Peniaze a čas sú obmedzené nielen v startupe a dôležité je ich rozvážne rozdelenie. Nesprávne rozdelenie kapitálu uviedlo až 29% startupov ako zdroj ich neúspechu.

Tretím najzávažnejším dôvodom zlyhania startupu je **zostavenie nesprávneho tímu**. Rôznorodý tím s odlišnými skúsenosťami bol častokrát uvedený ako kritický pre celkový úspech. Zakladatelia si až spätne uvedomujú chýbajúci alebo nevhodne zostavený tím. Pri rozbiehaní podnikania zakladatelia oplývajú istotou a nepocitujú potrebu mať spoločné prvotné nadšenie s inými členmi tímu, no postupom času s pribúdajúcimi aktivitami príde k nesprávnemu rozdeleniu úloh a rolí. Otázka tímu bola kľúčová až pre 23% startupov.

Napriek názorom, že startupy nemusia venovať svoju pozornosť konkurentom, nie je to úplne pravda. Akonáhle startup spustí predaj produktu alebo služby, mal by sa mať na pozore. **Konkurencia** bola príčinou neúspechu až 19% startupov. Posadnutosť konkurenciou nie je správny krok, pretože sa nevenuje dostatočná pozornosť rozvoju podnikania.

Zaujímavým faktorom môže byť aj **nedostatočný marketing**. Poznať svoj segment zákazníkov, vedieť ho osloviť a správnou cestou dodať produkt je jednou z najdôležitejších zručností úspešného startupu. Vedieť ako upútať pozornosť a premeniť aj nezákazníkov na zákazníkov. Príčina zlyhania nastala v momente, keď startup nebol schopný uviesť svoj produkt na trh. Zakladatelia nevyužili myšlienku správnej propagácie produktu.

Mnohokrát býva závažným problémom aj **vyhorenie**. Rovnováha medzi pracovným a súkromným životom sa nedá donekonečna prehliadať. Tento dôvod uviedlo 8% startupov ako príčinu zlyhania. Vedieť správne zareagovať v slepej uličke, preorientovať svoju myseľ zo strát na zisky sa považuje za nemenej dôležité pre úspech či pri predchádzaní syndrómu vyhorenia. Práve v tejto situácii môžeme upriamiť pozornosť na nevyhnutnosť tímu, vzhľadom na možné rozdelenie kompetencií, čím by sa v značnej miere zamedzil syndróm vyhorenia.

Nezvyčajný pohľad na faktory neúspechu môže poskytnúť prvá online publikácia o startupoch v Európe. Prehľad všetkých startupov autori poskytujú už od októbra 2010. Autori článkov sú zaujatí najmä technologickými startupmi, čitateľom poskytujú analýzy, rozhovory so zakladateľmi jednotlivých startupov, či novinky zo startupového prostredia. Startupy sú na stránke rozdelené podľa príslušných krajín. Taktiež poskytujú dôležité informácie a aktuality pre prípadných zakladateľov startupu. Autor Arnaud (2018) vytvoril rebríček desiatich najzávažnejších dôvodov zlyhávania startupov, mnoho príčin je rovnakých ako tie, ktoré poskytli verejnosti CB Insights, no niekoľko sa odlišuje a majú svoj význam. Autor poskytuje poradenstvo spoločnostiam v obchodovaní s komoditami a počas svojho podnikateľského života založil niekoľko spoločností.

Medzi najčastejšie dôvody zlyhávania startupov podľa Arnauda patrí **nedostatok skúseností**. Tento faktor sa netýka len zakladateľov, ale aj členov tímu. Mnoho zakladateľov sa snaží rozbehnúť v startup v odvetví, „v ktorom sa necíti ako doma.“ Je dôležité rozbiehať podnik, v ktorom možno využiť už získané skúsenosti. Nemenej dôležité je zostaviť tím z členov, ktorí disponujú vynikajúcimi skúsenosťami, no každý z iného prostredia. Spolu vytvoria fungujúci tím. Pre zakladateľa je nevyhnutné tieto skúsenosti včas identifikovať a na základe toho tím rozšíriť o ďalších, skúsených členov.

Ďalšiu príčinu neúspechu možno pripísať zakladateľom, ktorí sú zahľadení do svojho produktu a s **neochotou prijímajú spätnú väzbu a kritiku produktu**. Podstatné je uvedomiť si, pre koho ten produkt vlastne je, či pre zakladateľa alebo spotrebiteľov. Bez akceptovania spätnej väzby od zákazníkov startup môže len s ťažkou pomyšľou na úspech v odvetví. Zakladateľ nemusí byť ochotný zverejniť prototyp z viacerých dôvodov, napr. nie je dostatočne pripravený alebo sa obáva konkurencie. No bez prvého uvedenia produktu sa zakladateľ nikdy nedozvie reakciu a spätnú väzbu od zákazníkov.

Posledným najčastejším faktorom neúspechu startupu môže byť **nesprávne načasovanie**. Niektoré startupy uvádzajú produkty na trh, keď správna technológia ešte nie je k dispozícii. Prísť s produktom, na ktorý nie je pripravený trh alebo spotrebiteľia, môže byť pre startup fatálne. Nevyhnutné je vystihnúť ten správny moment na uvedenie produktu na trh.

1.2 Podnikateľský model startupu

Zrodenie podnikateľskej myšlienky býva mnohokrát neočakávané a spontánne. Takýto impulz môže prameniť zo zlej skúsenosti počas nakupovania, z nedostatku tovaru na trhu, ak

tovar alebo služba nie je vôbec k dispozícii alebo jednoducho niekto chce spraviť svet lepším a pomôcť ostatným ľuďom.

Počiatkové premýšľanie o projekte môže zakladateľa iniciovať k rozvíjaniu myšlienky alebo vytvoreniu inovatívnych krokov. Ak sa podnikateľská myšlienka zdá životaschopná, je nevyhnutné uviesť myšlienku na papier, v prípade krízy môže zakladateľovi pripomenúť zmysel jeho podnikania. Podnikateľský plán slúži na detailnejšie rozpracovanie podnikateľskej myšlienky, a tak umožní zakladateľovi vidieť jeho projekt z inej perspektívy.

Súčasná odborná literatúra poskytuje viacero podnikateľských modelov, ktoré primárne analyzujú podnikateľskú myšlienku, no následne sa môžu rozlišovať vo vizualizácii. My si analyzujeme dva podnikateľské modely, a to najjednoduchší a najpoužívanejší.

Najjednoduchšiu vizualizáciu podnikateľského modelu ponúka autor Afuah (2014), ktorý pozostáva z piatich základných komponentov:

1. *hodnota pre zákazníka* – cenná ponuka pre zákazníkov pozostáva z vecí, ktoré spoločnosť a jej produkty / služby môžu urobiť pre zákazníkov, aby vyriešili ich problémy, alebo uspokojili ich potreby lepšie ako produkty od konkurentov. Správna hodnota pre zákazníkov vyhovuje potrebám zákazníkov a poskytuje im dôvod na uprednostnenie startupu pred konkurentmi. Problémom však môže byť, že zákazníci nie vždy vedia, čo od daného produktu / služby očakávajú. Hodnota pre zákazníka závisí nielen od produktov, ale aj od ich atribútov, či reputácie.

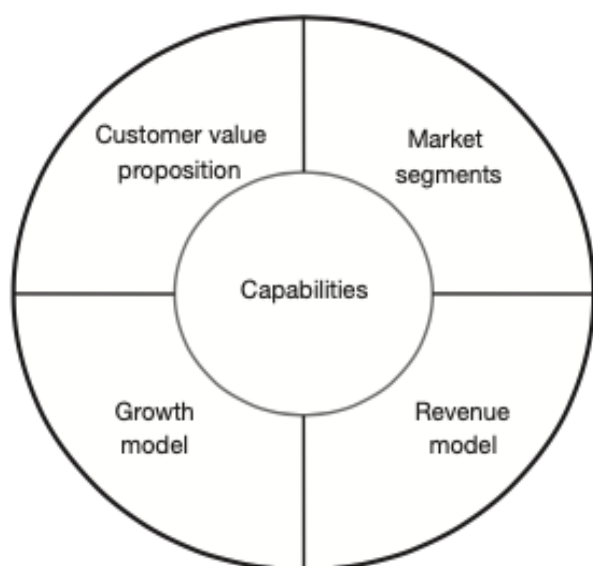
2. *segmenty trhu* – skupiny zákazníkov, ktoré sú, alebo v budúcnosti budú obsluhované startupom. Dôležité je vypracovať analýzu jednotlivých zákazníckych segmentov, koľko je zákazníkov v každej skupine, aká je ich ochota platiť za produkty. Tento bod zahŕňa aj spolupracovníkov startupu, medzi ktorých môžu patriť dodávatelia, spomínaní zákazníci, konkurenti a iné inštitúcie, s ktorými startup musí spolupracovať.

3. *model rastu* – rastový komponent podnikateľského modelu je zameraný na to, čo musí spoločnosť urobiť, aby zvýšila počet svojich zákazníkov a pritom udržať čo možno najnižšie náklady. Tento krok môže byť náročný, pretože akonáhle startup osloví správnych zákazníkov a začne generovať zisky, dodávatelia môžu požadovať vyššie ceny surovín alebo začnú vyvíjať tlak na to, aby začali dodávať suroviny nižšej kvality. Práve naopak, zákazníci môžu začať požadovať nižšie ceny alebo vyššiu kvalitu výrobkov.

4. *model výnosov* – zameraný na to, koľko zákazníkov zaplatí, kedy a ako. Generovanie zisku začína príjmami. Bez výnosov by neprichádzalo k žiadnemu znižovaniu nákladov. Modely výnosov bývajú často označované ako obchodné modely. Medzi modely výnosov patrí reklama, predplatné alebo licencia. Cena výrobku je jednou z najdôležitejších

súčasťou výnosov, cenový model však býva kritickou časťou modelu výnosov. Určovanie cien vyjadruje, koľko zákazník zaplatí za produkt. Správne určenie ceny má jeden z najpriamejších dopadov na celkové príjmy startupu.

5. *schopnosti* – Jadro tvoria ľudia vrátane zakladateľa, ktorí musia nadobudnúť finančné prostriedky na rozvoj a výrobu prototypov. Schopnosti pozostávajú zo zdrojov a aktivít. Zdroje alebo aktíva sú vlastníctvom firmy, kým aktivity prispievajú v produkcii výrobkov. Aktivity prispievajú k transformácii zdrojov na hotové výrobky. To, koľko sa vytvorí produktov, závisí od kvality zdrojov. Zdroje startupu môžu pozostávať zo značky, ľudí, vybavenia, produktov, startupovej kultúry, finančných prostriedkov, vedomostí, patentov, autorských práv, ochranných známk, obchodných tajomstiev, zo vzťahov so spolupracovníkmi v podnikateľskom svete alebo z distribučných kanálov.



Zdroj: AFUAH, A. *Business Model Innovation: Concepts, Analysis and Cases..* 2014.

Najpoužívanejší podnikateľský model pochádza od autorov Osterwalder a Pigneur. Podľa nich *podnikateľský model odôvodňuje to, ako organizácia vytvára, dodáva a zachytáva hodnotu* (Osterwalder - Pigneur, 2010). Dôvod vytvorenia podnikateľského modelu týmito autormi je, že podnikateľský model je koncept, ktorý by mal byť zrozumiteľný pre všetkých. Autori prezentujú podnikateľský model ako jednoduchý, vhodný pre startupy a intuitívne zrozumiteľný.

Podnikateľský model od Osterwaldera a Pigneura (Osterwalder – Pigneur, 2010) je známy pod názvom *Canvas*. Obsahom tohto modelu je deväť blokov, ktoré veľmi detailne opisujú startupové interné aj externé prostredie. Medzi jednotlivé časti modelu patrí:

1. *segment zákazníkov* – na vybudovanie efektívneho podnikateľského modelu by mal startup predovšetkým identifikovať svojich zákazníkov, pre ktorých sa vytvára produkt alebo službu. Zákazníci môžu byť rozdelení do menších skupín na základe ich spoločných potrieb a atribútov,

2. *hodnota pre zákazníkov* – súbor užitočností produktov a služieb, ktoré sa startup chystá poskytovať zákazníkovi a odlišuje ho od konkurentov. Hodnota, ktorú podnik prináša pre zákazníkov, sa môže prejavovať prostredníctvom užitočnosti, dizajnu, značky, statusu, dostupnosti, použiteľnosti či ceny,

3. *distribučné kanály* – startup môže svoj produkt alebo službu dodať cieľovým zákazníkom prostredníctvom viacerých distribučných kanálov. Najdôležitejšie je orientovať sa na efektívne distribučné kanály, ktoré sú rýchle a predovšetkým nákladovo efektívne. Startup môže využiť na cieľovú distribúciu vlastné distribučné kanály, partnerské distribučné kanály alebo kombináciu oboch typov,

4. *vzťahy so zákazníkmi* – na základe identifikovania segmentu zákazníkov, je nevyhnutné každej skupine zákazníkov nastaviť osobitý vzťah pre zabezpečenie dlhodobého odbytu produktu alebo služby pre startup,

5. *zdroje príjmov* – spôsoby získavania príjmov od každého segmentu zákazníkov. Zakladateľ môže určiť monetizáciu produktu: predaj produktu, prenájom produktu alebo predaj základnej verzie produktu s následnými mesačnými platbami,

6. *klúčové zdroje* – nevyhnutná časť startupu, ktorá sa v plnej miere podieľa na tvorbe produktu. V prípade nedostatku zdrojov, zakladateľ môže spolupracovať s externými pracovníkmi alebo využívať externé zdroje. Medzi kľúčové výrobné faktory startupu môžu patriť finančné, ľudské, materiálne alebo nemateriálne zdroje,

7. *klúčové aktivity* – nevyhnutný krok pre úspešne uspokojenie výroby. Bez kľúčovej činnosti startup nemôže produkovať produkt alebo poskytovať službu,

8. *klúčoví partneri* – partneri, ktorí vstupujú do výrobného procesu a prispievajú k realizácii výroby. Startup môže spolupracovať s partnermi z rôznych dôvodov, napr. diverzifikácia rizika, využívanie rovnakých výrobných faktorov, využívanie rovnakých výrobných procesov, využívanie rovnakých distribučných kanálov, či jednoducho pomoc jeden druhému,

9. *štruktúra nákladov* – prezentácia nákladovej štruktúry za jednotlivé bloky celého podnikateľského modelu. Takáto štruktúra poskytuje dokonalý prehľad o nákladoch startupu, uľahčuje znázornenie nákladov celej výroby. Neoceniteľný pomocník pri znižovaní alebo optimalizácii nákladov.

Podnikateľský model *Canvas* sme sa rozhodli využiť ako základnú schému na opis startupov, pretože obsahuje všetky dôležité bloky, ktoré sú potrebné na správnom zostavenie podnikania.

Kľúčoví partneri	Kľúčové aktivity	Hodnota pre zákazníkov	Vzťahy so zákazníkmi	Segment zákazníkov
	Kľúčové zdroje		Distribučné kanály	
Štruktúra nákladov			Zdroje príjmov	

Zdroj: vlastné spracovanie podľa OSTERWALDER, A. – PIGNEUR, Y. *Business Model Generation*. 2010.

1.3 Ľudské zdroje startupu

Jim Collins prirovnal podnik k autobusu a pracovný tím predstavuje ľudí v autobuse. Kniha *Z dobrého skvelé* (2014) prináša nový pohľad na tím v podniku. Autor predpokladal, že „správni firemní vodcovia“ uprednostnia určovanie vízie a stratégie pred vytvorením tímom ľudí. Avšak dôležitejšie pre nich je „dostať do autobusu **správnych** ľudí a posadiť ich na **správne** miesta“ a až potom riešiť smer jazdy. Autor vo svojej publikácii na základe dlhoročných konštruktívnych rozhovorov a pozorovaní zdôrazňuje nevyhnutnosť **správnych ľudí v tíme**. *Good-to-great* vodcovia pri zostavovaní tímu uprednostňujú charakterové vlastnosti pred vzdelaním a odbornými vedomosťami.

Vodcovstvu a zloženiu tímu venovala svoju pozornosť aj Ljudvigová (2016)., ktorá vďaka výskumnej vzorke 72 startupov prišla k viacerým hodnotným záverom. Prvé dôležité zistenie reflektuje, že zakladatelia startupov plnia dôležité funkcie pri rozbiehaní podnikania. Ich úlohou je:

- v prvom rade vytvoriť priateľskú atmosféru v startupe, ktorá prispeje k lepším pracovným výkonom,
- tvoriť inšpiratívnu víziu,
- byť pre ostatných vzorom v húževnatosti a vytrvalosti, podnecovať spolupracovníkov k zvýšenej sebadôvere,
- prijateľnou formou deleguje úlohy, rozdeľuje právomoci a kompetencie.

Ďalším dôležitým zistením výskumu je nevyhnutnosť kvalitného tímu. Ak je v záujme zakladateľa zaistiť startupu úspech, mal by myslieť na vyššiu kvalitu tímu. Podľa Ljudvigovej (2016) možno posudzovať kvalitu startupového tímu na základe nasledujúcich kritérií:

- oddanosť a vytrvalosť členov v krízových situáciách,
- zastúpenie relevantných členov, pričom každý člen tímu vykonáva činnosť, v ktorej dosiahol najväčšie skúsenosti,
- tolerancia rizika a neistoty,
- kreativita a adaptabilita,
- schopnosť členov niesť zodpovednosť za svoje činy.

Založenie inovatívneho podniku je náročný proces. Zabezpečiť vývoj produktu, nájsť správny distribučný kanál, nastaviť vhodný monetizačný spôsob, priblížiť sa čo najbližšie k zákazníkovi. To všetko sú činnosti vyžadujúce si množstvo času. Ak je zakladateľ na všetky aktivity sám, nesprávne rozdelenie času môže spôsobiť, že niektorá funkcia bude menej rozvinutá na úkor ďalších nemenej dôležitých činností. Absencia alebo nesprávne vytvorený tím býva jeden z faktorov podnecujúcich startup k neúspechu.

Eva de Mol (2019) je v súčasnosti partnerkou v spoločnosti CapitalT, holandský fond rizikového kapitálu, ktorého cieľovou skupinou podnikov sú technologické spoločnosti nachádzajúce sa v ranom štádiu s rôznymi zakladateľskými tímami. Má dlhoročné skúsenosti investora rizikového kapitálu a disponuje dátami, ktoré preukazujú, že až 60% inovatívnych podnikov zlyháva kvôli problémom spojených s tímom. Na základe výskumu, ktorý prebiehal v Holandsku, autorka uviedla pohľad na to, ako zostaviť úspešný startup tím. Je dôležité poznamenať, že samotná skúsenosť nestačí na to, aby tím fungoval. Skúsenosti rozširujú kompetencie tímu, pomáhajú členom identifikovať príležitosti a pozitívne súvisia s efektívnosťou tímu, no tím potrebuje aj „**soft skills**“. Výskum preukazuje, že spoločná podnikateľská vášeň a strategická vízia sú nevyhnutné pre vynikajúci výkon tímu, ktorý je pri investovaní kapitálu hodnotený investormi. Dôležité je, aby sa všetci členovia tímu zhodli na rovnakej strategickej vízii startupu, pretože ak sú v rámci vízie nejednotní, ich skúsenosti a kompetencie napomáhajú tímu len okrajovo. Úspešný tím by mal dosiahnuť akúsi **rovnováhu** medzi skúsenosťami (hard skills) jednotlivých členov a vášňou pre podnikanie (soft skills). Ak vznikne situácia, že špičkový odborník na počítačové technológie nesúhlasí s víziou, tak nemôže naplno prejavovať svoje skúsenosti v tíme. Skúsenosti a odborné znalosti vedú k vynikajúcemu výkonu iba vtedy, ak členovia tímu majú spoločné nadšenie pre podnikanie a navzájom sa podporujú v dosahovaní vízie startupu.

Problémom ľudských zdrojov v rámci startupu môže byť hneď niekoľko. Vzhľadom na veľkosť startupu môže prísť k nedostatku ľudských zdrojov. Druhým otáznikom môže byť

zameranie zamestnancov, ktorí vyvinú technologicky úspešný produkt, no môže ich prekvapiť monetizácia alebo iný problém s predajom.

1.4 Podnikateľská stratégia startupu

Stratégia napomáha podniku pri budovaní plánu, ktorý je zárukou dlhodobej istoty. Stratégie definuje vízie podniku, spôsoby ako dosiahnuť cieľ a v neposlednom rade stanovuje segment zákazníkov. Stratégia podniku je úzko spätá so získaním konkurenčnej výhody v odvetví. Svoje opodstatnenie nájde aj v cenotvorbe a výrobe alebo v strategickej diagnostike. Stratégia je nevyhnutná vo všetkých fázach životného cyklu podniku.

Veľké a nadnárodné podniky venujú tvorbe stratégie množstvo času a financií, chcú byť pripravené na akékoľvek neočakávané okolnosti, ktoré by mohli nepriaznivo ovplyvniť ich existenciu. Ako je to však v prípade malého podniku nachádzajúceho sa v nestabilných podmienkach, od ktorého sa očakáva exponenciálny rast a vyznačuje sa originálnym produktom.

Súčasná odborná literatúra poskytuje viacero poznatkov o startupových stratégiách. Mnohí si pod týmto pojmom predstavia životný cyklus podniku, iní zasa vytváranie produktu či získavanie spotrebiteľov. My uvedieme názory autorov, ktoré svojím významom môžu opodstatnene uľahčiť zakladateľom rozhodovanie. Dôležité je rozlíšiť stratégiu rozvoja, ktorá sa zameriava na celkový rast startupu a podnikateľskú stratégiu, ktorou sa snažia podniky odlišiť od konkurentov na trhu.

Zagoršek (2015) sa vo svojej publikácii orientoval na viaceré typy podnikateľských stratégií, ktorými sa môže startup v budúcnosti riadiť. Charakter podnikania istým spôsobom ovplyvňuje typ použitej podnikateľskej stratégie, no mnohé sú aplikovateľné na všetky startupy. Medzi najdôležitejšie stratégie určené startupom nepochybne patrí **stratégia diferenciácie** – podstata každého startupu, podnecuje originalitu produktu alebo služby. Exponenciálny rast je nevyhnutnou podmienkou každého startupu a bez dostatočného odlíšenia sa od konkurentov nepríde ku generovaniu potrebných ziskov zabezpečujúcich nevyhnutný rast. Ďalšou všeobecnou stratégiou je **stratégia kooperácie**. Mnoho startupov sa na svojej životnej ceste stretne s problémom – majú inovatívnu myšlienku, no nedostatok alebo žiadnu výrobnú kapacitu. Práve v tomto bode prichádza riešenie prostredníctvom spolupráce s inou spoločnosťou, ktorá dokáže poskytnúť výrobnú, marketingovú alebo distribučnú pomoc. Zakladatelia startupov nevyužívajú vo veľkej miere tento typ stratégie, vzhľadom na podiely vyplývajúce z partnerstva. Vďaka tejto stratégii sa môžu cítiť ochudobnení o časť zisku, ktorá

patrí partnerovi, avšak v konečnom dôsledku by bez spolupráce startup negeneroval zisky v takej výške. Každý podnik, malý, stredný či veľký má v záujem zväčšovať svoju veľkosť a podiel na trhu. K tomuto faktu prispieva **stratégia rastu**, ktorá môže byť posilnená práve aj využitím kooperačnej stratégie. Veľkosť startupu môže byť hlavnou prekážkou na jeho ceste za úspechom, no inovačnou myšlienkou a správnu spoluprácou môže tento hendikep efektívne vynahradiť.

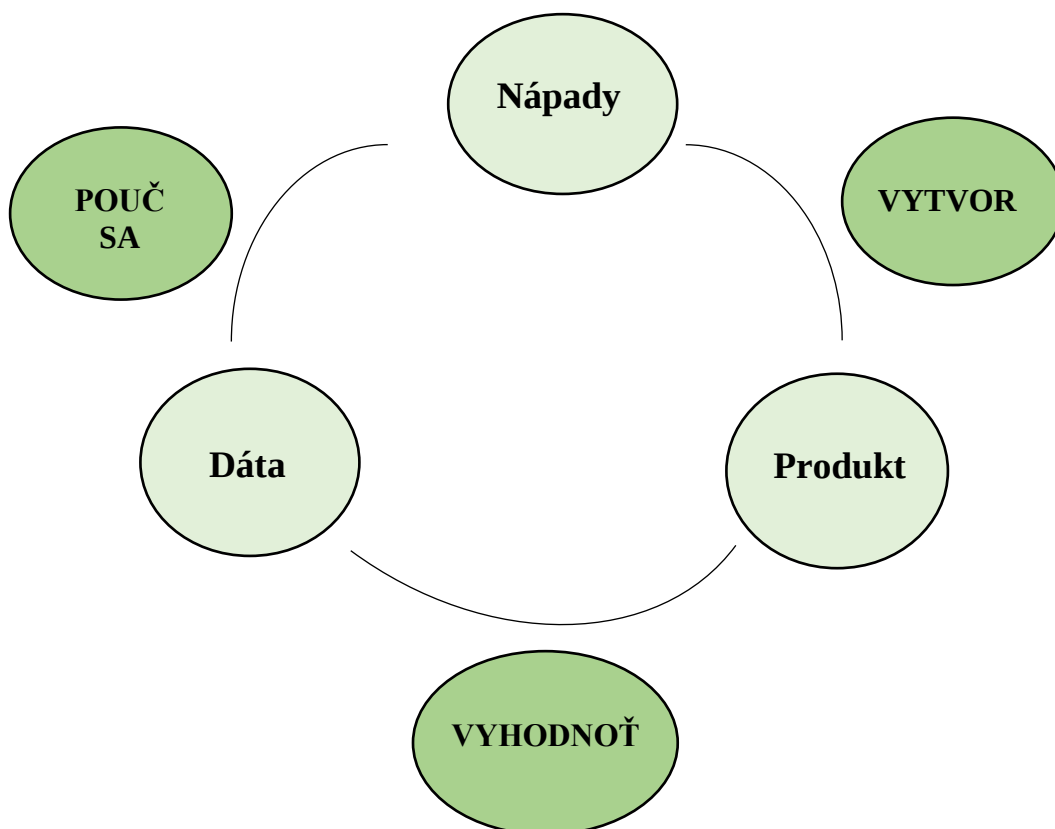
Zaujímavú predstavu o stratégii rozvoja môže priniesť **lean startup/štíhly startup**. Literatúra danú koncepciu neoznačuje jednoznačne za stratégiu, ale využitie hoci aj pár prvkov môže startupu zjednodušiť dosahovanie cieľov podniku. Koncepcia štíhleho startupu je aplikovateľná nielen na malý, začínajúci podnik, ale taktiež aj na veľké spoločnosti. S touto prevratnou myšlienkou prišiel ako prvý, autor Eric Ries. Sám autor upriamuje pozornosť na dôležitosť danej koncepcie: „*metóda lean startup vás naučí, ako riadiť startup – kedy sa otočiť a kedy vytrvať a rozvíjať podnikanie s maximálnou akceleráciou*“ (Ries, 2019). Názov koncepcie je odvodený od revolučnej štíhlej výroby vyvinutou spoločnosťou Toyota. Lean koncepcia (Ries, 2011) pozostáva **zo slučky spätnej väzby: vytvor – vyhodnot’ – pouč sa**, ktorá napomáhajú zakladateľom startupu stať sa vo svojom podnikaní zodpovednými a taktiež napomáha určiť, či nastal čas na pivot alebo sa má zakladateľ naďalej držať svojej vytýčenej cesty. Každý podnik, či veľká spoločnosť, nielen startup má vysnívaný cieľ, ktorý by chcel dosiahnuť. Eric Ries tento fakt pomenoval *víziou*. Pre jednoduchšie a možno aj rýchlejšie dosiahnutie cieľa je treba riadiť sa *stratégiou*, pod ktorou si môžeme predstaviť podnikateľský model, produktový rad, analýzu konkurencie, či presne definovaný segment zákazníkov. Výsledkom týchto predchádzajúcich stupňov je samotný *produkt*.

Startup umožňuje zakladateľovi premieňať myšlienky na konkrétne produkty, na ktoré spotrebitelia reagujú. Práve zákazníci sú pre startup nevyhnutnou spätnou väzbou, ktorá odzrkadľuje kvalitu produktu a vyjadruje naplnenie spotrebiteľovho očakávania. Autor označuje produkty startupov za experimenty, ktoré so sebou prinášajú zistenie ako následne vytvoriť dlhodobé podnikanie.

Jednou z najdôležitejších činností startupu je uvedenie minimálne životaschopného produktu (MVP) na trh, ktorý prezentuje slučku spätnej väzby v praxi. Zakladateľ sa týmto produktom snaží získať čo najviac informácií a názorov od spotrebiteľov. Uvedenie minimálne životaschopného produktu na trh je pre startup prínosnejšie ako mesiace budovať analýzy a teoretické východiská. Akonáhle tím získa dáta zo spätnej väzby prichádza k dôležitému rozhodnutiu, či zmeniť pôvodnú stratégiu (pivot) alebo pokračovať bez zmeny.

Eric Ries sformuloval šťihly koncept na základe dlhoročných skúseností s podnikaním a startupmi. Jednotlivé časti slučky nasledujú chronologicky po sebe. **Cieľom lean koncepcie** je minimalizovať celkový čas potrebný na vytvorenie slučky spätnej väzby.

Prostredníctvom slučky spätnej väzby sa autor usiluje odovzdať zakladateľom svoje presvedčenie, že vytvorenie minimálne životaschopného produktu pomôže získať hodnoverné informácie o produkte, na základe ktorých môže zakladateľ prichádzať s inováciami.



Slučka spätnej väzby: vytvor – vyhodnoť- pouč sa

Zdroj: vlastné spracovanie podľa RIES, E. *The Lean Start-up. How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. 2011

Konkurenčná výhoda startupu

Podnikateľské prostredie poskytuje začínajúcemu podniku množstvo príležitostí a nástrah. Podnik z kategórie MSP má o niečo jednoduchší životný priebeh. Nemusí zápasiť so zavádzaním inovačných prvkov, či využitím špeciálnej technológie. Týmto však nechceme znevažovať malé a stredné podniky, ich význam sme vysvetlili. Nezáleží na tom, či je to startup, malý alebo stredný podnik, všetky inštitúcie bojujú len o prežitie. V startupe je

však táto „nevyhnutnosť“ podmienená aj očakávaným exponenciálnym rastom. Čo však umožňuje podnikom ostať nažive? Dostatok zákazníkov!

Konkurencia môže pôsobiť ako výborný hnací motor. Kľúčovým faktorom v podnikaní sú konkurenčná výhoda a odlišnosť od konkurentov. Kotler a Keller (2013) charakterizujú spoločnosti vyznačujúce sa konkurenčnou výhodou ako „*spoločnosti, ktoré disponujú výnimočnými schopnosťami alebo vynikajú v realizácii širších firemných procesov.*“ Podľa autorov je dôležité, aby si spoločnosť bola svojich kľúčových vlastností vedomá a dokázala ich zaradiť do vzájomne zapadajúceho systému aktivít. Ak podnik zostaví rad činností podporujúcich konkurenčnú výhodu, konkurenti budú mať sťažený prístup ku kopírovaniu konkurenčnej výhody.

Podľa Portera (1985) pôsobiaceho na Inštitúte stratégie a konkurencieschopnosti Harvardskej univerzity je nemožné porozumieť konkurenčnej výhode, ak sa budeme pozeráť na spoločnosť ako celok. Konkurenčná výhoda podniku závisí v prvom rade od odvetvia, pretože nie všetky odvetvia poskytujú rovnaké možnosti využitia konkurenčnej výhody. Atraktívnosť odvetvia a konkurenčná pozícia môžu byť ovplyvnené podnikom, preto výber konkurenčnej stratégie náročný a vzrušujúci. Atraktívnosť odvetvia je vlastnosť, na ktorú má podnik len minimálny vplyv, konkurenčná stratégia má značný vplyv na vytvorenie viac či menej atraktívneho prostredia. Korene konkurenčnej výhody každej spoločnosti treba hľadať v aktivitách jednotlivých oddelení – dizajn, produkcia alebo marketing. Každá jedna z aktivít môže prispieť k relatívne výhodnej nákladovej pozícii a vytvoriť tak základ pre diferenciáciu. Autor v publikácii využíva *hodnotový reťazec* na prezentáciu konkurenčnej výhody, pretože zahŕňa všetky činnosti, v ktorých môže podnik vynikať. Hodnotový reťazec člení aktivity na strategicky významné, a tak znázorňuje dôležitosť nákladov a existenciu zdroja diferenciácie.

V spojitosti s konkurenčnou výhodou je dôležité uviesť pojem *konkurencieschopnosť*. Autorka Fabová (2015) zaujala ku konkurencieschopnosti postoj „*schopnosť nejakého ekonomického subjektu presadiť sa v ekonomickej súťaži s podobnými ekonomickými subjektmi.*“ Autorka ďalej rozlišuje viaceré úrovne, napr. konkurencieschopnosť krajín, regiónov, odvetví, podnikov alebo jednotlivých produktov.

Autori Man-Lau-Chan (2002) sa zamerali na štyri najdôležitejšie charakteristiky konkurencieschopnosti, ktoré pomôžu tento jav lepšie pochopiť. **Dlhodobá orientácia** sa nezameriava primárne na momentálny stav a konkurenčnú výhodu, ale na schopnosť podniku udržať si konkurenčnú výhodu z dlhodobého hľadiska. Autori taktiež nepovažujú krátkodobú konkurenčnú výhodu za relevantnú. Konkurenčná výhoda a konkurencieschopnosť podniku je považovaná za **flexibilný, dynamický** prvok, vzhľadom na nestálosť akéhokoľvek odvetvia,

je nanajvýš potrebné neustále konkurencieschopnosť podniku aktualizovať. Konkurencieschopnosť podniku je ovplyvňovaná najmä daným odvetvím a na základe toho možno určiť **relatívnu** konkurencieschopnosť podniku. Na konkurencieschopnosť podniku vplývajú interné aj externé faktory. Na externé faktory ako atraktivnosť odvetvia a odvetvie ako celok nemá podnik vplyv až v takej miere, ako na interné faktory. Práve preto je vhodné dbať na **ovládateľnosť** konkurencieschopnosti z internej stránky podniku.

Zdroje konkurenčnej výhody

Model dokonalej konkurencie umožňuje podnikom vlastniť rovnaké množstvo a kvalitu materiálnych a nemateriálnych výrobných zdrojov, poskytuje úplnú informovanosť, dokonale homogénne produkty a veľký počet podnikov. Dokonalá konkurencia existuje len v teoretickej rovine. Reálny podnikateľský svet prináša nerovnomerné rozdelenie informácií, zdrojov, skúseností a v neposlednom rade finančných prostriedkov. To všetko následne vedie k asymetrii medzi podnikmi. Každý podnik môže teda nadobudnúť konkurenčnú výhodu kombináciou rozličných zdrojov.

Mišúnová Hudáková (2015) rozdelila interné zdroje a spôsobilosti do piatich kategórií: ľudské zdroje, hmotné zdroje, finančné zdroje, zdroje vedomostí, znalosti a organizačné zdroje. Medzi **ľudské zdroje** patria napríklad vlastnosti generálneho riaditeľa, skúsení manažéri, vyškolení a motivovaní zamestnanci. **Hmotné zdroje** môžu zahŕňať špičkové výrobné zariadenia, prvotriedna poloha podniku, výborný prístup k surovinám, ale taktiež patenty, ochranné známky alebo know-how. Z **finančných zdrojov** považujeme za zdroj konkurenčnej výhody predovšetkým silný cash flow, vynikajúcu bilanciu, možnosť získania úveru alebo vynikajúcu výkonnosť za predchádzajúce obdobia. **Zdroje vedomostí** prezentujú predovšetkým výnimočný technologický rozvoj, inovačné a vzdelávacie procesy a podporu interného podnikania. V neposlednom rade medzi **organizačné zdroje a znalosti** zaraďujeme vynikajúcu povesť podniku, známu značku, pevné vzťahy s externým prostredím, excelentné znalosti, napr. v marketingu, výrobe, informačných technológiách.

Autor Barney (2014) zdroje konkurenčnej výhody nedefinoval konkrétne, no vo svojej publikácii uverejnil charakteristiku zdrojov. Zdroje konkurenčnej výhody by mali byť:

- **jedinečné** zdroje vytvárajú podniku konkurenčnú výhodu, pretože poskytujú niečo špeciálne, čo ostatné podniky získajú len veľmi ťažko alebo vôbec. Jedinečnosť akéhokoľvek zdroja napomáha podniku udržiavať si originalitu, je náročnejšie pre konkurentov napodobniť kombináciu použitých zdrojov,

- **hodnotné** zdroje napomáhajú podniku zvyšovať produktivitu a podieľajú sa na implementácii stratégie,

- **ťažko napodobniteľné** zdroje zabezpečujú spoločnosti dlhodobú konkurenčnú výhodu, pretože konkurenti vyžadujú podstatne dlhší čas na inšpirovanie sa použitých ťažko napodobniteľných zdrojov,

- **nenahradiťelné substitúty** sú zdroje, ktoré nemajú v odvetví náhradu. Kombinácia takýchto zdrojov zvyšuje úroveň konkurenčnej výhody, a tak znemožňuje konkurentom v krátkej budúcnosti disponovať rovnakou kombináciou.

Dôveryhodnosť ako zdroj konkurenčnej výhody

Autori Barney a Hansen (1994) tiež píšú o konkurenčnej výhode a jej zdroji, ktorým je dôveryhodnosť. Obchodný partner je dôveryhodný, keď si zaslúži dôveru ostatných konkurentov. Dôveryhodný partner je taký, ktorý nebude využívať zraniteľnosť iných hráčov. Autori definovali tri typy ekonomickej dôveryhodnosti, ktorými sú silná forma dôvery, polo silná forma dôvery a slabá forma dôvery. Slabá forma dôvery môže byť zdrojom konkurenčnej výhody iba vtedy, keď konkurenti investujú do zbytočného a nákladného mechanizmu riadenia. Existencia tohto druhu dôvery nezávisí od zmluvných alebo iných foriem. Taktiež nezávisí od záväzkov zúčastnených strán. Ak vznikne z rôznych dôvodov významná chyba v obchodnom styku, stále sa môže dôvera obnoviť, ak sú obe zúčastnené strany chránené. Rôzne nariadenia ukladajú účastníkom náklady spojené s porušením obchodného styku a pokutujú oportunistické správanie. Náklady na oportunistické správanie bude vyššie ako jeho prínos, prinúti to zúčastnené strany správať sa dôveryhodným spôsobom. Polo silná forma dôvery môže byť zdrojom konkurenčnej výhod, keď konkurenti majú odlišné zručnosti, schopnosti a napodobňovať tieto schopnosti je finančne nákladné. Silnú formu dôvery možno nazvať aj zásadnou dôverou, pretože sa objavuje dôveryhodné správanie v obchodnom styku partnerov, ktorý je ohraničený určitými zásadami a normami. Tento druh dôvery je pravdepodobne najbližší k definícii dôvery zdôrazňovanej behaviorálnymi vedcami. Silná forma dôvery existuje v obchodnom styku partnerov, nezávisle od všeobecných nariadení a noriem, pretože jednotlivé zúčastnené strany poctivo reprezentujú podnik a zámer obchodného styku.

Inovácie ako zdroj konkurenčnej výhody

Inovácia sa včlenila do nášho každodenného života, ale vieme s určitosťou povedať čo vlastne znamená? Podľa Košturiaka (2016) „*inovácie posúvajú svet dopredu a zlepšujú ho, pridávajú zákazníkovi hodnotu alebo úžitok a odoberá škodlivé funkcie alebo problémy.*“ Autor za veľikánov inovácii považuje Thomasa Edisona, Steva Jobsa, Nikolu Teslu, Elona

Muska, či Tomáša Baťu. Zákazník je jediný, ktorý rozhoduje o tom, či inováciu svojou kúpou podporí alebo nie. Ján Košturiak je v súčasnosti prezidentom a spoluzakladateľom spoločnosti Fraunhofer IPA Slovakia, robí poradu a kouča pre inovácie, strategický manažment, organizáciu podniku a priemyselné inžinierstvo.

Spišáková (2008) vidí zmysel v novej kombinácii existujúcich technológií, v novom technologickom vývoji. Podľa autorky „*inovácie môžu byť vyvinuté podnikom alebo inými podnikmi a mali by predstavovať niečo nové pre podnik.*“ Autorka uvádza štyri základné typy inovácií:

- **inovácia produktu** je reprezentovaná zdokonaleným vzhľadom, technickými špecifikáciami, použitými materiálmi, odlišným softvérom. Autorka za inováciu produktu nepovažuje zmenu estetického charakteru produktu,

- **inovácia procesu** obsahuje zlepšené výrobné, distribučné alebo dodávateľské metódy, ktoré napomáhajú zlepšeniu kvality, efektívnosti či pružnosti výrobného procesu,

- **marketingová inovácia** majú za úlohu zvýšiť atraktivitu výrobkov prostredníctvom zmien v manažérskych metódach alebo uviesť inovované produkty na nové trhy. O marketingových inováciách nemožno hovoriť v prípade sezónneho tovaru.

- **organizačná inovácia** implementuje nové alebo významné zmeny do štruktúry podniku, ktorých cieľom je zlepšiť spôsob, akým podnik získava poznatky alebo sa usilujú o zlepšenie kvality výrobkov. Ide o celopodnikový pojem, pretože zavedenie zmeny v jednom oddelení neznamená organizačnú inováciu celého podniku.

Technológie ako zdroj konkurenčnej výhody

V súčasnosti okolie doslova zahľcujú technologické startupy, môžeme o nich počuť odvšadiaľ. Čo si však pod týmto termínom treba predstaviť? Súčasná odborná literatúra poskytuje naozaj široké spektrum technologických definícií. Porter (1985) považuje technologickú zmenu za hybnú silu konkurencie. Hrajú dôležitú úlohu v štrukturálnych zmenách odvetvia, ale aj vo vytváraní úplne nových odvetví. Konkurencia v odvetví označovanom „high technology“ je všeobecne vnímaná ako vstupenka do ziskového prostredia. Súčasné úspešné zahraničné spoločnosti sú založené predovšetkým na technologických inováciách, ktoré nabádajú podniky investovať ešte viac finančných prostriedkov do technológií. Základným nástrojom na pochopenie technológií v konkurenčnej stratégii, je Porterov hodnotový reťazec. Technológie kopírujú každú jednu aktivitu podniku. Každá činnosť hodnotového reťazca obsahuje dávku technológií.

Pojem technológie najviac využívame v informačných technológiách (IT). Podľa Berricha a Benkaddoura (2016) je koncepcia informačných technológií ústredným prvkom

systémovej disciplíny. Rôzne schopnosti technológií a tempo ich vývoja sú jadrom problému riadenia informačných technológií. Informačné technológie sú dostupné prostredníctvom širokej škály počítačových technológií, ktoré umožňujú komunikáciu, elektronické zaznamenávanie údajov, spracovanie a prenos údajov. Medzi tieto technológie patrí stolný počítač, laptop, bezdrôtové intranety, softvér na zabezpečenie údajov a siete. Informačné technológie tvoria kombináciu telekomunikácií a výpočtovej techniky na získanie, spracovanie, ukladanie, prenášanie a odosielanie informácií.

Zdrojov konkurenčnej výhody podniku existuje široké množstvo, no my sme definovali inovačné a technologické zdroje z toho dôvodu, že veľká časť startupov z našej vzorky sa označuje za technologické startupy a svojou činnosťou prispievajú k rozvoju inovácií na Slovensku.

Veľkosť startupu vplýva na veľkosť aj štruktúru konkurenčnej stratégie. Podnik s minimálnym počtom zamestnancov, ktorý sa usiluje prežiť na trhu nemôže konkurovať etablovaným podnikom. Predpokladáme, že konkurenčná výhoda startupu je slabo štruktúrovaná a primárne orientovaná len na jednu konkurenčne výhodnú časť podniku.

Vytvorenie nového trhového priestoru (stratégia modrého oceánu)

Konkurencieschopnosť malých a stredných podnikov zohráva dôležitú rolu v získavaní a udržiavaní zákazníkov. Startup, ako malý začínajúci podnik, môže svojim produktom či službou vytvoriť úplne nový segment zákazníkov. Odborná literatúra v poslednom desaťročí venuje zvýšenú pozornosť práve startupom. Autori sa zaoberajú práve tým, ako môže malý začínajúci podnik „pohnúť“ národnou ekonomikou rovnako ako veľká nadnárodná spoločnosť s niekoľkonásobne väčším počtom zamestnancov. Startup vo väčšine prípadov disponuje len akousi myšlienkou, či ideou.

Stratégia modrého oceánu (Kim – Mauborgneová, 2018) poskytuje podnikateľom nie návod, ale pár myšlienok, ako inak uvažovať o podnikaní. Podstata tejto stratégie tkvie v **nezameriavaní sa na konkurentov**, ale na vytvorenie alternatív k myšlienke svojho produktu. Podnikanie založené na stratégii modrého oceánu vylučuje zo svojho zorného poľa konkurenčné boje, akceptuje konkurenciu, no neprispôsobuje sa im v plnej miere. Podnik žije svoj život, v ktorom treba s konkurenciou rátať, a snaží sa splniť svoj podnikateľský sen. Ďalšou podstatou stratégie modrého oceánu sú práve **nezákazníci**. Úspech podniku netkvie v potenciálnych zákazníkoch, ale treba vyvinúť čo najviac úsilia, aby produktom boli oslovení nezákazníci. Podnikatelia a zakladatelia startupov, ktorí myslia inak a hľadajú stratégiu, ktorá

by im pomohla odlíšiť podnikateľskú stratégiu od konkurentov, by sa mali zamerať na **vlastnosti efektívnej stratégie modrého oceánu:**

- jasné zameranie (focus) využívané pri vytváraní produktu, pretože tento proces vyžaduje stabilné podmienky na tvorbu produktu, ktoré sú vyžadované oboma skupinami (zákazníkmi i potenciálnymi zákazníkmi),
- rozdielnosť (divergencia) napomáha startupu ostať autentický v každom smere podnikateľskej pôsobnosti,
- slovná charakteristika (slogan tagline) je vo väčšine prípadov počiatočný kontakt medzi podnikom a zákazníkmi, takže v mnohom ovplyvňuje kariéru startupu.

Pre upevnenie trhovej pozície môže zakladateľ využiť **ponuku doplnkových výrobkov a služieb**, môže využiť existujúce produkty alebo služby voľne dostupné na trhu na zvýšenie úspechu produktu alebo služby. Túto ponuku možno dosiahnuť aj kooperáciou s inými, väčšími spoločnosťami. Zakladateľ by mal tento aspekt brať do úvahy hneď na začiatku podnikania, aby eliminoval zvýšené náklady.

Pre startup, podnik založený na inovácii, stratégia modrého oceánu predstavuje omnoho väčšiu príležitosť byť úspešnejší. Vytvorenie nového segmentu zákazníkov môže startupu na istý čas zabrániť sklúzať do prostredia červeného oceánu. Jedným z hlavných cieľov každého startupu by malo byť vytvorenie úplne nového zákazníckeho segmentu, ktorý by napomohol dosiahnuť exponenciálny rast.

1.5 Zdroje financovania startupu

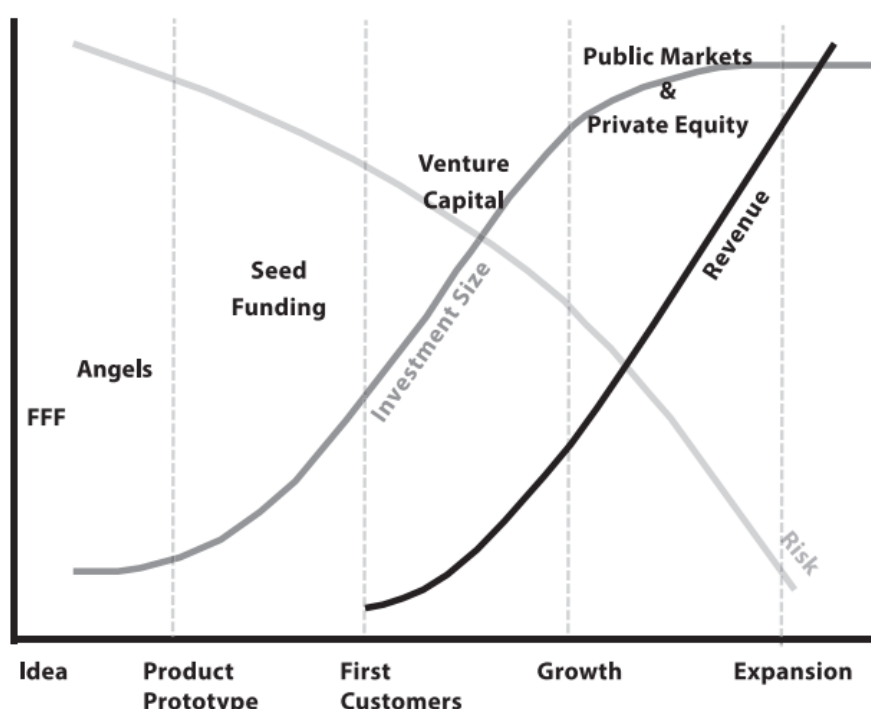
Každé podnikanie vyžaduje na prekonanie najťažšieho štartovacieho obdobia dostatok financií, inak to nie je ani vo sfére startupov. Začiatok podnikania pre startup môže tvoriť ťaživejšiu situáciu ako pre veľké podniky. Zakladatelia startupov sú však v nevýhode oproti malým a stredným podnikom, ktoré na svoj štart využívajú bankové úvery, startup je nútený uvažovať o iných, alternatívnych zdrojoch financovania. Zakladateľ má k dispozícii nasledovné zdroje financovania:

Bankový úver

Banky len v zriedkavých prípadoch poskytujú požadované peniaze tomuto typu podnikania. Každá banka v prípade poskytnutia vyžaduje zábezpeku, ktorú im však startup nevie poskytnúť v plnej miere. Na Slovensku sa Slovenská sporiteľňa (SLSP, 2019) ako prvá zo všetkých bankových inštitúcií, rozhodla začleniť do svojho bankového portfólia Program pre začínajúcich podnikateľov. Hlavnými úlohami tohto programu je poskytovať pomoc pri

financovaní, ponúkať kompletný návrh financovania podľa požiadaviek, pomoc so správnym nastavením financovania, poskytnúť pomoc pri zostavovaní ziskového podnikateľského plánu a v neposlednom rade poskytnúť financie v rozpätí od 700€ až do výšky 50 tisíc eur.

Kapitálová spoločnosť Credo Ventures, orientovaná na podporu technologických startupov, spustila svoj už druhý kapitálový fond Credo Stage 2, ktorý je primárne určený na investície v Strednej Európe a jeho hodnota siaha až do výšky 34 miliónov (Majková – Sobeková, 2015). Startupy prechádzajú počas svojej existencie rôznymi fázami, ktoré sú viazané na rozličný zdroj kapitálu. Práve v tejto súvislosti sa môžeme inšpirovať grafom, ktorý znázorňuje jednotlivé fázy startupu s príslušným zdrojom financovania.



Zdroj: KISKA, A. ml. *Central European Startup Guide*. 2018.

3F (Family, Friends, Fools)

Zakladatelia využívajú na rozvoj svojho podnikania vlastné úspory, rodinné investície alebo investície od priaznivcov. Investori v tejto počiatočnej fáze musia rátať s najväčším rizikom neúspechu, pretože ide výlučne o financovanie zakladateľovej myšlienky. V tomto bode môže vstúpiť do financovania aj anjelský investor, finančný profesionál, s cieľom umožniť začínajúcemu podnikateľovi zostaviť prvú verziu produktu (Kiska, A. ml, 2018). Investície od rodiny a priateľov poskytujú podnikateľovi slobodu, ktorá je v počiatočných fázach podnikania naozaj cenná a uľahčuje nasledovné rozhodovanie. Získavanie peňazí od tejto skupiny investorov prináša aj určité výhody, napr. zakladateľ kapitál získa rýchlejšie,

než od inštitucionálnych investorov. Dôvera od najbližších priateľov a rodinných príslušníkov môže byť vhodným hnacím motorom pre podnikateľa (Winley, 2015).

Podnikateľský anjel

Anjelský investor poskytuje osobné, súkromné finančné prostriedky. Investovanie do malých a stredných podnikov, kam patrí aj startup, má svoj význam. SMEs alebo malé a stredné podnikanie (MSP) tvorí až 99% všetkých podnikov v rámci celej Európskej únie, poskytujú veľké množstvo pracovných pozícií a v neposlednom rade tvoria hybnú silu ekonomík jednotlivých krajín (European Commission, 2014). Anjelský investor je solventná osoba, ktorá poskytuje kapitál pre startupy. Súčasná literatúra ho pomenováva aj ako privátneho, či neformálneho investora. Všeobecne pri anjelských investoroch platí, že sú to osoby s vysokoškolským vzdelaním, prevažne v strednom veku, so značnými podnikateľskými skúsenosťami (Morrisette, 2007). Podľa autora Ding (2014) vzájomná dôvera a tolerancia tvoria podstatu vzťahu medzi anjelským investorom a žiadateľom o kapitál. Najdôležitejšie v tomto vzťahu je odstrániť neistotu a vybudovať priateľské puto. Zakladateľ okrem finančných prostriedkov získava aj tzv. sociálny kapitál, ktorý predstavujú najmä užitočné kontakty anjelského investora prameniace z jeho dlhoročných skúseností (Tariq, 2013). Na Slovensku existuje sieť, ktorá zastrešuje všetkých podnikateľských anjelov. Klub podnikateľských anjelov Slovenska (KPAS, 2019) je prvou sieťou, ktorá vznikla v roku 2011 a zmyslom tohto združenia je *podpora rozvoja inovácií a podnikania nastupujúcej generácie podnikateľov*. Medzi najdôležitejšie činnosti tohto klubu patrí:

- sieťovať investorov a koncentrovať ponuku rozvojového kapitálu neformálnych investorov na jednom mieste,
- aktívne vyhľadávať podnikateľov a projekty vhodné na investíciu od podnikateľského anjela,
- organizovať investičné fóra a osvetu ohľadne investovania podnikateľským anjelom,
- zabezpečovať predselekciu vhodných projektov pre jednotlivých podnikateľských anjelov.

Rizikový kapitál

Proces obchodovania podnikateľov vznik rizikového kapitálu. Počiatky tejto formy financovania siahajú až do roku 1946. Podnetom vzniku tejto formy financovania bolo bankové financovanie, ktoré viacerým podnikateľom prestalo vyhovovať. S riešením prišiel

George Doriot, ktorý inicioval vznik historicky prvej spoločnosti poskytujúcou rizikový kapitál American Research nad Development (Metrick, A. – Yasuda, A, 2010).

Ako si môžeme všimnúť, rizikový kapitál predstavuje najväčšiu investíciu v životnom cykle startupu. Výška investície pokrýva všetky aktivity zabezpečujúce bezproblémovú existenciu a čo najväčší rast spoločnosti. Práve v tomto období prichádza prvé generovanie ziskov, čo vyžaduje ďalšie operácie a rozrastanie personálnej časti startupu. Zmyslom investorov rizikového kapitálu je, nielen poskytnúť finančné zdroje, ale aj získať podiel na vedení podniku alebo na celkovom výnose. Spolupráca medzi zakladateľom a investorom je prínosná pre obe zúčastnené strany, je to prílev investícií pre startup a možnosť investovania do závažne rastúcich technologických startupov s veľkým rastovým potenciálom (Leach, Ch. J. – Melicher, W. R., 2012).

Rizikový kapitál je čoraz dôležitejším sprostredkovateľom, ktorý je schopný transformovať kapitál na nové firmy a inovácie vysoko produktívnym spôsobom. Tento spôsob poskytnutia finančných prostriedkov vzbudzuje záujem u tvorcov politík a ďalších investorov, ale akademické zistenia o konzistentnosti tejto formy podnikania sú stále na veľmi nízkej úrovni (Lerner, J. – Kaplan, N., S., 2016).

Zaujímavým môže byť pohľad práve na to, na základe čoho si investori vyberajú startupy, do ktorých investujú svoje peniaze. Na základe výskumu Bengtsson a Hsu (2010) môžeme povedať, že etnická podobnosť medzi investorom a žiadateľom o kapitál a taktiež aj vzdelanie silne predpovedajú záujem investora o startup. Úloha podobných črt v takomto vzťahu je veľmi dôležitá.

Proces investovania rizikového kapitálu je náročný pre obe zúčastnené strany, ak sa investor rozhodne poskytnúť finančné prostriedky, stanoví zakladateľovi míľniky, ktoré musí spoločnosť dosiahnuť. V počiatočných fázach sa tieto míľniky zameriavajú predovšetkým na trh, čím sa produkt stáva pre spotrebiteľa priaznivejším a v neposlednom rade je dôležité získavanie počiatočných spotrebiteľov, ktorí sú ochotní produkt zakúpiť (De Vries – Pennings – Block – Fisch, 2016). Hodnotou investovania pre investorov rizikového kapitálu býva podiel na vedení podniku, následné strategické rozhodovanie a plánovanie. Získanie podielu na vedení alebo na celkovom zisku môže často viesť ku konfliktom záujmov so zakladateľmi. Nevýhodou však je, že investori môžu kedykoľvek redukovať výšku poskytnutých finančných prostriedkov.

Typy rizikového kapitálu

Startup počas svojej cesty za podnikateľským úspechom musí absolvovať viacero životných fáz. S jednotlivými životnými fázami súvisí aj typ použitého rizikového kapitálu, pretože každá životná fáza sa vyznačuje inými existenčnými podmienkami, aktivitami a taktiež aj životným cyklom produktu:

- *seed (štartovacie) financovanie*

Počiatočný kapitál je spôsob financovania použitého na začatie podnikania alebo na vytvorenie nového produktu. Získanie počiatočného kapitálu je prvou zo štyroch fáz financovania potrebných na to, aby sa startup mohol stať etablovaným podnikom. Hlavným cieľom tohto financovania je získať viac finančných prostriedkov na zlepšenie produktu a potom sa dostať do priazne rizikových investorov (Kopp, 2019). Typ rizikového kapitálu, ktorý je orientovaný na dlhodobý investičný horizont. Spoločnosti poskytujúce tento zdroj financovania sú charakteristické veľkou dávkou trpezlivosti vzhľadom na životnú fázu startupu, pretože zahŕňa vytváranie prvého produktového prototypu až po získavanie prvých zákazníkov. Investori v tejto životnej fáze podniku bojujú s extrémne vysokým rizikom, obdobie financovania sa pohybuje v rozpätí od piatich až do deviatich rokov (Vidra-Klinger, 2016). Tento druh rizikového kapitálu sa v Európe udeľuje od 250 tisíc eur do 750 tisíc eur, v niektorých prípadoch až do výšky jedného milióna eur. V posledných rokoch môžeme zaznamenať zvýšený počet kapitálových spoločností, ktoré poskytujú tento druh kapitálu, čím prispievajú k lepšiemu fungovaniu startupového ekosystému (Novoa, 2014).

- *pre-launch (predštartovacie) financovanie*

Fáza nastávajúca akonáhle prišlo k realizácii prvotného rozhodnutie zakladateľa o ďalšom postupe pri zakladaní podniku. V tejto fáze prichádza k vytváraniu základov pre podnikanie. Toto obdobie si zvyčajne vyžaduje omnoho viac finančných prostriedkov ako počiatočný stav. V tejto fáze je nevyhnutné vypracovať podrobný podnikateľský plán, v ktorom je vysvetlené, ako bude podnik fungovať. V tejto životnej fáze môžu o podnik prejavíť záujem aj podnikateľskí anjeli. Dôležitou aktivitou je vytvorenie právnej formy podnikania, ktorá pomôže vymedziť hranice fungovania podniku. Zakladatelia startupov môžu na základe toho vyhľadávať a nadobúdať majetky, či zariadenia, ktoré im môžu pomôcť v podnikaní. Táto fáza slúži na zabezpečenie všetkých nevyhnutných predpisov a získanie licencií potrebných na podnikanie. Zakladateľ v tejto fáze by mal dokončiť rozvoj distribučných a marketingových vzťahov v dodávateľskom reťazci na vytvorenie komplexnosti podnikania (Hofstrand, 2013).

Otázka financovania môže byť pre každého zakladateľa chýlostivou témou, najmä kvôli podielom. Každý záujemca o investovanie, investor rizikového kapitálu alebo podnikateľský anjel, vyžaduje podiel na vedení. Obvyklý podiel anjelského investora je okolo 20% (Ryník, 2020). Preto je dôležitá otázka financovania dôkladne zvážiť, aby sa zakladateľ dokázal vyhnúť prípadným nepríjemnostiam v podobe vytlačenia investorom z vedenia podniku. Dôležité je, vytvoriť také prostredie, aby nikto nestratil motív na rozvoji startupu.

Inkubátory a akcelerátory

Tieto pojmy sú často zamieňané a laická verejnosť na prvý pohľad neregistruje väčšie rozdiely. Odborníci však majú iný názor. Oba termíny poskytujú podporu pri budovaní začínajúceho podniku.

Slovenská podnikateľská agentúra (SBA) definuje inkubátor: „*inkubátor ponúka startupom podporu počas prvých troch rokov ich existencie prostredníctvom externého poradenstva a vedenia, zníženého prenájmu kancelárskych priestorov a infraštruktúry*“ (SBA, Inkubátory, 2019). Princíp podnikateľského inkubátora je rovnaký, ako ho poznáme z bežného života: pomôcť mladým firmám prežiť najkritickejšie obdobie v kontrolovaných, ideálnych podmienkach. Inkubátor nie je len kancelária so sekretárkou a spoločnou kopírkou pre všetkých. Inkubátor dokáže poskytnúť rôzne služby, ktorými sú napríklad právna pomoc, prístup na nový trh alebo asistencia pri vyhľadávaní správneho investora. Hlavným cieľom podnikateľského inkubátora je produkovať úspešné firmy, ktoré budú po opustení inkubátora finančne životaschopné. (Aernoudt, 2004).

Autori Miller a Bound (2011) sa venujú podpore startupov. Detailnejšie sa zamerali práve na akcelerátory, v ktorých vidia zreteľné rozdiely od inkubátorov a iných programov na podporu startupov. Akcelerátory boli donedávna poháňané výlučne súkromnými investormi a sústredovali sa predovšetkým na internetový a mobilný sektor. Startupové akcelerátory sú charakterizované najmä poskytovaním finančných prostriedkov, ktoré majú dopomôcť preklenúť obdobie počas existencie v akceleračnom a krátko potom. Investícia môže mať formu konvertibilnej zmenky alebo účasti na majetku spoločnosti. Akcelerátor sa primárne orientuje na spoločnosti s menším tímom ľudí než na individuálnych zakladateľov, taktiež je zriedkavé prijímanie spoločnosti s tímom väčším ako štyri osoby, pretože náklady potrebné na pokrytie nákladov by boli vyššie. Sieť inkubátorov a akceleratorov je najrozšírenejšia práve v Spojených štátoch amerických, kým na Slovensku je v súčasnosti aktívnych 15 inkubátorov rovnomerne rozložených v rámci republiky (SBA, Podnikateľské a technologické inkubátory,

2019). V Českej republike je aktívnych celkom 20 podnikateľských inkubátorov (Klímová, 2008). Zmyslom inkubátorov je vytvorenie komunity startupov, ktoré môžu medzi sebou jednoduchšie komunikovať, či odovzdávať doposiaľ nadobudnuté skúsenosti.

Crowdfunding a crowdsourcing

Ďalšími zdrojmi financovania startupu sú crowdfunding a crowdsourcing. Oba termíny sú používané relatívne krátku dobu, úzko súvisia so startupovým podnikateľským svetom. Oba zdroje predstavujú alternatívne financovanie. Slovenská podnikateľská agentúra (SBA, *Crowdfunding*, 2019) charakterizuje crowdfunding ako *“zbieranie menších individuálnych príspevkov od veľkého počtu osôb väčšinou prostredníctvom internetu”*. Posledné desaťročie crowdfunding zaznamenáva vzrast popularity, pretože poskytuje kapitál v rôznych odvetviach, napr. nehnuteľnosti, hudobný a technologický priemysel. Crowdfunding je obzvlášť vhodné financovanie pre startupy, pretože sa snaží zmeniť nápad na životaschopné podnikanie (Paschen, 2017). Crowdfunding ako alternatívny zdroj financovania vzbudil záujem aj na európskom trhu. Autori Salajová, Mazúr (2017) definovali cieľ Európskej únie v otázke crowdfundingu takto: *„cieľom únie je vytvoriť optimálne prostredie pre investorov zo širokej verejnosti, aby s využitím finančných technológií mohli priamo investovať vlastné finančné zdroje do podnikateľských, ale aj sociálnych projektov.“*

Crowdsourcing možno popísať ako získavanie práce, informácií alebo názorov od veľkej skupiny ľudí, ktorí posielajú svoje údaje prostredníctvom internetu alebo aplikácií. Príkladom môžu byť rôzne dopravné aplikácie upozorňujúce vodičov na nehody a poskytujúce aktuálne informácie v reálnom čase. Crowdsourcing umožňuje spoločnostiam vykonávať prácu ľuďom kdekoľvek na svete, čo prináša firmám množstvo talentovaných ľudí bez toho, aby vznikli bežné režijné náklady zamestnancov (Hargrave, 2019). Využitie crowdsourcingu je širokospektrálne, pretože prostredníctvom tejto metódy sa môže hudobná skupina dozvedieť o mestách, v ktorých má vystupovať alebo genetickí vedci môžu žiadať o pomoc pri sekvenovaní ľudského genómu (Livescault, 2019).

Spomenuté zdroje financovania môžu byť rozšírenejšie najmä vo veľkých a bohatých krajinách, kde obyvatelia disponujú väčším voľným množstvom finančných prostriedkov, ktorým môžu podporiť začínajúce startupy.

Najväčším prínosom prvej kapitoly dizertačnej práce je poskytnúť prehľad literatúry a názorov autorov na svet a existenciu startupov. Súčasný stav má oboznámiť

o momentálnom stave poznatkov danej témy. Našou úlohou v literárnej rešerši bolo uviesť význam pojmu metamorfózy, ktoré tvoria podstatu našej dizertačnej práce. Explicitne vymedziť pojem v oblasti ekonómie a podnikateľskej sféry bolo náročné, preto sme poskytli viaceré vysvetlenia, pochádzajúce zo svetových, relevantných slovníkov. Metamorfózami môžeme rozumieť premenu, ktorá môže mať nezvratné zmeny na štruktúre. Podnikateľské modely sú veľmi úzko prepojené práve so startupmi. Súčasná odborná literatúra poskytuje veľké množstvo publikácií a odborných článkov zameraných na neúspech startupov, avšak my sme sa v našej dizertačnej práci zamerali aj na úspech startupov, ktorý na základe výskumov tkvie v správnom načasovaní produktu alebo služby. Ďalší faktor úspechu môže byť skrytý v uvedení minimálne životaschopného produktu na trh a spolu so spotrebiteľmi pracovať na zdokonaľovaní produktu alebo služby. Táto idea je podstatou aj koncepcie Lean Startup, ktorá odporúča uviesť produkt na trh, zapracovať na produkte spolu so spotrebiteľmi a poučiť sa z tohto procesu. Veľkosťou si môžeme startup zameniť s malým podnikom, ktorý sa radí do kategórie Malé a stredné podniky (SME), no detailnejšou analýzou môžeme prísť na dôležité rozdiely, ktoré robia zo startupu samostatnú podnikateľskú jednotku. Medzi najväčšie rozdiely medzi startupom a malým podnikom sú technológie využité pri spracovaní produktu alebo pri poskytovaní služby. Ďalším rozdielom je pôvod využitých finančných prostriedkov, vzhľadom na fakt, že malý podnik získa finančné prostriedky bankovým úverom omnoho jednoduchšie ako startup, ktorý disponuje „iba“ podnikateľskou myšlienkou a častokrát sa musí orientovať na podnikateľských anjelov alebo investorov rizikového kapitálu. Posledným dôležitým rozdielom je zisk, ktorý je kľúčový pre oba typy podnikov, avšak v prípade startupu sa očakáva rast zisku podľa exponenciálnej krivky. V literárnej rešerši sme sa zamerali aj na komparáciu dvoch podnikateľských modelov, najjednoduchšieho a najkomplexnejšieho, ktorý je spomedzi modelov najznámejší, Canvas. Podnikateľský model Canvas od autorov Osterwalder a Pigneur slúži ako najkomplexnejšia vizualizácia pre poskytnutie dôkladného obrazu o konkrétnom startupe. Podnikateľský model Canvas bude tvoriť jadro dotazníkového prieskumu, ktorého sa zúčastní vzorka kvalitatívneho výskumu a na základe získaných informácií sa budeme usilovať o naplnenie hlavného cieľa dizertačnej práce. Canvas obsahuje deväť blokov, ktoré sa zameriavajú na všetky dôležité oblasti podnikania startupov. Otázka financovania je pre startup chýlostivá, pretože prístup k finančným prostriedkom môže byť náročnejší ako pri malých a stredných podnikoch. Zakladateľ by mal venovať pozornosť predovšetkým rozdeleniu podielov pri získavaní kapitálu. Výška podielu môže vplývať na motiváciu zakladateľa a investora zároveň.

Domáca i zahraničná odborná literatúra nám poskytuje väčšie množstvo poznatkov prameniach z prežitých skúsenosti súvisiacich so startupmi. Väčšinu odborníkov tvoria podnikatelia, ktorí sami okúsili úskalia startupového sveta. Súčasní nadšenci založenia vlastného startupu sa môžu pred týmto veľkým rozhodnutím oprieť o poznatky odborníkov. Súčasná odborná literatúra ponúka poznatky o spôsoboch financovania startupov, záujemca sa môže dočítať aj o formách podpory na národnej alebo európskej úrovni. Máme k dispozícii aj najčastejšie príčiny zlyhania startupov, ktoré sa opierajú o vedecké výskumy., no na druhej strane odborníci ponúkajú aj rôzne návrhy, ktorými možno svoje podnikanie vylepšiť a takouto cestou sa usilovať o zlepšenie celkového výkonu. Odborníci a podnikatelia obohatili literatúru aj o podnikateľské stratégie, ktoré môžu urýchliť cestu k raketovým výnosom alebo k veľkému množstvu zákazníckych segmentov.

Zmyslom našej dizertačnej práce bolo vyplniť výskumnú medzeru a síce, usilovali sme sa zistiť na základe vedecky podložených údajov či môžeme pozorovať vplyv podnikateľského modelu Canvas a v akej miere na výkonové ukazovatele startupu. Pre výskumné účely našej práce sme zvolili vizualizáciu Canvas, pretože ju považujeme za najkomplexnejšiu z pohľadu startupu – môžeme ňou odzrkadliť informácie o ponúkanej hodnote, segmentoch zákazníkov, charakterizovať vzťahy so zákazníkmi, distribučných kanáloch, definovať kľúčové zdroje, kľúčové činnosti a kľúčových partnerov, identifikovať nákladovú štruktúru a výnosy.

2 Cieľ práce

Startupy predstavujú nevyspytateľné, no najmä nepredvídateľné podniky, ktorým možno len ťažko pripísať všeobecne platné odporúčanie pre ich existenciu. Pri startupoch je veľmi dôležité pripomenúť, že neexistuje pre ne konštantný podnikateľský model. Súčasná odborná literatúra poskytuje viacero podnikateľských modelov, ktoré by mohli byť pre startupy pomôckou, no stanoviť všeobecne platný model by nemalo veľký zmysel vzhľadom na ich rozmanitosť, nestabilitu a premenlivosť.

V našej dizertačnej práci sme použili podnikateľský model Canvas, ktorý slúži ako vizualizácia súčasného stavu reálne fungujúcich slovenských startupov a na základe tohto modelu sme mohli ďalej nadobúdať hodnotné zistenia a cenné poznatky.

Hlavným cieľom dizertačnej práce je identifikovať signifikanciu vplyvu podnikateľského modelu Canvas na výkonové ukazovatele startupov, dosiahnutými výsledkami a metamorfózami reálne fungujúcich startupov prispieť k rozšíreniu poznania tohto relatívne nového a perspektívneho podnikateľského fenoménu.

Startupové prostredie je mnohokrát prezentované práve tými najúspešnejšími reprezentantmi a tí menej úspešní sa potichu ponárajú do zabudnutia. Predstavitelia neúspešných startupov neradi poskytujú údaje a informácie o svojom podnikaní. Minimum odbornej literatúry sa venuje príčinám neúspechu, pričom čísla sú neúprosne.

Splnenie hlavného cieľa dizertačnej práce bolo podporované týmito čiastkovými cieľmi:

1. identifikácia vybraných startupov dosahujúcich výnimočné výkonové ukazovatele na základe vybraných kritérií,
2. hĺbkové a detailné preskúmanie podnikateľského modelu Canvas ako komplexná vizualizácia startupu uskutočnené vzorkami kvalitatívneho a kvantitatívneho výskumu,
3. objasniť metamorfózy podnikateľských modelov startupov,
4. objasniť kvalitatívne vzťahy medzi podnikateľským modelom Canvas a výkonovými ukazovateľmi startupov .

3 Metodika práce a metody výskumu

Vypracovanie dizertačnej práce sa uskutočnilo podľa tohto postupu:

1. literárna rešerš, ktorá zhromaždila a analyzovala dostupné knižné, časopisecké a internetové zdroje vedeckej a odbornej literatúry, stanovenie dosiahnutej hranice poznania o startupoch,
2. formulovanie hlavného cieľa a parciálnych cieľov dizertačnej práce,
3. metodologická a metodická príprava terénneho výskumu,
4. vytvorenie výskumnej vzorky 1, ktorá je zostavená z 209 startupov,
5. analýza výskumnej vzorky 1,
6. interpretácia výsledkov analýzy výskumnej vzorky 1,
7. vytvorenie výskumnej vzorky 2, ktorá je zostavená zo 176 startupov,
8. interpretácia výsledkov analýzy výskumnej vzorky 2,
9. spracovanie výskumnej vzorky 2 a následné štruktúrovanie výskumnej vzorky,
10. súhrnná interpretácia získaných údajov

Prvá kapitola dizertačnej práce „Súčasný stav poznatkov o startupoch doma a v zahraničí“ obsahuje poznatky svetových odborníkov o zadanej téme a výskumy iných relevantných autorov. Čerpali sme predovšetkým z knižných a časopiseckých zdrojov, internetových zdrojov, kde sú zhromaždené odborné poznatky a skúsenosti. Využívali sme predovšetkým vedecké metódy, ktorými sú analýza, syntéza, indukcia a komparácia. Uvedené metódy dopomohli k vlastným charakteristikám, zhrnutiam alebo porovnaniu dôležitých poznatkov.

Kapitola „Výsledky práce“ obsahuje výsledky terénneho výskumu a súhrnnú interpretáciu jeho výsledkov. Výskum sa realizoval prostredníctvom dotazníka v reálnych a fungujúcich startupoch na území Slovenskej republiky. Dotazník bol určený pre startupy, ktoré spĺňali požadované parametre, napríklad životnosť podniku, výška obratu alebo predpoklad na exponenciálny rast. Za startup sme považovali malý, začínajúci podnik podnikajúci v nestabilných podmienkach, ktorý sa snaží osloviť spotrebiteľov originálnym a inovatívnym produktom, ktorý doposiaľ neponúka žiadny iný podnik.

Dotazník určený startupom obsahoval detailné otázky, ktoré sa pýtali na predmet startupového podnikania, financovanie, originalitu produktu, segment zákazníkov, vzťahy so zákazníkmi, teritoriálnu štruktúru obsluhovaných trhov. Dôležité zistenia priniesli aj otázky o

distribučnom kanály, konkurenčnej pozícii a cenovej politike. Otázky podrobne kopírovali bloky vizualizácie podnikateľského modelu *Canvas*.

Odpovede boli zatvorené zobrazené v škále alebo s niekoľkými možnosťami alebo to boli otvorené odpovede.

Výskumná vzorka 1 obsahovala 209 startupov pôsobiach na území Slovenskej republiky. Niektoré startupy mali právnu formu občianskeho združenia alebo nadácie, a preto nevykazovali ekonomické ukazovatele. **Výskumná vzorka 2** obsahovala 176 startupov, ktorých podnikateľská aktivita bola zachytená v databáze Finstat, a mala túto štruktúru:

1. tržby – zoradenie startupov podľa tržieb,
2. zisk – zoradenie startupov podľa dosiahnutého zisku,
3. graf tržieb – delenie startupov na základe dosahovania exponenciálneho rastu,
4. odvetvová klasifikácia – startupy sme si zaradili do jednotlivých tried odvetvových klasifikácií, aby sme získali informácie o tom, ktoré odvetvie prevažuje najviac,
5. zadlženosť – zoradenie startupov podľa zadlženosti,
6. víťazi Startup Awards – vyčlenenie startupov, ktoré získali ocenenie udeľované inovatívnym projektom,
7. dátum vzniku – delenie poskytuje prehľad o dobe existencie,
8. pomery – ekonomické ukazovatele startupov sme vyčíslili v pomeroch ako zisková marža, ktorá vypovedá o zhodnotení tržieb. Ďalším pomerom sme skúmali obrat celkových aktív, ktorý vypovedá o efektívnosti využívania aktív podniku. Cieľom tohto pomeru je maximalizovať výsledok,
9. bývalé startupy - podniky, ktoré už nemôžeme považovať za startup – najmä kvôli veľkosti (počet zamestnancov presiahol počet 100) ale práve kvôli tržbám (viac ako 33 miliónov eur),
10. startupy, ktoré dokázali prekonať prvé štyri roky svojej existencie – dôležité sú práve prvé štyri roky od založenia podniku, keďže mnoho startupov nedokáže prežiť počas prvých troch až piatich rokov svojej existencie. Zo 176 startupov prvé štyri roky dokázalo prekonať iba 43. Tento údaj pochádza z počtu záznamov v ich histórii.
11. finálne startupy – **výskumná vzorka 3**, vybraté podniky, ktoré boli predmetom osobného dotazníkového prieskumu v podnikateľskom teréne. Počet takýchto startupov je 30, pre splnenie minimálnej štatistickej vzorky. Ich selekcia prebehla na základe viacerých kritérií, ktoré boli:
 - predpoklad exponenciálneho rastu (podľa grafu tržieb),
 - aktívna činnosť na trhu,

- činnosť počas prvých štyroch rokov (podľa počtu záznamov v histórii).

Všetky ekonomické údaje o startupoch a ich finančné ukazovatele boli získané z verejne dostupnej databázy Finstat.

1. názov startupu,
2. internetová stránka,
3. meno a kontakt zakladateľa,
4. názov spoločnosti, pod ktorou vystupuje v databáze Finstat,
5. odvetvová klasifikácia a jej číselná charakteristika,
6. dátum vzniku,
7. počet záznamov v databáze Finstat,
8. dosiahnuté tržby,
9. celkové výnosy,
10. dosiahnutý zisk,
11. aktíva startupu,
12. miera vlastného kapitálu,
13. celková zadlženosť,
14. hrubá marža,
15. počet zamestnancov.

Začiatkom roku 2020 nás všetkých ochromila a nepríjemne zasiahla globálna situácia spojená s pandémiou Covid-19, ktorá neobišla ani akademické prostredie. Tento fakt ovplyvnil aj vývoj dizertačnej práce a my sme sa museli operatívne usilovať o zachovanie vopred stanoveného postupu. Vplyvom pandémie bolo pre nás nemožné zostaviť kontinuálnu vzorku. Vzhľadom na vzniknutú a stále pretrvávajúcu pandémiu sme boli nútení vytvoriť ďalšiu štatistickú vzorku, z ktorej sme následne na základe stanovených kritérií vyseletovali menšiu, kvalitatívnu vzorku. Predchádzajúca výskumná vzorka 2 začínala byť nedostupná z pohľadu obmedzeného prístupu k startupom a z toho dôvodu vznikla veľmi oklieštená výskumná vzorka 3.

Výskumné vzorky vytvorené počas pandémie si pre jednoduchšiu orientáciu v práci pomenujeme ako **vzorka kvantitatívneho výskumu** a **vzorka kvalitatívneho výskumu**. Zber údajov získavaných prostredníctvom dotazníkového prieskumu a osobných štruktúrovaných rozhovorov prebiehal v období máj – december 2020.

Naplnenie hlavného cieľa a parciálnych cieľov dizertačnej práce vyžadovalo vyhodnotenie dotazníkového prieskumu, ktoré sme sa následne rozhodli pre väčšiu

relevantnosť podrobiť štatistickému skúmaniu. Vplyv kvalít a stupňov rozvoja jednotlivých blokov podnikateľského modelu Canvas na výkonové ukazovatele startupu sme podrobili najznámejšej parametrickej metóde, korelácii a lineárnej regresnej analýze.

Štatistické skúmanie si vyžadovalo v prvom kroku jasné stanovenie závislých a nezávislých premenných. Závislé premenné nášho štatistického skúmania predstavujú výkonové ukazovatele startupu, ktoré sme stanovili nasledovne *Počet užívateľov*, *Počet platiacich užívateľov*, *Tržby zaznamenané škálou* a *Tržby zaznamenané priamo z finančnej databázy Finstat*. Bloky podnikateľského modelu Canvas sme sa rozhodli v rámci štatistického skúmania rozdeliť na dve časti podľa kvality blokov podnikateľského modelu a podľa stupňov rozvoja.

4 Výsledky práce

Kapitola Výsledky práce predstavuje analytický pohľad na výskumné vzorky a taktiež poskytuje odpovede na parciálne ciele dizertačnej práce. Prvá podkapitola detailne charakterizuje vzorku kvantitatívneho a kvalitatívneho výskumu, kde sme sa rozhodli uviesť 10% predstaviteľov podľa tržieb, zisku a počtu užívateľov. Ďalšia podkapitola sa venuje vyhodnoteniu dotazníkového prieskumu, ktorého predmetom bolo 30 startupov zo vzorky kvalitatívneho výskumu. V tretej podkapitole sme uviedli štatistické skúmanie vzťahov medzi premennými.

4.1 Charakteristika výskumných vzoriek

Na základe výkonových kritérií, medzi ktoré zaraďujeme zisky, tržby a počet užívateľov sme vyselektovali startupy zo vzorky kvantitatívneho výskumu a vzorky z kvalitatívneho výskumu.

Medzi predstaviteľov vzorky kvantitatívneho výskumu startupov **podľa zisku** patrí:

- sli.do s.r.o.

Zisk

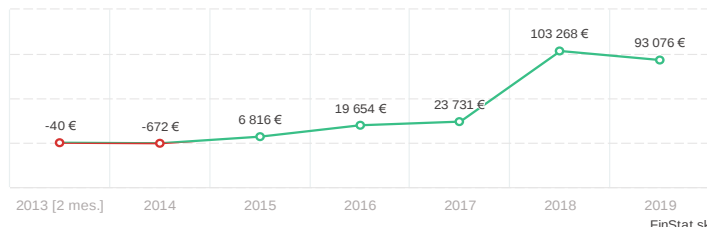
sli.do s. r. o.



- SuperScale s.r.o.

Zisk

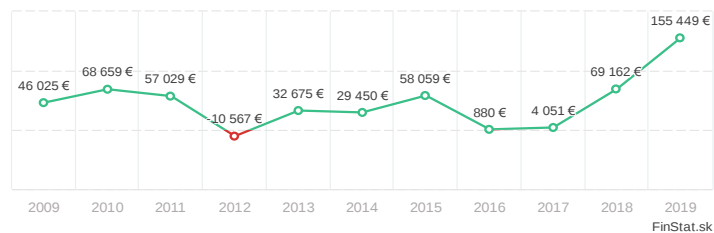
SuperScale s. r. o.



- **ui 42 spol. s.r.o.**

Zisk

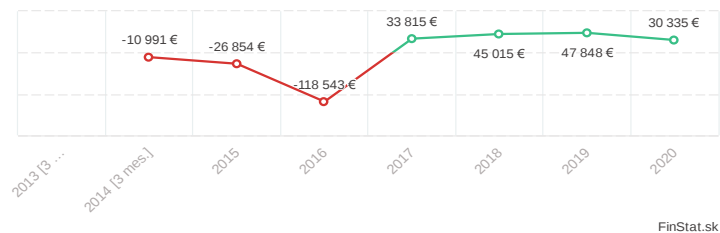
ui 42 spol. s r.o.



- **vectary s.r.o.**

Zisk

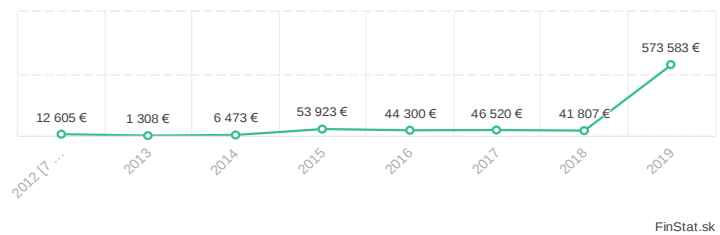
vectary s. r. o.



- **Dedoles s.r.o.**

Zisk

Dedoles, s. r. o.



- **South s.r.o.**

Zisk

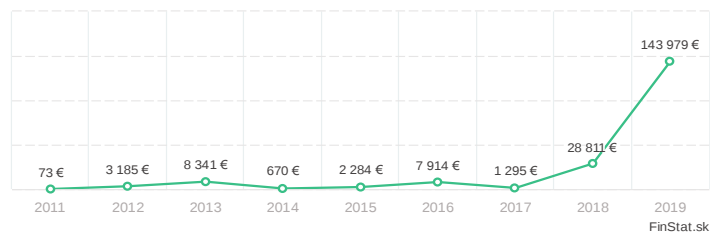
South s.r.o.



- **Kontentino s.r.o.**

Zisk

Kontentino s. r. o.



- **Kickresume s.r.o.**

Zisk

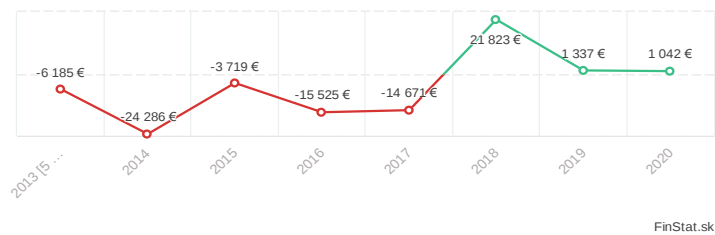
Kickresume s.r.o.



- **Mapillary s.r.o.**

Zisk

Mapillary, s. r. o.



- **DataSpot s.r.o.**

Zisk

DataSpot s.r.o.



Medzi predstaviteľov vzorky kvantitatívneho výskumu startupov **podľa tržieb** patrí:

- **Exponea s.r.o.**

Tržby

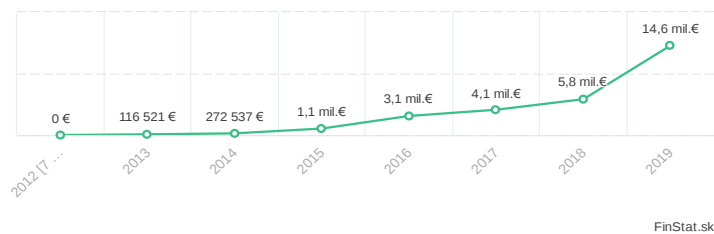
Exponea s.r.o.



- **Dedoles s.r.o.**

Tržby

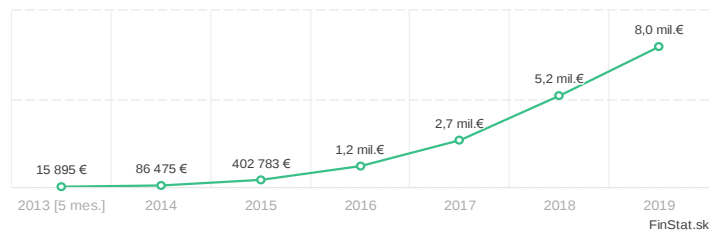
Dedoles, s. r. o.



- **sli.do s.r.o.**

Tržby

sli.do s. r. o.



- **eyerim s.r.o.**

Tržby

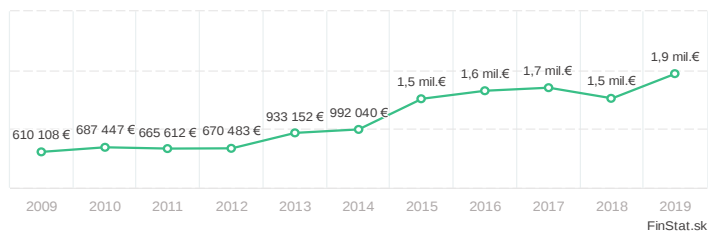
eyerim s.r.o.



- ui 42 spol. s.r.o.

Tržby

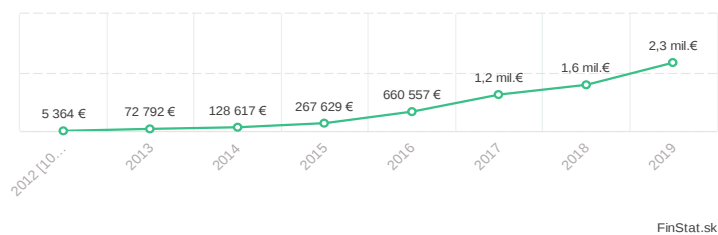
ui 42 spol. s r.o.



- Zelená pošta s.r.o

Tržby

Zelená pošta s. r. o.



- DECENT Group, a.s.

Tržby

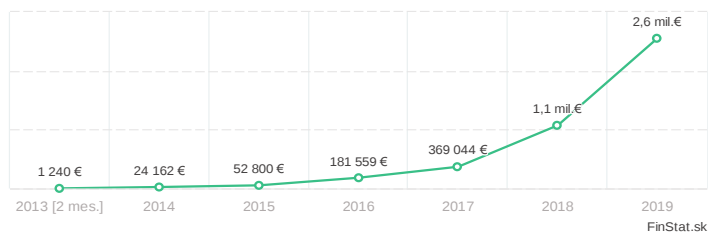
DECENT Group, a.s.



- SuperScale s.r.o.

Tržby

SuperScale s. r. o.



- Powerlogy s.r.o.

Tržby

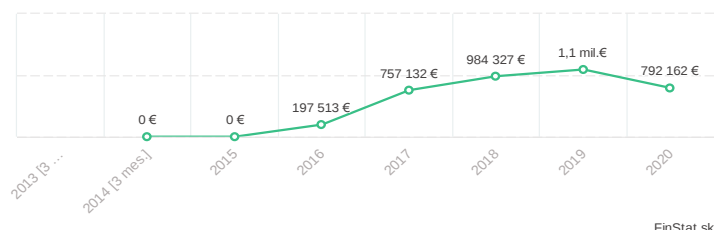
Powerlogy, s.r.o.



- vectary s.r.o.

Tržby

vectary s. r. o.



V rámci charakteristiky našej vzorky kvantitatívneho výskumu sme sa zamerali aj na najdôležitejších predstaviteľov **podľa počtu užívateľov**. Startupy si mohli vybrať počet užívateľov na uvedenej škále:

- 1- žiadny,
- 2- niekoľko,
- 3- niekoľko desiatok,
- 4- niekoľko stoviek,
- 5- niekoľko tisíc,
- 6- niekoľko desaťtisíc a viac,
- 7- viac ako stotisíc.

Spomedzi všetkých 109 startupov najviac užívateľov vykazuje startup *Dedoles, sli.do, DECENT Group, NYC Corner, Biotron Labs, Ailes International (CulCharge), PERRY SOFT, Kickresume, Resttpowered a Trainshot*.

Za povšimnutie však stojí zaujímavosť, že predstavitelia vzorky kvantitatívneho výskumu sa len v malom počte vyskytujú súčasne v rozdelení **podľa tržieb** a **podľa zisku**. Môžeme sa domnievať, že startupy trpia vysoké náklady spojené s predmetom podnikania, ktoré im následne neumožnili objaviť sa i v rozdelení **podľa zisku**. Taktiež sa však môžeme domnievať, že startupy vzorky kvantitatívneho výskumu vyskytujúce sa vo všetkých nami

skúmaných výkonových rozdeleniach sú vedené zakladateľmi s predchádzajúcimi podnikateľskými skúsenosťami a dokázali startupu nastaviť podnikateľský plán tak, že dokážu efektívne diverzifikovať svoje riziko a z tržieb na vysokej úrovni dokážu generovať aj zisky na vysokej úrovni.

Následne si predstavíme predstaviteľov vzorky kvalitatívneho výskumu rovnako **podľa tržieb, zisku a počtu užívateľov**. Predstavitelia vzorky kvalitatívneho výskumu spolu ďalšími startupmi boli predmetom detailného dotazníkového výskumu, ktorý sa uskutočňoval prostredníctvom osobného štruktúrovaného rozhovoru a boli predmetom aj štatistického skúmania.

Startupy, ktoré dosahujú najvyšší výkon vo všetkých troch sledovaných výkonových ukazovateľoch sú iba sli.do a Dedoles, ktoré sme našli v charakteristikách vzorky kvantitatívneho výskumu podľa zisku, tržieb a podľa počtu užívateľov. Startup sli.do je takmer najvyužívanejší nástroj, ktorý našiel svoje uplatnenie na rôznych prednáškach a webinároch, kde účastníci môžu klásť otázky prednášajúcim a ostatní môžu za tieto otázky hlasovať a tak ich posúvať v poradí otázok vyššie. V súčasnosti sa k najdôležitejším zákazníkom sli.do zaraďujú najväčšie nemecké banky a rôzne veľké spoločnosti, ktoré nástroj od sli.do využívajú na meetingoch. Dedoles sa dokázal presláviť a získať veľký počet spotrebiteľov a priaznivcov vďaka veselým ponožkám. Neskôr sortiment rozšírili aj o plážovú kolekciu, spodnú bielizeň, plážové šľapky a žabky, papuče všetko v rovnakých motívoch ako pôvodné ponožky. V súčasnosti Dedoles nadviazal spoluprácu aj so slovenským módnym návrhárom Ferom Mikloškom. Startupy sli.do a Dedoles si porovnáme z viacerých pohľadov v snahe nájsť spoločné vlastnosti, na základe ktorých dosiahli vynikajúce hodnoty vo všetkých troch výkonových ukazovateľoch. Oba startupy sú si **vedomé vysokou mierou konkurenčných podnikov** v odvetví, vzhľadom na fakt, že Dedoles uviedol 90% existenciu konkurencie, ktorá uspokojuje rovnakú alebo podobnú potrebu, kým sli.do uviedol 80% existenciu konkurenčných podnikov v odvetví. Ďalším prienikom medzi startupmi je **miera segmentácie trhu**, pretože sa zameriavajú primárne na masový, nesegmentovaný trh. Startupy využívajú aj **rovnakú úroveň komunikácie so zákazníkmi**, ktorou je samoobsluha, čiže zákazník je bez priameho kontaktu. Oba startupy využívajú **rovnaký typ distribučného kanála**, ktorým je vlastná webová stránka. Ďalším prienikom medzi startupmi je **vysoký stupeň rozvoja distribučného kanála**, sli.do uviedol 80% stupeň rozvoja a Dedoles až 90% stupeň rozvoja. Pri vstupe na zahraničné trhy, startupy **využili rovnakú formu vstupu** a síce priamy export. Kľúčovým porovnávacím ukazovateľom je aj **stupeň rozvoja využitých zdrojov**, i keď v tomto prípade nie príliš vysokým, pretože oba startupy uviedli približne

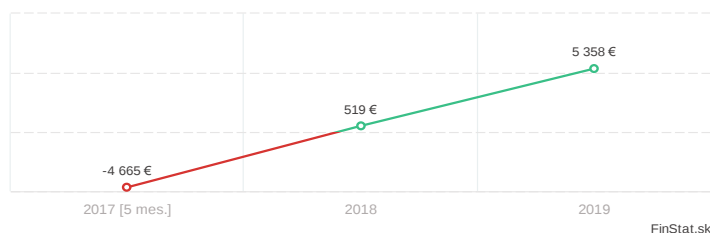
rovnaký stupeň rozvoja zdrojov – sli.do 60% a Dedoles 63%. Startupy uviedli v dotazníkovom prieskume **rovnaký stupeň rozvoja procesov** v hodnote 70%. Dedoles a sli.do uvádzajú **rovnaké priemerné náklady vzhľadom na dosahované ceny**. Posledný prienik medzi startupmi zaznamenávame v oblasti tržieb, nakoľko oba startupy uviedli, že **tržby prinášajú zisk do 25% z nákladov**.

Medzi predstaviteľov vzorky kvalitatívneho výskumu startupov **podľa zisku** patrí:

- Octago Corporation j.s.a.

Zisk

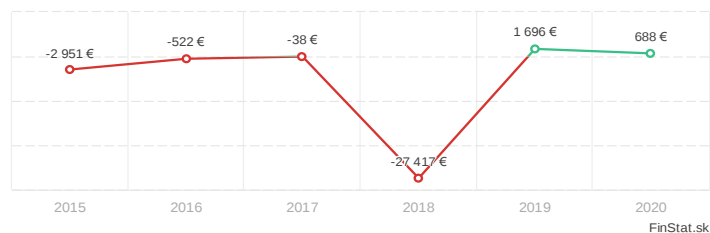
OCTAGO CORPORATION, j.s.a.



- SLOVbiz s.r.o.

Zisk

SLOVbiz s. r. o.



- Luigi's Box s.r.o.

Zisk

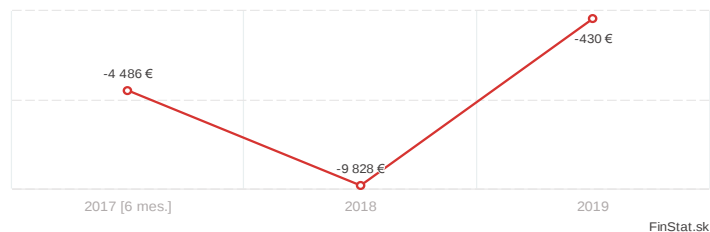
Luigi's Box, s.r.o.



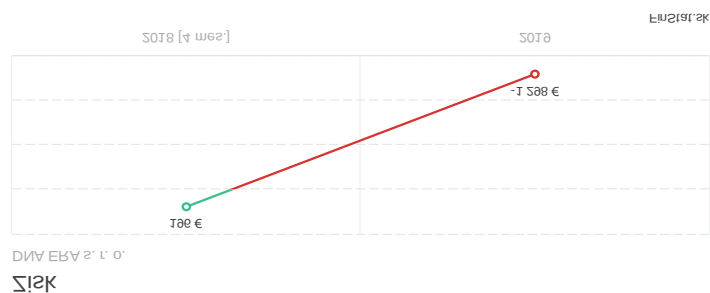
- Slovak Baby Box s.r.o.

Zisk

Slovak Baby Box s.r.o.

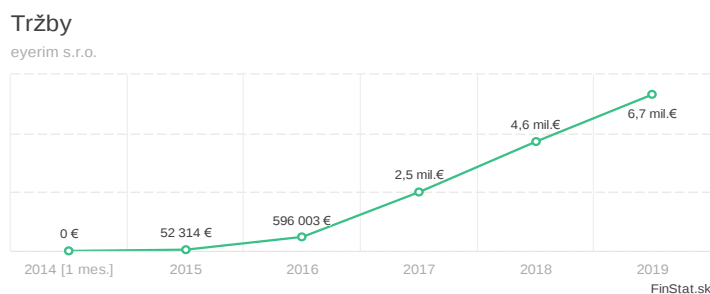


- DNA ERA s.r.o.

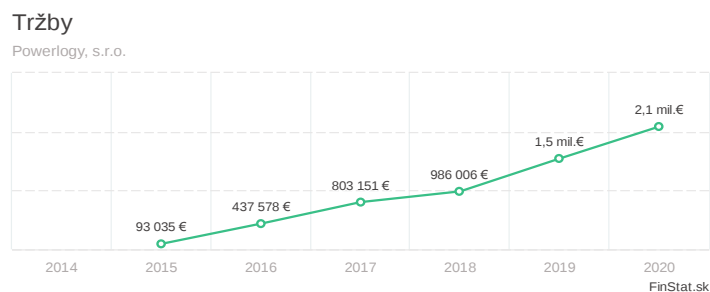


Medzi predstaviteľov vzorky kvalitatívneho výskumu startupov **podľa tržieb** patrí:

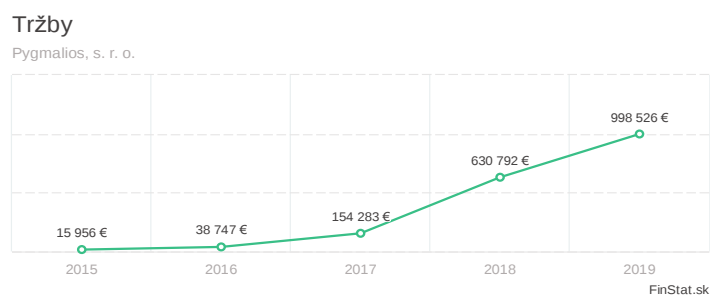
- eyerim s.r.o.



- Powerlogy s.r.o.



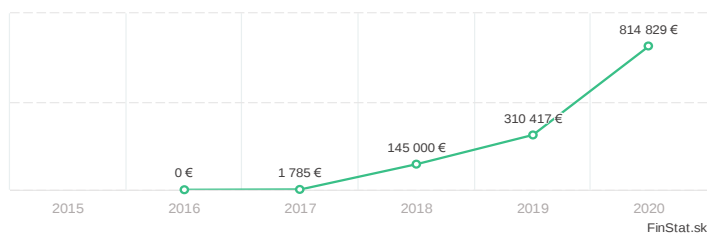
- Pygmalios s.r.o.



- MultiplexDX s.r.o.

Tržby

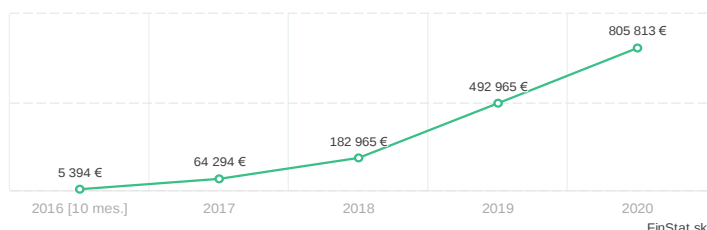
MultiplexDX, s.r.o.



- Boataround a.s.

Tržby

Boataround.com, a.s.



Spomedzi všetkých 30 startupov najviac užívateľov vykazuje startup *Specter Sports*, *Boataround*, *STROOI*, *Octago* a *Powerlogy*. Predstavitelia kvalitatívnej vzorky mali k dispozícii rovnakú škálu zaznamenávania počtu užívateľov ako predstavitelia vzorky kvantitatívneho výskumu.

Charakteristika vzorky kvalitatívneho výskumu nám poskytuje detailný pohľad na reálne metamorfózy, ktoré dosiahli nami skúmané startupy počas životného cyklu. Vzhľadom na rozsiahlosť tejto časti sme sa rozhodli ju uviesť ako časť príloh vid' *Príloha č.1 – Analýza vzorky kvalitatívneho výskumu startupov*.

4.2 Výsledky kvalitatívnej analýzy startupov

Predmetom dotazníkového prieskumu v kombinácii s osobným štruktúrovaným rozhovorom bola vzorka kvalitatívneho výskumu startupov, ktorá pozostávala z 30 členov. Vzorka kvalitatívneho výskumu bola na základe troch vopred stanovených kritérií vyselektovaná zo vzorky kvantitatívneho výskumu, ktorá pozostávala zo 109 startupov.

Dotazníkový výskum bol zostavený na základe Podnikateľského modelu Canvas a otázky boli v súlade s jednotlivými blokmi. Na začiatku dotazníku sme sa orientovali na personálnu identifikáciu vedúcej osoby a personálnu identifikáciu tímu startupu. Jadro dotazníku tvorili tieto bloky: *ponúkaná hodnota*, *segment zákazníkov*, *vzťahy so zákazníkmi*,

distribučné kanály, kľúčové zdroje, kľúčové činnosti, kľúčoví partneri, nákladová štruktúra a toky výnosov. Uvedené bloky nám umožnili získať dôležité výkonové ukazovatele startupov, ktoré boli predmetom štatistického skúmania.

4.2.1 Personálne obsadenie startupu

Vek/vzdelanie/ predchádzajúca prax pred vstupom do podnikania.

Priemerný vek zakladateľa startupu je 25 až 30 rokov, túto možnosť označilo až 37% zakladateľov skúmanej vzorky. Nasleduje vekové rozpätie 31 až 35 rokov, túto možnosť označilo 20% zakladateľov a v tesnom závесе je označené vekové rozpätie 20 až 24 rokov, ktoré označilo 17% všetkých zakladateľov. Celkovo 13% zakladateľov zvolilo vekové rozpätie 36 až 40 rokov. Svoj vek neuviedlo 7% zakladateľov. Vekové rozpätie 41 až 45 rokov uviedli 3% zakladateľov a zhodne 3% zakladateľov zvolil vekové rozpätie 46 až 50 rokov.

Z hľadiska dosiahnutého maximálneho vzdelania sme zistili, že viac ako polovica zakladateľov dosiahla vysokoškolské vzdelanie II. stupňa (53%), nasleduje vysokoškolské vzdelanie I. stupňa, ktoré označilo 17% startupov. Vysokoškolské vzdelanie III. stupňa označilo 13% startupov a rovnaký počet zakladateľov (13%), uviedlo stredoškolské vzdelanie ukončené maturitou. Iba 3% zakladateľov označili za najvyššie dosiahnuté vzdelanie učňovské vzdelanie zakončené výučným listom.

Viac ako polovica zakladateľov mala pri zakladaní startupu predchádzajúce skúsenosti s podnikateľskou praxou, túto možnosť konkrétne označilo 60%, 30% zakladateľov startupu začalo podnikať bez predchádzajúce praxe a informácie ohľadne praxe nevedlo 10% skúmanej vzorky.

Tabuľka 1 Vek zakladateľa startupu

20 – 24r	5	17%
25 – 30r	11	37%
31 – 35r	6	20%
36 – 40r	4	13%
41 – 45r	1	3%
46 – 50r	1	3%
Neuvedené	2	7%

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 2 Vzdelanie zakladateľa

<i>VŠ III. st.</i>	4	13%
<i>VŠ II. st.</i>	16	53%
<i>VŠ I. st.</i>	5	17%
<i>Stredoškolské vzdelanie ukončené maturitou</i>	4	13%
<i>Učňovské vzdelanie zakočené výučným listom</i>	1	3%

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 3 Predchádzajúca prax zakladateľa

<i>S praxou</i>	18	60%
<i>Žiadna prax</i>	9	30%
<i>Neuvedené</i>	3	10%

Zdroj: Vlastné spracovanie

Personálna identifikácia tímu

Počet členov tímu/prevládajúci vek a vzdelanie.

Viac ako polovica skúmaných startupov odpovedala, že ich zloženie tímu je tvorené maximálne desiatimi členmi. Túto možnosť si ako svoju odpoveď vybralo 60% skúmanej vzorky. Možnosť odpovede 11 až 20 členov v tíme si vybralo 13% skúmaných startupov a rovnaké množstvo startupov (13%), uviedlo, že ich tím pozostáva z maximálne tridsiatich členov. Iba 3% startupov uviedli, že ich tím pozostáva z maximálne štyridsiatich ľudí a 10% startupov neuviedlo odpoveď na túto otázku.

Vo všeobecnosti by sme mohli uviesť, že startupy z našej vzorky kvalitatívneho výskumu sú zložené z mladších členov, pretože až 53% uviedlo, že členovia tímu sú vo vekovom rozpätí 25 až 30 rokov. Ďalších 20% označilo vekové rozpätie ich členov medzi 31 až 35 rokov, vekové rozpätie 36 až 40 rokov označilo celkom 13% startupov a 10% startupov patrí do najmladšieho vekového rozpätia, ktoré sa pohybuje v rozmedzí 20 až 24 rokov a 3% startupov na túto otázku neodpovedali.

V rámci informácií o startupovom tíme nás zaujímalo taktiež priemerné najvyššie dosiahnuté vzdelanie. Najviac startupov je zložených z členov s vysokoškolským vzdelaním II. stupňa, až 70%, 10% startupov má vo svojom tíme ľudí so stredoškolským vzdelaním ukončeným maturitou. Z celej vzorky kvalitatívneho výskumu 7% startupov uviedlo, že členovia ich tímu majú najvyššie dosiahnuté vysokoškolské vzdelanie III. stupňa a rovnaký

počet startupov, 7%, neuviedlo svoju odpoveď, členovia jedného startupu (3%) uviedli ako najvyššie dosiahnuté vzdelanie učňovské vzdelanie zakončené výučným listom.

Tabuľka 4 Počet členov tímu

0 – 10	18	60%
11 – 20	4	13%
21 – 30	4	13%
31 – 40	1	3%
41 – 50	0	0%
50 a viac	3	10%

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 5 Prevládajúci vek členov tímu

20 – 24r	3	10%
25 – 30r	16	53%
31 – 35r	6	20%
36 – 40r	4	13%
41 – 45r	-	-
46 – 50r	-	-
neuvedené	1	3%

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 6 Prevládajúce vzdelanie členov tímu

VŠ III. st.	2	7%
VŠ II. st.	21	70%
VŠ I. st.	1	3%
Stredoškolské vzdelanie ukončené maturitou	3	10%
Učňovské vzdelanie zakončené výučným listom	1	3%
Neuvedené	2	7%

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.2.2 Podnikateľský nápad

Odvetvie (oblasť podnikania), v ktorom startup podniká podľa SK NACE.

Oblasti podnikania jednotlivých startupov sme čerpali zo všeobecne dostupnej finančnej databázy Finstat, ktoré sú obsiahnuté v úvodnom prehľade o firme.

Z pohľadu oblastí podnikania je naša vzorka startupov naozaj veľmi pestrá, vzhľadom na to, že 10% startupov podniká v oblasti ostatného výskumu a experimentálneho vývoja v oblasti prírodných a technických vied. Rovnaké množstvo startupov (10%), sa venuje podnikateľskej činnosti v oblasti zásielkového predaja alebo predaja cez internet, z čoho môžeme vyvodit', že tieto startupy budú orientované na internetové nakupovanie.

V prevažnej miere sa startupy našej vzorky orientujú na informačné a technické služby, pretože až 20% poskytuje počítačové programovanie, poradenstvo týkajúce sa počítačov alebo poskytuje ostatné služby týkajúce sa informačných technológií a počítačov.

V našej vzorke kvalitatívneho výskumu majú však svoje miesto aj startupy orientované na výrobu športových potrieb (3%), startup orientovaný na stavebnostolársku a tesársku výrobu (3%), vo vzorke nájdeme zastúpenie aj pre výstavbu elektrických a telekomunikačných sietí (3%) alebo pre výrobu ostatných kovových výrobkov (3%), či výrobu ostatných výrobkov z papiera a lepenky (3%).

Tabuľka 7 Odvetvie startupov podľa SK NACE

56101 - Jedálne	1	3%
77340 - Prenájom a lízing vodných dopravných prostriedkov	1	3%
72190 - Ostatný výskum a experimentálny vývoj v oblasti prírodných a technických vied	3	10%
10890 - Výroba ostatných potravinárskych výrobkov	1	3%
74900 - Ostatné odborné, vedecké a technické činnosti	1	3%
37000 - Čistenie a odvod odpadových vôd	1	3%
47910 - Zásielkový predaj alebo predaj cez internet	3	10%
63110 - Spracovanie dát, poskytovanie serverového priestoru na internete a súvisiace služby	1	3%
42220 - Výstavba elektrických a telekomunikačných sietí	1	3%
94992 - Činnosti záujmových organizácií	1	3%
62090 - Ostatné služby týkajúce sa informačných technológií a počítačov	2	6%
25990 - Výroba ostatných kovových výrobkov	1	3%
20140 - Výroba ostatných základných organických chemikálií	1	3%

47990 - Ostatný maloobchod mimo predajní, stánkov a trhov	1	3%
16231 - Výroba stavebnostolárska a tesárska	1	3%
62020 - Poradenstvo týkajúce sa počítačov	2	6%
62010 - Počítačové programovanie	2	6%
17290 - Výroba ostatných výrobkov z papiera a lepenky	1	3%
46690 - Veľkoobchod s ostatnými strojmi a zariadeniami	1	3%
70220 - Poradenské služby v oblasti podnikania a riadenia	2	6%
32300 - Výroba športových potrieb	1	3%
74100 - Špecializované dizajnérske činnosti	1	3%

Zdroj: Vlastné spracovanie

Dôvody a okolnosti založenia startupu.

V snahe bližšie a lepšie spoznať startupy zo vzorky kvalitatívneho výskumu nás zaujímali okolnosti a dôvody rozhodnutia založenia startupu.

Najčastejšou odpoveďou bola nedostatočná ponuka trhu – zakladatelia častokrát hľadali produkt alebo službu pre uspokojenie vlastnej potreby, ktorú na našom slovenskom trhu nenašli alebo ho bol veľký nedostatok. Nedostatky boli dôvodom zrodu mnohých startupov, pretože zakladatelia v nedostatočnej ponuke trhu našli príležitosť rozvíjania ich podnikateľskej myšlienky. Zakladateľom chýbala možnosť prenajať si loď alebo jachtu v rámci letnej dovolenky, ďalej im chýbala aplikácia pre zdravý životný štýl, taktiež im chýbala služba sprístupnenia analýzy DNA. Zakladateľ startupu Songoroo uviedol ako hlavný dôvod založenia spoločnosti chýbajúcu možnosť zákazníkom zdieľať preferovanú hudbu počas nakupovania v kamenných predajniach. Startup Songoroo vyvinul aplikáciu, ktorá umožňuje zákazníkom hodnotiť prehrávanú hudbu a zdieľať preferovanú hudbu. Zakladateľ startupu Neseda považoval zasa za potrebné vytvoriť projekt a priniesť zdravé riešenie pre všetkých so sedavým zamestnaním. Možnosť nedostatočnej ponuky trhu označilo spolu 43% startupov.

Ekologické zmýšľanie ovplyvnené klimatickou krízou zvolilo 23% startupov, pretože predmet ich podnikania priamo vplýva na životné prostredie a snaží sa prispieť k spomaleniu klimatickej krízy.

Rovnaký počet startupov (23%), uviedlo, že ich okolnosti pre rozbehnutie podnikania boli v podobe spontánnej alebo unikátnej myšlienky, rozmach elektromobilového odvetvia,

rodinné zázemie, vášeň pre šport, syndróm vyhorenia alebo snaha priniesť umenie spojené s kvalitným dizajnom.

Zakladatelia sa však rozhodli rozbehnúť vlastný biznis na základe predchádzajúcich pracovných skúseností, túto možnosť zvolilo 10% skúmaných startupov.

Vplyv inovácií bol kľúčový pri rozbiehaní podnikania pre 12% startupov. Založiť si vlastné podnikania sa rozhodlo 6% reálne existujúcich startupov.

Tabuľka 8 Dôvody založenia startupu

<i>Nedostatočná ponuka trhu</i>	13	43%
<i>Vplyv inovácií</i>	4	12%
<i>Založenie vlastného podnikania</i>	2	6%
<i>Založenie vlastného podnikania na základe predchádzajúcich pracovných skúsenosti</i>	3	10%
<i>Ekologické zmýšľanie ovplyvnené klimatickou krízou</i>	7	23%
<i>Iné</i>	7	23%

Zdroj: Vlastné spracovanie

Miera a zdôvodnenie originality podnikateľského nápadu.

Najpočetnejšou odpoveďou miery originality podnikateľského nápadu bola celosvetová. Až 43% startupov hodnotí svoj podnikateľský nápad na svetovej úrovni, medzi ktoré patrí aj startup Pán Bach, ktorý považuje svoj podnikateľský nápad na celosvetovej úrovni z dôvodu použitia špeciálneho receptu na výrobu čistiacich a dezinfekčných prostriedkov. Startup MultiplexDX rovnako hodnotí mieru podnikateľského nápadu, pretože sa usiluje o elimináciu nepresnej diagnostiky rakoviny a pomôcť tak onkologickým pacientom s presnejšou a rýchlejšou diagnostikou.

Iba 6% startupov hodnotí svoj podnikateľský nápad na lokálnej úrovni a 50% startupov hodnotí svoj nápad na národnej, stredoeurópskej, či európskej úrovni.

V rámci lokálnej úrovne stojí za povšimnutie startup Baterkáreň, ktorá získala titul prvého re-use centra na Slovensku.

Národnú úroveň podnikateľského nápadu zvolil startup Mobake, ktorý práve svojim podnikateľským zameraním napomáha k záchrane životného prostredia tvorbou bambusových zubných kefiek. Startup Powerlogy považuje svoj podnikateľský nápad hodný stredoeurópskej úrovne a zaoberá sa tvorbou inovatívnej zdravej výživy pre aktívnych ľudí, ktorí nie sú spokojní s priemerom.

Európsku mieru podnikateľského nápadu pre svoj podnikateľský nápad zvolil startup Zelená pošta, ktorá je orientovaná na zefektívnenie a zdigitalizovanie poštových služieb.

Tabuľka 9 Originalita podnikateľského nápadu

<i>Lokálna</i>	2	6%
<i>Národná</i>	5	17%
<i>Stredoeurópska</i>	5	17%
<i>Európska</i>	5	17%
<i>Celosvetová</i>	13	43%

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.2.3 Rozvoj startupu

a) Rozvoj podnikateľského nápadu

Rozvoj podnikateľského nápadu charakterizuje fázu, v ktorej sa nachádza nami skúmaných 30 reálne fungujúcich startupov na slovenskom trhu.

Až 67% startupov momentálne dosahuje rastúce príjmy. Medzi ne patrí napríklad startup Boataround, ktorý poskytuje prenájom jacht, lodí a katamaránov alebo startup Ekočističky, primárne zameraný na inovatívne riešenia v oblasti nakladania a hospodárenia s vodou. Nanajvýš dôležité je poznamenať, že startupy označovali prvé príjmy a rastúce príjmy súčasne.

Prvé príjmy v súčasnosti dosahuje 27% startupov skúmanej vzorky. Startup Pygmalios sa ako jediný nachádza vo fáze rozvíjania nápadu alebo konceptu (3%), hlavným zameraním zakladateľov menovaného startupu pomáhať obchodníkom vytvárať pre svojich zákazníkov príjemný a individualizovaný zážitok z nakupovania.

Ako jediný startup vo fáze vývoja produktu sa nachádza startup Luigi's Box (3%), ktorého zakladatelia sa usilujú vytvoriť vyhľadávací modul odhaľujúci problémy vyhľadávača na internetových stránkach e-shopov.

Tabuľka 10 Rozvoj podnikateľského nápadu

<i>Nápad / koncept / výskum</i>	1	3%
<i>Vývoj produktu</i>	1	3%
<i>Prototyp produktu / testovanie</i>	-	-
<i>Prvé príjmy</i>	8	27%
<i>Rastúce príjmy</i>	20	67%

Zdroj: Vlastné spracovanie

b) Obsah vyznačenej fázy (výsledky a problémy)

Startupy v prevažnej miere zaznamenávajú rast tržieb, túto možnosť označilo celkom 43% startupov skúmanej vzorky. Patrí medzi ne napríklad startup Cannature zameraný na výrobu zdraviu prospešných produktov z konope, ktorý okrem rastu tržieb zaznamenal aj problémy v organizačnej štruktúre a so skladovými zásobami. Startup Boataround, prenajímateľ jacht a lodí, zaznamenal okrem rastu tržieb aj potrebu vytvorenia zákazníckej podpory a taktiež sa v súčasnosti orientuje na získanie ďalšej investície podporujúcej udržanie a rozvoj podnikania. Startup Eyerim taktiež zaevidoval rastúce tržby, avšak cieľom tejto fázy je upevniť si vernosť zákazníkov, pretože len prostredníctvom nich môžu generovať stále vyššie tržby.

Ďalším súčasným výsledkom startupov je rozširovanie produktového portfólia, túto možnosť zvolilo až 30% startupov skúmanej vzorky. Medzi startupy zamerané na rozširovanie výrobných radov patrí aj startup Mobake, ktorý vyrába bambusové kefy. Ďalším startupom zameraným na rozširovanie produktového portfólia patrí startup MultiplexDX, ktorý sa orientuje na skorú a správnu diagnózu onkologických ochorení.

Nedostatok ľudských, finančných alebo časových zdrojov uviedlo 17% startupov. Medzi ne patrí aj startup Powerlogy, ktorého hlavným problémom je nájsť ľudí a doplniť tím o nových a kvalifikovaných zamestnancov. Podobný problém uvádza aj startup Neseda, výrobca ergonomických stoličiek pre zdravé dlhodobé sedenie.

Na výsledky a problémy aktuálnej životnej fázy sa nevyjadřilo 17% skúmanej vzorky.

Tabuľka 11 Obsah vyznačenej fázy

<i>Rast tržieb</i>	13	43%
<i>Udržiavanie klientov</i>	2	6%
<i>Rozširovanie produktového portfólia</i>	9	30%
<i>Nedostatok ľudských / finančných / časových zdrojov</i>	5	17%
<i>Neuvedené</i>	5	17%

Zdroj: Vlastné spracovanie

c) Cyklus financovania startupu

Financovanie je kľúčová a pre životný cyklus startupu nevyhnutná činnosť, od ktorej závisí ďalší rozvoj podnikateľskej myšlienky. Startup môže pre svoj vývin využiť financovanie prostredníctvom bankového úveru; súkromných zdrojov od priateľov

a známych; či podnikateľského anjela. Startup však môže využiť aj rizikový kapitál, ktorý sa viaže na jednotlivé fázy životného cyklu.

Predštartovacie financovanie slúži na rozvoj podnikateľskej myšlienky, na zabezpečenie nevyhnutných začiatkových činností a procesov, vytváranie právnej formy podnikania, avšak startup nevytvoril žiaden produkt. V tejto fáze financovania sa z našej vzorky nachádza 6% startupov, konkrétne startup Pygmalios a Luigi's Box.

Startupy môžu využívať aj štartovací kapitál, nevyhnutný pre začiatok podnikania alebo vytváranie nového produktu. Z našej startupovej vzorky nevyužíva nik štartovací typ kapitálu. Ďalším typom financovania je kapitál na začiatkový rozvoj a ďalší rast startupu, ktorý sa delí na A alebo B fázu. Tento spôsob financovania využíva konkrétne 67% z našej skúmanej vzorky.

Zvláštny spôsob financovania, mezanínový kapitál, ako svoju odpoveď označilo 13% startupov. Autorky Mihalčová a Hvastová (2008) definujú mezanínový kapitál: „*Mezanínový, rozvojový, kapitál sa poskytuje v rámci bankového sektora špecializovanými bankami v zahraničí. Vo všeobecnosti ide o hybridnú formu financovania, ktorá má charakteristiky dlhu aj vlastného kapitálu. Využíva sa na podporu manažmentu v tých podnikoch, kde je vlastný kapitál príliš nízky, a preto neexistuje možnosť úverového financovania.*“

Jeden startup, konkrétne Slido, využíva financovanie verejným trhom. Tento spôsob financovania sa môže uskutočňovať prostredníctvom crowdfundingu alebo crowdsourcingu. Hlavným rozdielom medzi spomenutými spôsobmi financovania verejným trhom je, že crowdfunding je primárne orientovaný na zbieranie menších finančných prostriedkov od viacerých dobrovoľných investorov prostredníctvom internetu a pri crowdsourcingu nemusí ísť len o finančné prostriedky, ale taktiež aj o názory, informácie alebo získavanie práce. Startup Slido umožňuje klásť otázky alebo pripomienky na veľkých stretnutiach alebo prednáškach. Ide o pomerne všeobecne známy startup, pretože ho využívajú aj slovenské platformy poskytujúce platené prednášky zo všetkých oblastí života.

Na otázku, v ktorej fáze financovania sa nachádza ich startup, nám odpoveď neposkytlo 10% startupov nami skúmanej vzorky.

Tabuľka 12 Cyklus financovania startupu

<i>Vlastné finančné prostriedky</i>	7	23%
<i>Externé finančné prostriedky</i>	2	6%
<i>Potreba ďalších externých finančných prostriedkov</i>	6	20%
<i>Rozširovanie podnikania</i>	8	26%
<i>Budovanie dôvery u zákazníkov</i>	5	17%
<i>Neuvedené</i>	7	23%

Zdroj: Vlastné spracovanie

d) Obsah vyznačenej fázy (výsledky a problémy)

Taktiež je veľmi dôležité spomenúť, s akými problémami a okolnosťami sa stretávajú startupy nami skúmanej vzorky.

V súčasnosti využíva 23% startupov na budovanie svojho startupu vlastné finančné prostriedky. Patrí medzi ne napríklad startup Lebo Mädveď, výrobca edukačných puzzle alebo startup Pán Bach, ktorý na základe unikátneho receptu vytvára čistiace a dezinfekčné prostriedky, menej škodlivé pre ľudí a životné prostredie.

V aktuálnej fáze financovania využíva 6% startupov externé finančné prostriedky, ktoré im poskytol buď anjelský investor, investor rizikového kapitálu alebo finančné prostriedky získali prostredníctvom crowdfundingového financovania. K takýmto startupom môžeme zaradiť napríklad Baterkáreň, ktorá ako prvá na Slovensku prevádzkuje prvé re-use a swap centrum.

Spôsob financovania od anjelského investora získal aj startup Luigi's Box. Na rozširovanie podnikania je zameraných až 26% startupov našej vzorky. To znamená, že aktuálnu fázu financovania používajú na rozširovanie spotrebiteľskej základne, investovanie do nových, inovačných výrobných procesov. Startup MultiplexDX sa usiluje o neustále zvyšovanie príjmov a rozširovanie portfólia svojich produktov a služieb, primárne orientovaných na správnu a presnú diagnostiku onkologických ochorení.

Budovanie dôvery u zákazníkov je kľúčovým krokom pre 17% startupov nami skúmanej vzorky. Tento krok by im mohol doceliť zvýšenie tržieb a následnú možnosť posunúť sa vo fázach financovania do ďalšej fázy. Ikonickým predstaviteľom je startup Zelina World, ktorý generuje tržby, no stále sa snaží zameriavať sa aj na potenciálnych zákazníkov a investovať do podnikania. Ďalším príkladom môže byť startup Virtual Medicine, ktorý sa snaží inovovať vyučovanie budúcich lekárov prostredníctvom virtuálneho modelu zobrazenia

človeka. Virtual Medicine má kapitál na rozvoj, generuje prvé tržby, no snaží sa získať aj väčších zákazníkov.

Na otázku ohľadne výsledkoch a problémov súvisiacich s aktuálnou fázou financovania neuviedlo svoju odpoveď, celkom 23% startupov z celej vzorky.

Tabuľka 13 Obsah vyznačenej fázy

<i>Vlastné finančné prostriedky</i>	7	23%
<i>Externé finančné prostriedky</i>	2	6%
<i>Potreba ďalších externých finančných prostriedkov</i>	6	20%
<i>Rozširovanie podnikania</i>	8	26%
<i>Budovanie dôvery u zákazníkov</i>	5	17%
<i>Neuvedené</i>	7	23%

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.2.4 Ponúkaná hodnota

Problémy zákazníkov

Obava o životné prostredie a o našu planétu prinútila konať aj viacero zakladateľov. Politika udržateľnosti je nesmierne dôležitá téma v týchto časoch, kedy sa ľudstvo nachádza na pokraji absolútneho vyčerpania prírodných zdrojov.

Podnikateľská myšlienka 23% startupov sa usiluje o pokles množstva odpadu, ochranu životného prostredia alebo sa iným spôsobom venuje zdravému životnému štýlu. Cirkulárna ekonomika ako jedna z častí politiky udržateľnosti sa nazýva aj ako obehové hospodárstvo a od roku 2015 je kľúčovou politickou témou v Európskej únii. *Hlavné črty cirkulárnej ekonomiky sú využívanie obnoviteľných zdrojov energie, prenájom, zdieľanie, podpora lokálneho obchodu, ekoinovácie alebo ekodizajn. Prioritou v cirkulárnom systéme sú produkty s dlhou životnosťou využívané dlhodobo* (INCIEN, 2021). Svojim zameraním k cirkulárnej ekonomike okrem Baterkárne, startupu Pán Bach a mnohých iných prispel aj startup Sensoneo, ktorý vyvinul smart riešenie pre riadenie odpadu. Hlavným zmyslom tohto startupu je zvoz smetí až v prípade plnej zbernej nádoby a nie na základe časovej frekvencie. Spájajú ultrazvukové senzory monitorujúce odpad s inteligentným softvérom. Ďalším startupom prispievajúcim k zlepšeniu súčasnej situácie životného prostredia je STROOI, výrobca naturálnych slamiek vyrábaných zo stebiel slamy. Takéto slamky sú 100% prírodné, kompostovateľné, nerozmáčajú sa v nápojoch a nemenia ich chuť.

Poskytnutie služby je ďalším dôvodom existencie 36% startupov našej vzorky. Startup DNA ERA poskytuje svojim potenciálnym zákazníkom možnosť získať prehľad o rizikových

ochoreniach, potravinových intoleranciách, či náchylnosti na zranenia. Ďalším startupom poskytujúcim službu je startup Body Fix, ktorý prostredníctvom aplikácie chce pomôcť klientom vybranými špeciálnymi cvikmi udržať si zdravie a skončiť s prípadnými bolesťami. Formu edukácie pre svojich zákazníkov zvolil startup Lebo Mäďved', ktorý na slovenský trh priniesol nielen geografické puzzle Slovenska, Česka, Európy a celého sveta, ale aj rôzne náučné formy pexesa.

Uspokojenie potreby je hlavným zmyslom prežitia pre 36% startupov našej skúmanej vzorky. Startup Eyerim uspokojuje potrebu zákazníkov v otázke ochrany zraku. Ako jediný internetový obchod prišiel s možnosťou vyskúšania si okuliarov v online priestore. Sortiment startupu Eyerim je skutočne široký, poskytuje slnečné okuliare pre ženy, mužov a deti, dioptrické okuliare, lyžiarske okuliare a okuliare pre prácu s počítačom. Zaujímavou myšlienkou sa prezentuje startup SLOVbiz, ktorý validuje akreditovanými meraniami sterilizačné zariadenia, v pravidelných intervaloch vykonáva kontrolu účinnosti sterilizácie vložením biologických indikátorov do komory a v neposlednom rade vykonáva zber a likvidáciu infekčného odpadu zo zdravotnej starostlivosti.

Tabuľka 14 Problémy zákazníkov

<i>Politika udržateľnosti</i>	7	23%
<i>Poskytnutie služby</i>	11	36%
<i>Uspokojenie potreby</i>	11	36%

Zdroj: Vlastné spracovanie

Minimálne životaschopný produkt

V tomto bode sme sa zaujímali najmä o to, či produkt alebo služba, ktorú startup v súčasnosti ponúka nielen na slovenskom trhu je zhmotnenie pôvodnej podnikateľskej myšlienky alebo produkt za určité obdobie prešiel viacerými inováciami a zmenami.

Polovica startupov uviedla, že ich súčasné zhmotnenie podnikateľskej myšlienky prešlo procesom zmien a zlepšení. Napríklad startup Slido prešiel veľkými zmenami od prvotnej myšlienky, ktorá na začiatku svojej existencie predstavovala len aplikáciu s veľmi jednoduchou možnosťou klásť otázky a zahlasovať. V súčasnosti vieme, že k najdôležitejším zákazníkom startupu Slido patrí šesť najväčších nemeckých bánk, taktiež rôzne veľké korporátne spoločnosti a ako nástroj je používaný takmer na každom vedeckom webinári. Startup Boataround donedávna zabezpečoval výhradne prenájom lodí, plachetníc a jacht prostredníctvom portálu, bez akejkoľvek zodpovednosti za zákazníka počas doby prenájmu. Postupom času si zakladateľ uvedomil, že ak chce rozšíriť svoj zákaznícky segment aj na potenciálnych zákazníkov bez kapitánskeho kurzu, bude musieť rozšíriť svoje ponúkané

služby aj v otázke popredajného servisu. Minimálne životaschopný produkt startupu MultiplexDX je subprodukt diagnostického testu, ktorý sa však dal používať výhradne vo vedecko-výskumných podmienkach, nie klinických. Prvotným minimálne životaschopným produktom startupu Pure Junk Design bola drevená paleta, no dnes startup poskytuje svojim potenciálnym zákazníkom a klientom predovšetkým personalizovaný návrh a výrobu nábytku z recyklovaných materiálov. Pôvodný minimálne životaschopný test startupu DNA ERA poskytoval len analýzu menšieho počtu ochorení, do 30, kým súčasné testy poskytujú analýzu okrem iného až 62 zdravotných predispozícií.

V nami skúmanej vzorke sa však nachádza 33% startupov, ktoré v súčasnosti generujú zisky zhmotnením prvotnej podnikateľskej myšlienky. Startup Eyerim sa vzhľadom na predmet podnikania zaraďuje ku skupine startupov s pôvodným minimálne životaschopným produktom, časom inovoval nástroj na skúšanie okuliarov v online priestore. Taktiež startup Neseda, výrobca stoličiek pre dlhodobé sedenie, poskytuje svojim zákazníkom zhmotnenie pôvodnej podnikateľskej myšlienky, ktorá prešla len malou úpravou v podobe limitovaných edícií. Slovak Baby Box, slovenský startup, zameraný na vyskladanie boxu ako darček pri príležitosti narodenia dieťaťa poskytuje potenciálnym zákazníkom a klientom taktiež svoju pôvodnú podnikateľskú myšlienku.

Z našej skúmanej vzorky nám na otázku ohľadne minimálne životaschopného produktu neodpovedalo až 16% startupov našej vzorky.

Tabuľka 15 Minimálne životaschopný produkt

<i>Originálny produkt</i>	<i>10</i>	<i>33%</i>
<i>Pozmenený pôvodný MŽP</i>	<i>15</i>	<i>50%</i>
<i>Neuvedené</i>	<i>5</i>	<i>16%</i>

Zdroj: Vlastné spracovanie

Doba existencie uspokojovanej potreby (miera novosti)

V rámci startupovej problematiky je veľmi dôležité prihliadať aj na to, či podnik poskytuje inovované riešenia alebo stojí za zrodom práve vytvorenej potreby.

Viac ako polovica nami dopytovaných startupov poskytuje riešenia na dlhodobu existujúcu potrebu. Možnosť dlhodobu existujúcich potrieb označovali najmä startupy, ktoré sa orientujú na politiku udržateľnosti, snažia sa svojím podnikateľským zámerom priaznivo vplyvať na životné prostredie a usilujú sa prispieť k poklesu množstva odpadu. K dlhodobu existujúcim potrebám sa radia startupy ako napríklad Baterkáreň. Životné prostredie chce chrániť aj startup Pán Bach so svojimi dezinfekčnými prostriedkami balenými v sklenených nádobách vytvorených na základe špeciálnej receptúry. Na životné prostredie priaznivo

vplýva aj startup Ekočističky svojou podnikateľskou myšlienkou – ponúkajú zelené riešenia v podobe dažďových záhrad, vytvárajú retenčné a kúpacie jazerá, podzemné a povrchové nádrže, vegetačné steny a strechy, no v neposlednom rade realizujú koreňové čistiarne vhodné nielen pre rodinné domy a spĺňajú limity pre vsakovanie vyčistených odpadových vôd do podzemných vôd. Potreba zraku je taktiež označovaná za dlhodobu existujúcu potrebu, ktorú na slovenskom trhu reprezentuje startup Eyerim. Dlhodobu existujúcu potrebu označil za svoju možnosť aj startup Specter Sports, ktorý ponúka najmä nadšencom a hráčom ľadového hokeja revolučnú pásku na čepeľ hokejky, ktorá napomáha k presnejšej strele a hráč dokáže získať lepšiu kontrolu nad pukom.

Potreba, ktorá existuje len krátkodobo je zmyslom podnikateľskej myšlienky pre 16% startupov našej vzorky. Rozmáhajúce sa dlhodobé sedenie bolo podnetom pre startup Neseda, ktorý priniesol na slovenský trh riešenie v podobe špeciálne navrhnutej stoličky, ktorá sa skladá z anatomickej opierky v krížovej oblasti a tým zabráni zbytočnému skracovaniu bedrovo-driekových svalov. Rastlinné terárium s príbehom predstavuje zmysel podnikania pre startup Zelina World, ktorý na želanie zákazníkov dokáže vytvoriť originálny doplnok do bytu, či kancelárie. Rôzne druhy ochorenia trápia ľudstvo od nepamäti, bohužiaľ aj tie onkologické. Postupný rozvoj v medicínskych oblastiach a informačných technológiách umožnil startupu MultiplexDX vyvinúť diagnostický test primárne určený onkologickým pacientom, nemocniciam a onkologickým centráam na presnú diagnózu ochorenia. Vývoj v medicínskych oblastiach podnietil aj vznik startupu Virtual Medicine, ktorý poskytuje svoj produkt vzdelávacím inštitúciám v oblasti zdravotníctva, zameriava sa na zobrazenie ľudského tela z viacerých perspektív a z viacerých vrstiev ľudského tela – študent si môže zobrazit' tú časť tela, ktorú si potrebuje naštudovať, napr. nervovú, svalovú sústavu, hlavu, končatiny, atď.

Práve vynájdená potreba úzko súvisí aj so vznikom elektromobility. Startup Greenway objavil dieru na elektromobilovom trhu a postupne vytvoril sieť nabíjaciach staníc pre tieto nové typy automobilov.

Tabuľka 16 Doba existencie uspokojovanej potreby

<i>Existuje dlhodobo</i>	19	63%
<i>Existuje krátkodobo</i>	5	16%
<i>Práve objavená / spozorovaná</i>	3	10%
<i>Práve vynájdená / vytvorená</i>	3	10%

Zdroj: Vlastné spracovanie

Odlíšnosť produktu (miera diferenciácie v porovnaní s aktuálnou praxou)

Odlíšnosť produktu je pre startup, malý začínajúci podnik s inovatívnou myšlienkou, kľúčová. Diferenciácia je nemenej dôležitá aj v ostatných druhoch podnikov, vďaka nej dokážu osloviť potenciálnych zákazníkov a komunikovať s lojálnymi spotrebiteľmi. Startup sa môže od konkurentov odlíšiť práve v spôsobe výroby, v použitej technológii, či v konkrétnom produkte.

Možnosť bežného štandardu dostupného u konkurencie neuviedol ani jeden startup z našej vzorky.

Za úplný originál považuje svoj produkt alebo službu 36% startupov. Úplný originál predstavuje najvyšší stupeň odlíšnosti od konkurencie. Medzi startupy, ktoré považujú svoj produkt alebo službu za úplný originál patrí startup Pán Bach, ktorý na základe špeciálnej receptúry vyrába dezinfekčné a čistiace prostriedky. Možnosť úplného originálu zvolil zakladateľ z toho dôvodu, že recept na výrobu má výlučne tento startup. V rámci ochrany životného prostredia sa začínajú pomaly rozširovať bezobalové obchody a drogérie, ale Baterkáreň je svojou podnikateľskou činnosťou a aktivitami v rámci konkurentov na trnavskom, ale i slovenskom trhu úplný originál. Forma získavania vedomostí o Slovensku prostredníctvom edukatívnych puzzle skladačiek, Lebo Mäďved', sa radí k úplným originálom, predovšetkým kvôli spôsobu získavania vedomostí a originalite myšlienky.

Veľkú odlíšnosť produktu alebo služby zvolilo 23% startupov našej vzorky. Medzi startupy s veľkou odlíšnosťou od konkurencie sa radí napríklad startup Greenway, Specter Sports, DNA ERA alebo startup Body Fix pre zdravší chrbát. Startup Cannature taktiež označil svoje produkty za veľmi odlišné od konkurencie a to najmä z pôvodu produktov – mnoho podnikov sa usiluje o tvorbu prírodnej kozmetiky obohatenej o mnohé liečivé byliny, no Cannature na výrobu svojich produktov používa konope. Startup Powerlogy so zdravými potravinami bez farbív, konzervantov, lepku a iných zložiek pre aktívnych ľudí považuje svoje produkty viac odlišné než aké potraviny sú ponúkané konkurujúcimi podnikmi.

Väčšiu odlíšnosť pre svoj produkt označili startupy Sensoneo, Mobake a SLOVbiz. Startup Sensoneo a Mobake sa svojou aktivitou snažia prispievať k zlepšeniu životného prostredia a využívať vo svojom podnikateľskom zámere cirkulárnu ekonomiku. SLOVbiz sa venuje validácii a následnej kontrole zdravotníckych prístrojov a zariadení.

Miernu odlíšnosť pre svoj produkt alebo službu zvolil startup Octago, výrobca street workout konštrukcie, ktoré si spoločnosť vyrába sama na Slovensku a spĺňajú Európske bezpečnostné predpisy. Startup Exponea zvolil taktiež miernu odlíšnosť pre svoju marketingovú automatizáciu a pokročilú analýzu zákazníkov.

Tabuľka 17 Odlišnosť produktu

<i>Bežný štandard</i>	-	-
<i>Mierna odlišnosť</i>	7	23%
<i>Väčšia odlišnosť</i>	4	13%
<i>Veľká odlišnosť</i>	7	23%
<i>Úplný originál</i>	11	36%
<i>Neuvedené</i>	1	3%

Zdroj: Vlastné spracovanie

Kvalita (výnimočnosti, úrovne, originality) produktu

Produkt je nástroj, ktorý je prínosný pre obe zúčastnené strany nachádzajúce sa v obchodnom styku. Spotrebitelia vyhľadávajú produkty a služby pre uspokojenie duševnej alebo materiálnej potreby, hlavným zmyslom podnikov je maximalizovať zisky. Pre splnenie podnikových cieľov je nevyhnutné vytvoriť produkt, ktorý nájde svoje uplatnenie na spotrebiteľskom trhu. Kvalite produktu môžu prispievať jeho výnimočnosti, úroveň vypracovania alebo aj jeho originalita v rámci trhu.

Podľa autora Rodriguez-Ramos (2020) by mali mať dobré výrobky spoľahlivú hodnotu a taktiež by mali riešiť skutočný problém spotrebiteľov, ďalej by mali byť zrozumiteľné spotrebiteľom a svoje úlohy by mali plniť čo najefektívnejšie a najjednoduchšie.

Lokálnu, najnižšiu, kvalitu neurčil ani jeden startup.

V rámci národnej, slovenskej, kvality si túto možnosť vybralo celkom 20% startupov. Medzi ne patria startupy ako Baterkáreň, SLOVbiz, Cannature, DNA ERA, Luigi's Box a Pure Junk Design.

Možnosť stredoeurópskej kvality produktu označili startupy ako Slovak Baby Box, Greenway, Powerlogy a Virtual Power Labs, ktorého riešenia prinášajú úspory nákladov na elektrinu pre spotrebiteľa a čistejšiu energiu pre planétu.

Európsku kvalitu svojho produktu zvolilo celkom 16% startupov, medzi ktoré patrí Eyerim, Mobake, Zelina World, Pygmalios a Zelená pošta, ktorá prináša technologické riešenie s cieľom pomáhať minimalizovať časové a finančné náklady spojené s posielaním listov.

Najvyššiu možnosť kvality produktov, celosvetovú, označila takmer polovica nami dopytovaných startupov. Patrí medzi ne napríklad startup STROOI, Neseda, MultiplexDX, Virtual Medicine, Lebo Mäďved', Pán Bach, Specter Sports, Body Fix, či Sensoneo.

Tabuľka 18 Kvalita produktu

<i>Lokálna</i>	-	-
<i>Národná</i>	6	20%
<i>Stredoeurópska</i>	4	13%
<i>Európska</i>	5	16%
<i>Svetová</i>	14	46%
<i>Neuvedené</i>	1	3%

Zdroj: Vlastné spracovanie

Stupeň rozvoja produktu (miera dokončenia, funkčnosti)

Rozvoj produktu je pomerne náročný proces, od ktorého vo veľkej miere závisia zisky a tržby celého podniku.

Podľa autorky Sutton (2020) môžeme vývoj nových produktov charakterizovať ako *proces prinášania originálnej myšlienky o produkte na trh*.

Startupy našej vzorky reprezentujú pomerne pestré spektrum stupňov rozvoja produktu.

So svojim produktom alebo službou si je maximálne istých 26% zo skúmanej vzorky. Patrí medzi ne napríklad Slovak Baby Box, Eyerim, STROOI, Neseda, Virtual Medicine, Pán Bach, Boataround a Sensoneo. Všetky tieto startupy majú svoj produkt alebo službu maximálne vyvinutú a generujú tržby.

Startup Mobake uvádza stupeň rozvoja produktu na 99%, čo môže znamenať ešte malé nedostatky, avšak startup je viac zameraný na generovanie ziskov. Nie úplne istým si je svojim produktom alebo službou 30% skúmanej vzorky.

Stupeň rozvoja produktu na 90% si vybralo najviac startupov, to môže znamenať doladovanie posledných detailov s generovanými ziskami. Medzi startupy s 90% stupňom vývoja produktov patrí startup Cannature, DNA ERA, Powerlogy, Pygmalios, Zelina World, Zelená pošta, Lebo Mäďved', Specter Sports a Octago.

Startup Baterkáreň, ako jediná uviedla stupeň rozvoja na 85%. Ako spomínala zakladateľka Janka v osobnom štruktúrovanom rozhovore: *„Baterkáreň je funkčná, dokončená, vie existovať v tomto stave, dokáže si zarobiť sama na seba, no stále je tu priestor na zlepšenie.“*

Startupy ako Exponea, Body Fix alebo Pure Junk Design označili stupeň rozvoja produktu alebo služby na 80%, čo predstavuje 10% celej vzorky.

Startup Songoroo a MultiplexDX uvádza stupeň rozvoja produktu na 75%. SLOVbiz ako jediný uvádza rozvoj poskytovanej služby na 70%.

Slido uvádza rozvoj svojej služby na 60%, no tento stupeň sa odvíja od konkrétnych potrieb a náročnosti klienta.

Luigi's Box a Virtual Power Labs uvádzajú len 50% rozvinutie služby. Startupu Luigi's Box však aj napriek polovičnému rozvoju produktov narástli tržby za posledný rok o 98% na 714.800€.

Na otázku ohľadne rozvoja produktu alebo služby nám neuviedlo 6% startupov svoju odpoveď.

Tabuľka 19 Stupeň rozvoja produktu

50%	2	6%
60%	1	3%
70%	1	3%
75%	2	6%
80%	3	10%
85%	1	3%
90%	9	30%
99%	1	3%
100%	8	26%
Neuvedené	2	6%

Zdroj: Vlastné spracovanie

Existencia konkurencie, ktorá uspokojuje rovnakú alebo podobnú potrebu

Existencia konkurencie úzko súvisí s odlišnosťou produktu. Častokrát sa môže stať, že zakladatelia považujú svoj produkt za úplný originál, no analýzou konkurencie prideme na existenciu mnohopočetnej konkurencie. Potom nastáva otázka, či je produkt naozaj originálny, ako by si zakladateľ prial.

V našom prípade však 16% startupov charakterizovalo svoj produkt ako úplný originál a tie isté startupy neevidujú žiadnu konkurenciu alebo žiadny podnik, ktorý by pre ne predstavoval hrozbu. Medzi tieto startupy patrí Zelená pošta, Zelina World, Neseda, Body Fix a Baterkáreň. Hoci existuje mnoho bezobalových obchodov, úplná zhoda neexistuje so žiadnym, najmä z dôvodu ďalších podnikateľských činností okrem bezobalovej drogerie, ktorú Baterkáreň ponúka.

Startup Pán Bach eviduje dvoch hlavných konkurentov v odvetví, avšak žiadneho nepovažuje za priamu hrozbu z dôvodu špeciálnej receptúry využívanej v pri výrobe čistiacich a dezinfekčných prostriedkov.

Rovnako aj Pygmalios eviduje nízku hrozbu zo strany konkurencie.

Trojica startupov Sensoneo, Specter Sports a Pure Junk Design zaznamenáva nízku hrozbu konkurencie (30%). Specter Sports vyrába ochranné pásky na hokejky na základe špeciálneho know-how, startup Pure Junk Design sa zameriava na personalizovaný ekologický nábytok a startup Sensoneo napomáha životnému prostrediu špeciálnymi senzormi na smetných nádobách.

Opäť trojica startupov Ekočističky, Luigi's Box a Virtual Medicine zaznamenáva väčšiu hrozbu od konkurenčných podnikov a to vo výške 40%, avšak stále nemôžeme hovoriť o úplnej hrozbe.

Startupy Cannature, DNA ERA, Powerlogy a Slovak Baby Box zaznamenáva 50% konkurenčnú hrozbu. Všetky doposiaľ spomenuté startupy charakterizovali svoj produkt alebo službu ako úplný originál, čo by sme vzhľadom na ich konkurenčnú hrozbu mohli potvrdiť, pretože je stále relatívne nízka.

Dvojica startupov SLOVbiz a Songoroo začína evidovať vyššiu konkurenčnú hrozbu, okolo 60%, no startupy si toho začínajú byť vedomé, vzhľadom na to, že svoj produkt alebo službu označujú ako miernu alebo väčšiu odlišnosť.

Startup Lebo Mäďved', eviduje na slovenskom trhu priameho konkurenta, spoločnosť Memonik, ktorá vytvára pexeso pre slepých. Vzhľadom na to, zakladateľ startupu Lebo Mäďved' označil svoje produkty ako úplné originály, pretože poskytuje geografické edukatívne puzzle na slovenskom trhu zatiaľ ako jediný.

Pre Virtual Power Labs existuje hrozba, ktorú zakladateľ eviduje na 70%, no zakladateľ zároveň definoval produkt ako veľkú odlišnosť.

Trojica startupov Slido, Exponea a Octago evidujú konkurenčnú hrozbu až vo výške 80%, no zároveň všetky tri ohodnotili svoj produkt alebo službu ako miernu odlišnosť voči konkurenčným podnikom, takže môžeme zhodnotiť, že sú si svojou konkurenciou vedomí a stále pracujú na zdokonaľovaní svojho produktu alebo služby.

Konkurenčná hrozba sa postupne zvyšuje, startup Eyerim vníma konkurenčnú hrozbu na 85%, pretože hlavnými priamymi konkurentmi môžu byť rôzne optiky na slovenskom trhu, ktoré boli nútené v súčasnej pandemickej dobe spustiť internetové obchody so svojimi produktmi.

Výrobca slamiek z pšeničných stoniek eviduje takmer úplnú konkurenčnú zhodu, až 92% a to najmä z toho dôvodu, že v súčasnosti sa podniky orientujú na ochranu životného prostredia a výroba ekologických slamiek patrí ku kľúčovému podnikaniu v danom odvetví.

Startupy MultiplexDX, Boataround a Mobake sú si vedomé úplnou konkurenčnou hrozbou, ktorá ich priamo ovplyvňuje. Avšak všetky startupy v otázke ohľadne odlišnosti od

konkurencie uviedli miernu alebo väčšiu odlišnosť, takže opäť patria ku startupom, ktoré sú si vedomé priamym konkurenčným ohrozením.

Jeden startup sa nám k otázke konkurenčnej hrozby nevyjadril.

Tabuľka 20 Existencia konkurencie

0%	5	16%
20%	2	6%
30%	3	10%
40%	3	10%
50%	4	13%
60%	2	6%
65%	1	3%
70%	1	3%
80%	3	10%
85%	1	3%
92%	1	3%
100	3	10%
Neuvedené	1	3%

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.2.5 Segmenty zákazníkov

Segmenty najdôležitejších zákazníkov

Zákazníci sú kľúčovými osobami v každom obchodnom vzťahu. Tvoria protipól spoločnostiam vytvárajúcich produkty a poskytujúcich služby. Zákazníci tvoria neoddeliteľnú časť trhu výrobkov a služieb. Bez zákazníkov by neexistoval dopyt a bez podnikov by neexistovala ponuka.

Najpočetnejšou skupinou zákazníkov nami dopytovaných startupov sú enterprise zákazníci, veľké medzinárodné spoločnosti, ktoré vykonávajú svoju podnikateľskú činnosť na globálnom trhu. Enterprise zákazníci uviedla takmer polovica nami dopytovaných startupov, medzi ktoré patrí napríklad Slido, Exponea, Zelená pošta alebo Songoroo.

Druhá najpočetnejšia skupina zákazníkov úzko súvisí s ich podnikateľským zameraním orientovaným na ochranu životného prostredia alebo cirkulárnu ekonomiku, pretože ako druhý najčastejší segment označovali startupy spotrebiteľa zaujímajúceho sa o zdravý životný štýl, ktorý korešponduje aj s ochranou planéty. Tento typ spotrebiteľa je kľúčový pre 33% startupov našej vzorky a označili ho startupy ako Baterkáreň, Mobake, STROOI, Octago, Powerlogy, Cannature, Ekočističky a Pán Bach.

Ďalším dôležitým segmentom zákazníkov nami dopytovanej vzorky startupov sú spotrebitelia s bežnými spotrebiteľskými preferenciami, ktorí sú kľúčoví pre 20% startupov

našej vzorky. Startup Eyerim je zaujímavý v širokej škále svojich spotrebiteľov, pretože poskytuje produkty pre spotrebiteľa s bežnými spotrebiteľskými preferenciami, ale taktiež aj pre spotrebiteľa s naozaj vycibreným vkusom. Je dôležité uviesť, že startupy označovali aj viac ako jeden typ spotrebiteľa, ako napríklad startup Pán Bach, ktorý oslovuje spotrebiteľa zaujímajúceho sa o zdravý životný štýl, ale taktiež spotrebiteľa s bežnými spotrebiteľskými preferenciami.

V našej vzorke startupov sa nachádzajú aj startupy, ktoré sa primárne orientujú na spotrebiteľov s poškodeným zdravím. Môžeme k nim zaradiť startup Body Fix alebo MultiplexDX. Avšak opäť treba uviesť, že startup MultiplexDX má viacero typov spotrebiteľov – poskytuje pomocnú ruku onkologickým pacientom ako jednotlivcom, no poskytuje svoje presné diagnostické služby veľkým nemocniciam a diagnostickým centráм.

Startupy Greenway, Boataround a Neseda sa primárne orientujú na spotrebiteľa so špecifickými a náročnými spotrebiteľskými preferenciami. Greenway vytvára pridanú hodnotu pre majiteľov elektromobilov, Boataround poskytuje možnosť prenájmu jacht a lodí, startup Neseda poskytuje špeciálne ergonomické stoličky pre zdravé sedenie vo vyššej cenovej hladine.

Takmer ďalšia polovica startupov označila možnosť „Iné“, kde môžeme zaradiť mestá a obce, ktoré sú kľúčové najmä pre Sensoneo, senzory na smetných nádobách, mestá a obce sú taktiež medzi prvými na zozname u startupu Ekočističky, koreňové čistenie odpadových vôd, pretože startup dokáže poskytnúť svoje ekologické riešenie nielen pre rodinné domy, ale veľkosť čističky vie prispôbiť aj obci, či mestu. Octago je ideálny príklad viacerých typov spotrebiteľov – na základe objednávky mesta, či obce môže spríjemniť život ľuďom na sídlisku, no v súčasnosti zaznamenáva objednávky aj od veľkých enterprise zákazníkov, ktorí si aj týmto spôsobom spríjemňujú prestávky počas pracovnej doby. Virtual Medicine poskytuje svoj virtuálny ľudský model bežnému človeku zaujímajúcemu sa o anatómiu človeka, študentom lekárskeho odboru, ale k jeho zákazníkom patria aj vzdelávacie inštitúcie.

Tabuľka 21 Segmenty najdôležitejších zákazníkov

<i>Spotrebiteľia s bežnými spotrebiteľskými preferenciami</i>	6	20%
<i>Spotrebiteľia s náročnými spotrebiteľskými preferenciami</i>	3	10%
<i>Spotrebiteľia s poškodeným</i>	2	6%

<i>zdravím</i>		
<i>Spotrebitelia zaujímajúci sa o zdravý životný štýl</i>	10	33%
<i>Enterprise zákazníci</i>	12	40%
<i>Iné</i>	12	40%

Zdroj: Vlastné spracovanie

Miera segmentácie trhu

Najdôležitejší zákazníci generujú podniku najväčšie tržby a zisky, no najmä tí, pre ktorých je primárne určená vytváraná hodnota. Z dôvodu detailnejšej analýzy spotrebiteľov nami skúmaných startupov nás zaujímala miera segmentácie trhu.

Väčšia polovica startupov (53%), sa primárne orientuje na segmentovaný trh a má vyprofilovaných niekoľko segmentov svojich zákazníkov. K takýmto startupom by sme mohli zaradiť všetky tie, ktoré označovali viac ako jeden typ spotrebiteľa, napríklad Pán Bach, Octago, Ekočističky, Baterkáreň, MultiplexDX, Zelina World, Neseda, Powerlogy, Virtual Medicine, Cannature či Pure Junk Design.

Startupy orientované na masový, nesegmentovaný trh sú identické so startupmi, ktorých hlavný spotrebiteľ má bežné spotrebiteľské preferencie - startup Eyerim, STROOI, Slido, Lebo Mädveď, Luigi's Box a Zelená pošta.

Jeden segment spotrebiteľov je kľúčový konkrétne pre SLOVbiz, Virtual Power Labs a Sensoneo.

Čiastočná customizácia produktu je charakteristická napríklad pre Slovak Baby Box, ktorý si zákazník dokáže vyskladať za pomoci zakladateľky podľa vlastných predstáv.

Úplnej customizácii sa nevenuje žiaden startup z nami skúmanej vzorky.

Tabuľka 22 Miera segmentácie trhu

<i>Masový, nesegmentovaný trh</i>	6	20%
<i>Segmentovaný trh, niekoľko segmentov</i>	16	53%
<i>Jeden segment</i>	4	13%
<i>Jeden segment, čiastočná customizácia</i>	4	13%
<i>Úplná customizácia</i>	-	-

Zdroj: Vlastné spracovanie

Lokalizácia trhu aktuálnej pôsobnosti

Veľkosť trhu dokonale kopíruje kúpyschopnosť obyvateľstva. Ak sa podnik nachádza na väčšom trhu, šanca, že si nájde svojich lojálnych klientov je o to väčšia. Naopak, ak sa

podnik nachádza na menšom trhu, mal by svoj produkt alebo službu prispôbovať spotrebiteľským preferenciám obyvateľov.

V súčasnosti sa na lokálnom trhu nachádza 13% startupov, medzi ktoré patrí Slovak Baby Box, DNA ERA, Pán Bach a Baterkáreň, ktorej myšlienka o cirkulárnej ekonomike sa začína šíriť po celom Slovensku, no pôsobnosť Baterkárne ako predajne je zatiaľ na lokálnej úrovni. Produkty Pán Bach sa pomaly dostávajú do povedomia obyvateľstva, vzhľadom na vytvorené spolupráce s viacerými predajňami a tak budú produkty ešte viac dostupnejšie.

Na národný trh sa podarilo preraziť celkom 30% startupov našej vzorky. Môžeme k nim zaradiť startup Zelina World, Powerlogy, Songoroo, Ekočističky, Pure Junk Design, STROOI, Luigi's Box, Cannature a SLOVbiz. Národný trh pre startup znamená viac spotrebiteľov zo všetkých národných regiónov a tak vyššiu možnosť generovať väčšie tržby.

V rámci stredoeurópskeho priestoru sa pohybuje startup Greenway, Body Fix, Eyerim, Lebo Mäďved', Zelená pošta, Mobake a Specter Sports. Mnoho z uvedených si začína vytvárať pobočky v Českej republike, najmä pre jednoduchší prienik na český trh a ľahšie získanie potenciálnych klientov.

Na európskom trhu sa momentálne nachádza 6% startupov a síce Pygmalios a Octago. O produkty a služby uvedených startupov majú záujem spotrebiteľia z celej strednej a západnej Európy.

Všetky informačné a medicínske giganty dobyli svetový trh produktov a služieb. Medzi týchto šťastlivcov patrí Exponea, Neseda, MultiplexDX, Slido, Virtual Medicine, Boataround, Virtual Power Labs a Sensoneo. Pôsobnosť na svetovom trhu sa nenesie iba v znamení víťazstva, všetky startupy musia dbať aj na veľké množstvo konkurenčných podnikov, ktoré ich ohrozuje.

Tabuľka 23 Lokalizácia trhu aktuálnej pôsobnosti

<i>Lokálny</i>	4	13%
<i>Národný</i>	9	30%
<i>Stredoeurópsky</i>	7	23%
<i>Európsky</i>	2	6%
<i>Svetový</i>	8	26%

Zdroj: Vlastné spracovanie

Vstup na zahraničné trhy (predaj zahraničným zákazníkom)

Dôvodov na zahraničnú expanziu môže byť pre startup viacero - môže ich viesť túžba generovať väčšie tržby, získať viac segmentov spotrebiteľov alebo nadobudnúť väčšiu trhovú hodnotu.

V našej startupovej vzorke máme dokonca 6% startupov, ktoré nepôsobia na zahraničnom trhu. Patria medzi ne Ekočističky a Baterkáreň. Dôvodov môže byť viac, v prípade startupu Ekočističky sa môžeme domnievať, že doposiaľ sa rozhodli neexpandovať na zahraničné trhy na úkor kvality, keďže na slovenskom trhu patria k absolútnej špičke v oblasti čistenia odpadových vôd. Startup Baterkáreň je zatiaľ v týchto krokoch opatrná, pretože zatiaľ sa usiluje preniknúť z lokálneho trhu na národný trh, poriadne si všetky kroky premyslieť a následne podniknúť expanziu na zahraničné trhy.

Rovnako opatrné boli aj startupy, ktoré expandovali na zahraničné trhy až po dvoch rokoch od začiatku predaja produktu na domácom trhu. Medzi takéto startupy patrí Pure Junk Design, Cannature, SLOVbiz, Zelina World, Greenway a Zelená pošta, ktorá plánovala medzinárodnú expanziu a premyslela si všetky kroky vopred.

Vstup na zahraničné trhy podniklo do dvoch rokov od začiatku predaja produktu na domácom trhu až 23% startupov, patrí medzi ne Songoroo, DNA ERA, Luigi's Box, Body Fix, Specter Sports, Pygmalios a Lebo Mäďved', ktorý predáva svoje geografické puzzle a ďalšie edukatívne výrobky predovšetkým Slovákom žijúcim v zahraničí.

Startupy ako Slido, Exponea, Neseda a Octago začali svoje produkty a služby predávať zahraničným spotrebiteľom do roka od začiatku predaja produktu na domácom trhu. Slido expandoval aj do Spojených štátov amerických, konkrétne do miest San Francisco a New York kvôli zjednodušeniu administratívy a riadenia, taktiež pre priblíženie sa k zákazníkom.

Sensoneo vstúpil na zahraničné trhy už do pol roka od spustenia predaja produktu na domácom trhu.

Startupy ako Mobake, Powerlogy a STROOI plánujú expandovať na zahraničné trhy taktiež do pol roka od uvedenia produktu na domácom trhu.

Okamžite na zahraničné trhy expandovali startupy ako Boataround, Virtual Power Labs, Eyerim, Virtual Medicine alebo MultiplexDX. Všetky tieto startupy majú jednu spoločnú vlastnosť – zakladateľa s prechádzajúcimi pracovnými skúsenosťami, takže môžeme predpokladať, že práve tie urýchlili startupom expanziu na zahraničné trhy a zabezpečili tak rast spoločnosti a rýchlejšie generovanie tržieb.

Tabuľka 24 Vstup na zahraničné trhy

<i>Okamžite po uvedení produktu na trh</i>	6	20%
<i>Do pol roka od začiatku predaja produktu</i>	4	13%
<i>Do roka od začiatku predaja produktu</i>	5	16%
<i>Do dvoch rokov od začiatku predaja produktu</i>	7	23%
<i>Po dvoch rokoch od začiatku predaja produktu</i>	6	20%
<i>Neuvedené</i>	2	6%

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.2.6 Vzťahy so zákazníkmi

Možnosti zvýšenia množstva zákazníkov

Vo všeobecnosti by sme mohli zákazníka identifikovať ako *ľudí alebo subjekty, ktoré kupujú produkty a služby spoločnosti a zvyšujú tak zisky podniku. Zákazník môže byť ktokoľvek v hodnotovom reťazci podniku, napríklad konečný spotrebiteľ, veľkoobchodník, maloobchodník* (Simons, 2014).

Zákazníci sú taktiež jedným z dôvodov expanzie na zahraničné trhy. Spôsobov ako zvýšiť množstvo zákazníkov je viac, až 30% startupov našej vzorky považuje priamy kontakt za kľúčový. Lokálne podujatia vytvárali vhodné miesto na seba prezentáciu, napríklad startup Cannature má osobnú skúsenosť, že lokálne podujatie dopomohlo k zvýšeniu množstva zákazníkov. Rovnakým spôsobom zákazníkov získaval startup Zelina World, prostredníctvom akcie Urban Market. Startupy sú presvedčené, že priama skúsenosť a osobné referencie dokážu zabezpečiť zvýšenie množstva zákazníkov. Vďaka priamemu kontaktu komunikuje aj MultiplexDX s onkologickým centrom alebo priamo onkologickým pacientom. Marketingové nástroje a postupné zlepšovanie marketingových činností využíva pre zvýšenie množstva zákazníkov 16% startupov našej startupovej vzorky. Tento spôsob využíva napríklad startup Ekočističky. Cielenou reklamou sa snažia dostať do povedomia viaceré startupy, medzi ktoré patrí startup Greenway, ten sa usiluje o dodržiavanie neustáleho kontaktu so zákazníkom prostredníctvom emailovej komunikácie alebo telefonického spojenia.

Dodržiavanie kvality produktov uviedlo 10% startupov, medzi ktoré patrí aj startup Pán Bach. Zakladateľ Pán Bach podniku zastáva názor, že ak sa nezmení pôvodná kvalita výrobkov, zákazníci sa pritiahnu automaticky.

Spolupráca je najdôležitejšia pre 10% startupov našej skúmanej vzorky. Uvedená možnosť je dôležitá pre startup Slido, ktorá sa usiluje zvýšiť množstvo zákazníkov integráciou dôležitých nástrojov so spoločnosťami Google Meet, Microsoft alebo Zoom. Vstup na zahraničné trhy vidí ako svoju možnosť startup Lebo Mäďved'. Je dôležité uviesť, že startupy označovali aj viacero možných odpovedí a 6% startupov z našej vzorky nám na otázku ohľadne zvyšovania zákazníkov neuviedli svoju odpoveď.

Tabuľka 25 Možnosti zvýšenia množstva zákazníkov

<i>Priamy kontakt</i>	10	30%
<i>Marketing</i>	5	16%
<i>Lokálne médiá</i>	4	13%
<i>Cielená reklama</i>	4	13%
<i>Technologický vývoj</i>	3	10%
<i>Dodržanie kvality</i>	3	10%
<i>Spolupráca</i>	3	10%
<i>Iné</i>	3	10%
<i>Neuvedené</i>	2	6%

Zdroj: Vlastné spracovanie

Úroveň komunikácie so zákazníkom, ktorá je vyžadovaná pre poskytnutie produktu

Komunikácia je kľúčová pre bezproblémové fungovanie firmy. Každý zakladateľ startupu by mal byť schopný komunikovať so svojimi zamestnancami, dodávateľmi, investormi, ale najmä so zákazníkmi. Bez zákazníkov by neexistoval predaj výrobkov (Kappel, 2018).

Zákazníci využívajú komunikáciu so startupom bez priameho kontaktu u 10% startupov našej vzorky. Konkrétne startupy Slido, Eyerim a Powerlogy majú do takej miery vyvinutú internetovú stránku, že zákazník využíva podporu len v nevyhnutných prípadoch.

Startup Powerlogy využíva aj ďalšie úrovne komunikácie so zákazníkom, najmä vo vlastnej kaviarni, avšak v súčasnej pandemickej dobe boli nútení sa začať viac orientovať práve na elektronickú komunikáciu.

Čiastočný kontakt ako spôsob komunikácie so svojimi zákazníkmi využíva viac ako polovica startupov nami dopytovanej vzorky. Čiastočný kontakt s podporou online služby využíva napríklad DNA ERA, Lebo Mäďved', Slovak Baby Box, Mobake, Boataround, Cannature alebo Zelina World, ktorý vyrába rastlinné teriária na ozdobenie kancelárie, či bytu, zakladateľ však na základe žiadosti vyrobí terárium na mieru podľa preferencií spotrebiteľa.

Osobnú asistenciu využíva pri komunikácii so zákazníkmi až 37% startupov, medzi ktoré patrí napríklad Octago, Pure Junk Design, STROOI, Neseda, Zelená pošta a Baterkáreň,

ktorá má svoju vlastnú predajňu, no spustila aj internetový obchod, ktorým sa usiluje znížiť straty vyvolané súčasnou situáciou, i keď vďaka čapovanej drogérii Baterkáreň nepodlieha epidemiologickým opatreniam.

Mimoriadnu osobnú asistenciu využíva celkom 16% startupov, medzi nimi napríklad startup Sensoneo, Exponea, Ekočističky a MultiplexDX. Produkty a služby uvedených startupov vyžadujú vo svojej podstate osobnejší prístup a lepšie prispôsobenie preferenciám spotrebiteľa. Startup Ekočističky prispôsobuje svoj pôvodný produkt spotrebiteľským predstavám a preferenciám konkrétneho zákazníka.

Startupy ako Virtual Power Labs, Luigi's Box, Body Fix, Specter Sports a Pygmalios spolupracujú priamo so zákazníkom pri tvorbe konkrétneho produktu alebo služby. Startup Body Fix vie na základe zdravotných problémov zákazníka odporučiť správne cviky prostredníctvom aplikácie a taktiež startup Specter Sports vytvorí hokejovú pásku na čepeľ hokejky na základe športových preferencií spotrebiteľa, avšak sú k zakúpeniu aj ako hotové produkty vo viacerých športových predajniach.

Tabuľka 26 Úroveň komunikácie so zákazníkom

<i>Samoobsluha (bez priameho kontaktu)</i>	3	10%
<i>Čiastočný kontakt (online služba)</i>	16	53%
<i>Osobná asistencia (predajňa)</i>	11	37%
<i>Mimoriadna osobná asistencia (konkrétny predajca)</i>	5	16%
<i>Spoluvytvorenie (podnet na zmenu produktu)</i>	6	20%

Zdroj: Vlastné spracovanie

Stupeň rozvoja vzťahov so zákazníkmi (miera dotvorenia)

Spoločná štúdia spoločnosti SAP, Siegel + Gale a Shift Thinking naznačuje, že digitálne značky nerobia veci inak, tieto značky myslia inak. Tradičné značky sa zameriavajú na umiestňovanie svojich značiek do povedomia svojich zákazníkov, digitálne značky sa zameriavajú na umiestňovanie svojich značiek do života svojich zákazníkov (Bonchek – Bapat, 2018).

Iba jeden startup z našej vzorky má rozvinuté vzťahy so svojimi zákazníkmi a pozná svoj cieľový segment spotrebiteľov na 100%. Startup Slovak Baby Box poskytuje svojim klientom štartovací balíček pre bábätká inšpirovaný fínskou tradíciou. Všetky podnikateľské činnosti vykonáva zakladateľka sama, od komunikácie s dodávateľmi až po čiastočnú

customizáciu boxu pre klienta, preto sa usiluje o čo najlepšie vzťahy so svojimi zákazníkmi. V rámci svojej internetovej stránky poskytuje tri dostupné varianty štartovacieho balíčka, avšak po skontaktovaní so zakladateľkou a vyjadrení vlastných preferencií sa bude zakladateľka snažiť nájsť kompromis pre maximálnu spokojnosť na oboch stranách.

Až 20% startupov označilo možnosť stupňa ich rozvoja so zákazníkmi vo výške 90%. K týmto startupom patrí Exponea, MultiplexDX, Body Fix, Octago, Powerlogy a Baterkáreň, ktorej zakladateľka veľmi berie ohľad na prijatých ľudí do predajne pre zanechanie dobrého a príjemného pocitu, ktorý zabezpečí, že sa ľudia budú vracieť do predajne opakovane. Startup Body Fix komunikuje priamo so zákazníkom pre dôslednejšiu diagnostiku jeho zdravotného stavu, z toho dôvodu je nevyhnutné dbať na vysokú úroveň komunikácie so zákazníkmi. Podobne aj startup Octago, v ktorom je zakladateľ priamo kontaktovaný klientom pre vytvorenie spoločnej predstavy street work out ihriska pre obec, mesto alebo korporátnu spoločnosť.

SLOVBiz, ktorý poskytuje validáciu zdravotníckych zariadení, má stupeň rozvoja so zákazníkmi taktiež na veľmi vysokej úrovni. Zakladateľ ju ohodnotil na 85% z dôvodu vykonávania aj rôznych doplnkových služieb, medzi ktoré patrí doprava potrebných indikátorov a pomôcok v pravidelných intervaloch podľa vyhlášky alebo v prípade nevyhovujúceho bioindikátora okamžité opakovanie skúšky.

Startupy Songoroo, Specter Sports, STROOI a Boataround uviedli stupeň rozvoja vzťahov so zákazníkmi na 80%. Boataround by mal mať so svojimi klientmi komunikáciu na veľmi vysokej úrovni a to z dôvodu, že poskytuje celkový servis pri prenájme jacht a lodí a nielen konkrétny prenájom, pre dosiahnutie maximálnej spokojnosti zákazníkov by mal zakladateľ dbať na čo najvyššiu možnú úroveň komunikácie.

Startup Eyerim deklaruje stupeň rozvoja vzťahov so zákazníkmi vo výške 75% čo môžeme v spôsobe komunikácie prostredníctvom internetového obchodu hodnotiť veľmi pozitívne. K takému vysokému hodnoteniu iste prispeli aj zakladateľove predchádzajúce skúsenosti v podnikateľskej sfére.

V hodnote 70% majú rozvinuté vzťahy so zákazníkmi startupy Sensoneo a Zelená pošta. Stále môžeme hodnotu stupňa rozvoja hodnotiť pozitívne, vzhľadom na to, že ich hlavnými zákazníkmi sú veľké enterprise spoločnosti alebo mestá a obce.

13% startupov z našej vzorky, Virtual Medicine, Pygmalios, Zelina World a Cannature, uvádzajú hodnotu rozvoja vzťahov so svojimi zákazníkmi v hodnote 60%. Mohli by sme usudzovať, že ide o relatívne mladé startupy, ktoré si našli na trhu svojich lojálnych zákazníkov, no sú stále otvorení možnosti vyhľadávať ďalšie zákaznícke segmenty.

Startupy Virtual Power Labs, Ekočističky, Neseda, Slido alebo DNA ERA uvádzajú stupeň rozvoja iba na 50%, z čoho sa môžeme domnievať, že svoj cieľový segment zákazníkov na trhu ešte stále len hľadajú.

Startupy Pure Junk Design a Lebo Mäďved' uvádzajú stupeň rozvoja v hodnote 40%. V tomto prípade sa nám môže zdať, že startupy ešte nemajú celkom vyprofilované segmenty zákazníkov a generujú tržby z každého náhodne predaného produktu.

Najmenej rozvinuté vzťahy so zákazníkmi uvádza startup Pán Bach, len v hodnote 35%. V tomto prípade môžeme záporný zisk prisudzovať nejasne definovanému segmentu zákazníkov, čo môže znamenať, že ak startup nepozná presne svoj cieľový segment, potom nemôže poznať ani cestu ako sa k nemu dostať.

Tabuľka 27 Stupeň rozvoja vzťahov so zákazníkmi

35%	1	3%
40%	2	6%
50%	5	16%
60%	4	13%
70%	2	6%
75%	1	3%
80%	5	13%
85%	1	3%
90%	6	20%
100%	1	6%
Neuvedené	2	6%

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.2.7 Distribučné kanály

Spôsob fungovania hlavného distribučného kanála

Distribučný kanál predstavuje spôsob doručenia produktov od výrobcu až po konečného spotrebiteľa. Prostredníctvom hlavného distribučného kanála sa zabezpečuje podniku generovanie najvyššieho množstva tržieb a odlivu najvyššieho množstva produktov. Cieľom každého podniku je priniesť svoj produkt alebo službu na trh a sprístupniť ich spotrebiteľom vytvorením distribučnej cesty. Spojenie medzi výrobcami a konečným spotrebiteľom častokrát zastupujú sprostredkovatelia, medzi ktoré patria fyzické osoby alebo ďalšie podniky. Distribučné kanály ovplyvňujú ceny tovaru a jeho umiestnenie na príslušných trhoch (CFI, 2015).

Na začiatok je dôležité poznamenať, že startupy našej vzorky využívajú viacero distribučných kanálov, prostredníctvom ktorých sa snažia doručiť svoj produkt spotrebiteľom.

Startup Baterkáreň bola nútená počas nepriaznivej pandemickej situácie zdokonaľiť svoj virtuálny kanál, internetovú stránku, no svojim lojálnym zákazníkom je k dispozícii aj v priestoroch vlastnej predajne, ktorá nepodlieha epidemiologickým opatreniam a môže byť vzhľadom na čapovanú drogériu prístupná.

Startupy Sensoneo, SLOVbiz a Songoroo poskytujú svoje produkty a služby prostredníctvom hmotného kanála – vlastných predajcov, ktorí sa na základe spotrebiteľských preferencií usilujú prispôbiť produkt zákazníkovi. Takýto spôsob komunikácie dokáže zabezpečiť najvyššiu spokojnosť zákazníka.

Ďalšia skupina startupov, medzi ktoré patrí Pán Bach, Cannature, Virtual Medicine, Mobake a Specter Sports v najväčšej miere využívajú nepriamy partnerský distribučný kanál, ktorý zabezpečujú veľkoobchody a maloobchody. Takúto formu distribúcie môžu využívať startupy, ktorých produkty nie sú nijak zvlášť personalizované. Zakladateľ startupu Specter Sports: „*vďaka partnerským predajniam sa dá páska na čepeľ hokejky kúpiť vo viac ako 200 predajniach v Českej i Slovenskej republike.*“ Samozrejmosťou však je aj možnosť objednať si pásku na čepeľ z ich vlastnej internetovej stránky. Produkty Pán Bach si môžeme objednať z ich priameho vlastného distribučného kanála, internetovej stránky, no v súčasnosti začali vo veľkom množstve využívať nepriamy partnerský distribučný kanál a produkty sú zákazníkom k dispozícii takmer v každej predajni zameranej na ochranu životného prostredia.

Prostredníctvom maloobchodu alebo veľkoobchodu sú zákazníkovi k dispozícii konopné produkty od Cannature. Zakladateľ sa rozhodol pre nepriamy partnerský distribučný kanál najmä z dôvodu pravidelných objednávok a z rastu objemu predaja prostredníctvom konkrétneho distribučného kanála.

Startup Mobake využíva viacero hlavných distribučných kanálov. Produkty sa usiluje dodať svojim spotrebiteľom priamym vlastným distribučným kanálom, internetovou stránkou, prostredníctvom veľkoobchodov a maloobchodov. Ak má predajňa zo siete nepriameho partnerského distribučného kanála záujem vytvoriť spoluprácu, bude na ňu vyčlenený vlastný predajca pre dosiahnutie maximálneho možného kompromisu na oboch zúčastnených stranách.

Jednoznačne najpoužívanejším hlavným distribučným kanálom startupov je priamy vlastný distribučný kanál, vlastná internetová stránka jednotlivých startupov. Takmer všetky startupy majú na svojej stránke možnosť kontaktovania a následne si so zakladateľom personalizovať produkt, ak to umožňuje charakter produktu.

Startup Zelina World vytvára rastlinné terárie. Na internetovej stránke si môže zákazník vybrať veľkosť terária a na základe veľkosti má možnosť vybrať si postavičky na

ozdobenie. Ak však zákazník hľadá niečo unikátne, postačí kontaktovať zakladateľa a ten vyvinie maximálne úsilie pre uspokojenie zákazníkových preferencií.

Startup Ekočističky komunikuje s potenciálnymi zákazníkmi prostredníctvom internetovej stránky, ktorá poskytuje celkový prehľad o poskytovaných službách. Internetová stránka vysvetľuje možnosti riešení správneho hospodárenia s vodou, zobrazuje fotky už realizovaných projektov a ak má zákazník vážny záujem, vyplní menší dotazník týkajúci sa miesta stavby jedného z produktov startupu Ekočističky a zakladateľ následne záujemcu kontaktuje telefonicky pre detailnejšie informácie.

Startup Greenway poskytuje na svojej internetovej stránke mapu nabíjacích staníc, priestor pre vodičov a klientov. Potenciálny spotrebiteľ a zároveň majiteľ elektromobilu nájde na internetovej stránke startupu Greenway všetky dôležité informácie pre využívanie siete nabíjacích staníc. Startup poskytuje nabíjacie služby pre majiteľov elektromobilov, vytvára sieť nabíjacích staníc nielen po Slovensku, ale aj v Poľsku a taktiež poskytuje biznis riešenia pre veľké spoločnosti, ktoré sa pripravujú na zmenu svojich flotilových vozidiel alebo majú záujem začať poskytovať nabíjacie služby.

Startup Zelená pošta doposiaľ spracovala viac ako 8 miliónov 273 tisíc listov (ZP, 2021). Ak má potenciálny zákazník záujem využívať služby Zelenej pošty, jednoducho si stiahne aplikáciu Zelená tlačiareň, do ktorej presunie príslušné listy alebo využije webovú stránku startupu a nahrá list, následne sa firemný systém prepojí so Zelenou tlačiarňou a listy sa automaticky odošlú. Zákazník môže prostredníctvom Zelenej pošty posilať faktúry, vyúčtovanie, upomienky neplatičom, reklamné ponuky alebo poštové poukážky. Webová stránka je prehľadná a detailne vysvetlí potenciálnemu zákazníkovi ako ich služby fungujú.

Startup Octago rozšíril svoje poskytované produkty aj na fitness stroje, detské ihriská či cross konštrukcie. Aj napriek tomu, že uvedené produkty sú stále v príprave, po kontaktovaní startupu sa budú usilovať vyjsť zákazníkovi v ústrety.

Tabuľka 28 Spôsob fungovania hlavného distribučného kanála

Priamy vlastný (web)	24	80%
Priamy vlastný (vlastní predajcovia)	5	16%
Nepriamy vlastný (vlastná predajňa)	1	3%
Nepriamy partnerský (veľkoobchod, maloobchod)	6	20%
Nepriamy partnerský (súčasť iných výrobkov)	-	-
Neuvedené	1	3%

Kvalita (výnimočnosť, originality, úroveň) distribučných kanálov

Kvalita distribučného kanála vo veľkej miere vplýva na úspešnosť komunikácie startupov so zákazníkmi. V tejto súvislosti sa môžeme stretnúť s faktom, že startupy nevedia ako svojim zákazníkom doručiť produkt čo najefektívnejšie.

Zakladatelia startupov mali k dispozícii škálu možností od lokálnej kvality až po svetovú kvalitu.

Startupy Cannature a DNA ERA onačili možnosť lokálnej kvality distribučných kanálov. Cannature sa orientuje primárne na slovenský trh, z toho dôvodu využíva internetovú stránku na predaj svojich konopných produktov. DNA ERA označila lokálnu úroveň kvality distribučných kanálov. Potenciálni zákazníci majú možnosť si zakúpiť testy prostredníctvom internetovej stránky.

Národnú kvalitu distribučného kanála zvolilo 43% skúmaných startupov, medzi ktoré patrí napríklad Zelina World, STROOI, Songoroo, SLOVbiz, Slovak Baby Box či Pure Junk Design.

Úroveň stredoeurópskej kvality distribučných kanálov určil startup Greenway, Pán Bach, Specter Sports a Virtual Power Labs. Táto možnosť môže súvisieť aj s trhmi, na ktorých startupy poskytujú svoje produkty a služby. Greenway vybudoval najväčšiu sieť nabíjacích staníc na slovenskom a poľskom trhu a Specter Sports poskytuje pásku na hokejku po celom európskom trhu. Stredoeurópsku kvalitu distribučných kanálov zvolilo 13% skúmaných startupov.

Európsku kvalitu distribučných kanálov si zvolil startup Mobake, výrobca bambusových motivačných kefiek.

Svetovú kvalitu distribučných kanálov zvolili najväčšie startupové giganty našej skúmanej vzorky, MultiplexDX, Zelená pošta, Virtual Medicine, Slido, Sensoneo, Pygmalios, Exponea a Boataround. Môžeme sa domnievať, že podnikateľská činnosť priamo súvisí s využívanými distribučnými kanálmi a zabezpečujú neustále rozrastanie zákazníckych segmentov. Virtual Medicine poskytuje svoje online nástroje v internetových obchodoch oboch operačných mobilných systémov, Slido potrebuje zabezpečiť dokonalý systém, vzhľadom na dôležitosť hlavných enterprise zákazníkov.

Na otázku ohľadne kvality distribučných kanálov nám jeden startup neuviedol svoju odpoveď.

Tabuľka 29 Kvalita distribučných kanálov

<i>Lokálna</i>	<i>2</i>	<i>6%</i>
<i>Národná</i>	<i>13</i>	<i>43%</i>
<i>Stredoeurópska</i>	<i>4</i>	<i>13%</i>
<i>Európska</i>	<i>1</i>	<i>1%</i>
<i>Svetová</i>	<i>9</i>	<i>30%</i>
<i>Neuvedené</i>	<i>1</i>	<i>3%</i>

Zdroj: Vlastné spracovanie

Stupeň rozvoja distribučných kanálov (miera dotvorenia)

Spektrum stupňov rozvoja distribučných kanálov je v našej skúmanej vzorke naozaj veľmi rozsiahle.

S mierou dotvorenia svojich distribučných kanálov je spokojných iba 16% startupov, medzi ktoré patrí Neseda, Slovak Baby Box, STROOI, DNA ERA a Virtual Medicine. Uvedené startupy sú spokojné s využívanými distribučnými kanálmi a zabezpečujú im dostatočné ekonomické ukazovatele.

Startupy Pygmalios, Exponea, Boataround a Ekočističky sú rovnako spokojné s mierou dotvorenia distribučných kanálov, no pravdepodobne čiastočná customizácia produktov ovplyvňuje mieru dotvorenia. Uvedených 13% skúmaných startupov označilo svoje využívané distribučné kanály dotvorené na 90%.

Rovnaký počet startupov (13%), vyjadrilo spokojnosť s mierou dotvorenia využívaných distribučných kanálov na 80%. Stále vysoké percento spokojnosti, no vzniká aj priestor na prípadné zlepšenia či rozšírenia distribučných kanálov.

Baterkáreň je s mierou dotvorenia distribučných kanálov spokojná na 75%, tento údaj môže byť dôsledkom rýchlejšieho preorientovania sa na internetovú stránku.

Songoroo je spokojný so svojimi distribučnými kanálmi na 72%, ktoré mu zabezpečujú rozširovanie mobilnej aplikácie a následné zväčšovanie spotrebiteľskej základne.

Na 70% je so svojimi distribučnými kanálmi spokojných 13% skúmaných startupov, Specter Sports, Greenway, Pure Junk Design a Octago, ktoré premýšľajú nad rozširovaním distribučných kanálov viacerými možnosťami.

Powerlogy je s mierou dotvorenia distribučných kanálov spokojný na 60%, pretože stále vidí možnosti ako priblížiť produkty spotrebiteľom, no častými prekážkami bývajú finančné zdroje.

Zelina World, Virtual Power Labs, MultiplexDX a Cannature spája ich spokojnosť s mierou dotvorenia iba na 50%. Preferovanú účasť na rôznych akciách im prekázala súčasná

pandemická situácia a preto sa musia uspokojiť s využívaním internetových stránok na oslovenie svojich potenciálnych zákazníkov.

Na menej ako 50% je s distribučnými kanálmi spokojné Sensoneo, Luigi's Box a Lebo Mäďved'. V prípade Luigi's Boxu za to môže byť zodpovedný začínajúci životný cyklus, Lebo Mäďved' je rovnako ukrátený o možnosť priamej prezentácie na rôznych podujatiach a akciách.

Tabuľka 30 Stupeň rozvoja distribučných kanálov

40%	3	10%
50%	4	13%
60%	1	3%
70%	4	13%
72%	1	3%
75%	1	3%
80%	4	13%
90%	4	13%
100%	5	16%
Neuvedené	3	10%

Zdroj: Vlastné spracovanie

Forma vstupu na zahraničné trhy

Expanzia na zahraničné trhy prirodzene patrí k životnému cyklu startupu. Predstavuje možnosť rozšírenia segmentov zákazníkov, generovanie vyšších ziskov a prístup k modernejším technológiám či inováciám. Zahraničie so sebou môže priniesť väčšiu konkurenciu, ale aj prepracovanejšie produkty či služby pre spotrebiteľov.

Jednou z foriem expanzie môže byť nepriamy export, ktorý sa uskutočňuje v medzinárodnom prostredí pomocou spolupráce s inými firmami, startup žiadne operácie neuskutočňuje sám. Formu nepriameho exportu uskutočnilo alebo nad ňou v budúcnosti uvažuje 16% nami skúmaných startupov, medzi ne patrí Virtual Medicine, Slovak Baby Box, Mobake, Cannature a Zelina World.

Možnosť priameho exportu zvolila až 66% skúmaných startupov – napríklad Virtual Power Labs, Powerlogy, Pán Bach, Octago, Specter Sports, Songoroo, Eyerim alebo Slido. Vstup na zahraničné trhy prostredníctvom priameho exportu umožňuje startupu získať omnoho väčšiu kontrolu nad všetkými podnikateľskými aktivitami a taktiež priamy kontakt s trhom a zákazníkmi. Môžeme sa teda domnievať, že práve tieto dôvody sú rozhodujúce pre nami skúmané startupy.

Franchisingovú možnosť si vybralo 10% skúmaných startupov, ktorá síce zahŕňa franchisingové podmienky, no na druhej strane poskytuje širokú základňu spotrebiteľov a vystupovanie na trhu pod známou značkou.

Startup Greenway zvolil možnosť iné, vzhľadom na to, že vstup na zahraničné trhy by bol realizovaný založením vlastnej spoločnosti.

Na otázku expanzie nám 3% startupov neuviedli svoju odpoveď.

Tabuľka 31 Forma vstupu na zahraničné trhy

<i>Nepriamy export</i>	5	16%
<i>Priamy export</i>	20	66%
<i>Franchisingová sieť</i>	3	10%
<i>Predaj licencie</i>	-	-
<i>Predaj startupu</i>	-	-
<i>Iné</i>	1	3%
<i>Neuvedené</i>	1	3%

Zdroj: Vlastné spracovanie

Dôvody výberu označenej formy a jej výhody/nevýhody pre startup

Startupy, ktoré uskutočnili expanziu na zahraničné trhy prostredníctvom jednej z možných foriem, s veľkou pravdepodobnosťou zaznamenali aj určité výhody alebo nevýhody, ktoré možnosť vstupu so sebou prináša.

Najčastejšie však startupy využívajúce priamy export zaznamenali výhody v podobe priameho kontaktu, veľké zníženie administratívy a personalistiky spojené s rozširovaním predaju produktov v zahraničí. Priamy export však startupom prináša aj zvýšené náklady s rozbiehaním podnikania a zvýšené riziká súvisiace so vstupom na zahraničný trh. Uvedené výhody a nevýhody priameho exportu nám uviedlo 53% skúmaných startupov.

Nepriamy export so sebou prináša výhody v podobe diverzifikácie rizika, čo môže zakladateľom pomôcť s rizikovejšími rozhodnutiami, no na druhej strane nepriamy export v sebe skrýva aj určitú stratu kontroly nad podnikateľskými aktivitami a v takomto prípade je potrebné vykonať premyslený krok naprieč zahraničným trhom. Výhody a nevýhody nepriameho exportu nám uviedlo 13% startupov.

V blízkej dobe z doposiaľ nezistených príčin nechce na zahraničné trhy vstúpiť 16% startupov. Medzi ne patrí napríklad Baterkáreň alebo Ekočističky.

Franchisingová sieť je významná pre startupy najmä kvôli rýchlejšiemu prieniku na zahraničné trhy. Zväzujúce však pre startupy býva dodržiavať záväzné pokyny a smernice

poskytovateľ a. Pozitívne a negatívne stránky franchisingovej zmluvy uviedlo 6% skúmaných startupov.

Krátky čas na zahraničnom trhu trávi 10% skúmaných startupov, pretože doposiaľ nezistili žiadne výhody alebo nevýhody nimi vybranej možnosti vstupu na zahraničné trhy.

4.2.8 Kľúčové zdroje

Kľúčové zdroje ponúkanej hodnoty

Kľúčové zdroje sú hlavné vstupy, ktoré spoločnosť využíva na vytvorenie ponúkanej hodnoty, obsluhu svojho zákazníckeho segmentu a dodanie výrobku zákazníkovi. Kľúčové zdroje predstavujú najdôležitejšiu vec, ktorú startup musí mať pre správne fungovanie podnikateľského modelu. Kľúčové zdroje sú zvyčajne založené na množstve hmotných a nehmotných zdrojov (Belyh, 2020).

Najdôležitejšími pre nami skúmané startupy sú ľudské zdroje, ktoré sú nevyhnutné pre 63% startupov. Aj napriek postupnej robotizácii, je ľudská činnosť stále nenahraditeľná. Ľudské zdroje sú dôležité pre Body Fix, Baterkáreň, Pure Junk Design, Sensoneo alebo STROOI.

Ďalším dôležitým zdrojom sú pre startupy financie. Finančné zdroje uviedlo až 56% skúmaných startupov.

Technologické zdroje sú najdôležitejšie pre technologicky zamerané startupy, medzi ktoré patrí napríklad Exponea, Slido, DNA ERA či Boataround.

Nehmotné zdroje sú nevyhnutné pre 40% startupov. Medzi nehmotné zdroje zaraďujeme know how startupu, filozofiu podniku, vedomosti a znalosti členov tímu, kontakty a skúsenosti.

Všetky tieto nehmotné zdroje boli súčasne označované v spojitosti s ľudskými zdrojmi. Z toho sa môžeme domnievať, že ľudia so svojimi vedomosťami a kvalifikáciou sú aj v súčasnej dobe nenahraditeľní.

Tvorba produktu však vyžaduje aj hmotné zdroje, medzi ktoré môžeme zaradiť suroviny potrebné k výrobe, použitý hardware alebo konkrétnu predajňu, ktorá slúži ako distribučný kanál. Hmotné zdroje sú najdôležitejšie pre 23% startupov.

Je potrebné poznamenať, že startupy určovali viac zdrojov ako jeden, častokrát v kombinácii štyroch zdrojov a síce ľudské zdroje – finančné zdroje – hmotné zdroje – nehmotné zdroje.

Na otázku kľúčových zdrojov sa 6% startupov nevyjadrilo.

Tabuľka 32 Kľúčové zdroje ponúkanej hodnoty

<i>Ľudské zdroje</i>	19	63%
<i>Finančné zdroje</i>	17	56%
<i>Technologické zdroje</i>	13	43%
<i>Hmotné zdroje</i>	7	23%
<i>Nehmotné zdroje</i>	12	40%
<i>Neuvedené</i>	2	6%

Zdroj: Vlastné spracovanie

Rozsah disponibilných zdrojov z hľadiska vzácnosti (resp. dostupnosti)

Vzácnosť zdrojov vyjadruje ako sú pre startup zdroje nedosiahnuteľné, ťažko imitovateľné konkurenciou. Čím sú zdroje nedostupnejšie, tým ich môžeme charakterizovať ako vzácnejšie a ťažko imitovateľné konkurenciou.

Startupy považujú za najvzácnejšie, najmenej dostupné ľudské zdroje, konkrétne znalosti, skúsenosti a intelektuálne zdroje. Kvalifikácia zamestnancov a vedomosti sú stále najvyhľadávanejšie na trhu práce a mohli by sme ich považovať za najdôležitejší prvok každého startupu, malého a stredného podniku, no i veľkých globálnych spoločností.

Ľudské zdroje z hľadiska pracovitosti a vytrvalosti na pracovisku tvoria ďalší vzácny zdroj pre startupy. Vysoká miera fluktuácie a aj súčasná pandemická situácia vo veľkej miere ovplyvňuje vytrvalosť zamestnanca. Pracovitosť je ovplyvnená viacerými faktormi, ktoré môžu vplývať na záujem zamestnanca vytrvať na pracovnej pozícii. Môže ich ovplyvňovať pracovné prostredie, pracovné vzťahy s kolegami a nadriadenými, organizačná štruktúra, pocit byť súčasťou spoločnosti a podieľať sa na plnení cieľov.

Tretím najvzácnejším zdrojom sú pre startupy finančné zdroje, ktorými by mohli inovovať využívané technológie, rozširovať spotrebiteľskú základňu alebo pracovať na škálovaní produktov.

Ďalším nedostupným problémom sú pre startupy technológie. Nedostupné technológie môžu veľmi úzko súvisieť s nedostatočnými finančnými zdrojmi, ktoré môžu mať na životný cyklus startupy neblahý vplyv. Ak by sme však mali porovnať vzácnosť technológií a finančných prostriedkov, tak dostupnosť finančných prostriedkov trápi startupy omnoho viac ako dostupnosť technológií a technologických prostriedkov.

Startupy považujú priestory za najdostupnejšie spomedzi kľúčových zdrojov, nevyhnutných pre tvorbu produktu.

Otázku k disponibilnosti zdrojov z pohľadu vzácnosti nám nezodpovedalo celkom 6% startupov.

Nedostatok zdrojov

Môžeme sa domnievať, nedostatok zdrojov nevyhnutných pre tvorbu produktu nepriaznivo ovplyvňuje objem produkcie a v neposlednom rade aj kvalitu produktov a služieb.

Startupy Zelená pošta a Specter Sports nepociťujú nedostatok žiadneho zdroja.

Greenway, Pure Junk Design, STROOI, Pygmalios, Exponea a Octago pociťujú nedostatok ľudských zdrojov s požadovanými predpokladmi a znalosťami. Ľudské zdroje chýbajú celkom v 50% skúmaných startupov.

Baterkáreň, DNA ERA, Virtual Medicine, Mobake, Virtual Power Labs a iné pociťujú nedostatok finančných zdrojov, ktoré sú nevyhnutné pre rast startupu, nákup surovín, inovovanie použitej technológie alebo pre vstup na zahraničné trhy.

Nedostatok finančných zdrojov pociťuje 53% skúmaných startupov.

Pán Bach uvádza ako nedostatočné zdroje suroviny, ktoré startup čerpá z krajín ako Malajzia, India a Indonézia, no dovoz surovín z týchto ďalekých krajín si zabezpečuje startup sám.

Startupu Eyerim chýbajú vlastné priestory, pretože v budúcnosti by Eyerim rád otvoril zákazníkom showroom s desiatkami až stovkami najpredávanejších modelov, ktoré by si zákazníci mohli osobne vyskúšať. Showroom by mohol taktiež slúžiť ako miesto, kde si budú zákazníci vyzdvihovať objednaný tovar.

Ďalším veľkým nedostatkom trpí 13% skúmaných startupov, ktoré pociťujú technologické nedostatky. Cannature pociťuje nedostatok technológií a aj finančných zdrojov pre ďalší rast.

Startupy však vo veľkej miere uvádzali aj iné nedostatky, medzi ktoré patrí napríklad čas alebo marketingové činnosti. Vlastné priestory, suroviny hardware alebo software chýba 20% skúmaných startupov a 6% startupov nám na otázku nedostatku zdrojov neuviedlo svoju odpoveď.

Tabuľka 33 Nedostatok zdrojov

<i>Finančné zdroje</i>	16	53%
<i>Ľudské zdroje</i>	15	50%
<i>Technologické zdroje</i>	4	13%
<i>Iné</i>	6	20%
<i>Žiadne</i>	2	6%
<i>Neuvedené</i>	1	3%

Zdroj: Vlastné spracovanie

Kvalita (výnimočnosť, originalita, úroveň) zdrojov

Kvalita zdrojov nevyhnutných pre tvorbu produktu môžu zahŕňať výnimočnosť, ich originalitu, ale aj úroveň.

Pán Bach spolu s ďalšími 13% skúmaných startupov využíva zdroje svetovej úrovne. Výroba čistiacich a dezinfekčných prípravkov od Pána Bacha je podnietená využívaním surovín až z ďalekej Indie, Malajzie či Indonézie.

Startup Slido taktiež patrí k 13% startupov využívajúcich zdroje svetovej úrovne. Kvalita využívaných zdrojov je pre Slido kľúčové, vzhľadom na počet zákazníkov, ich rast na svetovom trhu a tiež aj veľkosti zákazníkov – k najdôležitejším zákazníkom Slido vieme zaradiť najväčšie enterprise spoločnosti a všetky veľké nemecké banky.

Lebo Mäďved' využíva technológie a technologické postupy na svetovej úrovni, vďaka ktorým sú drevené edukatívne puzzle vyrobené na najvyššej úrovni s nekonkurenčnou kvalitou.

Exponea a Zelená pošta sa radia medzi 23% skúmaných startupov, ktoré pre svoju pridanú hodnotu využívajú kvalitu európskych zdrojov. Exponea nám poskytla detailnejší pohľad na kvalitu ich zdrojov – finančné prostriedky, ktoré mal startup v čase osobného štruktúrovaného rozhovoru k dispozícii, prirovnala k lokálnej úrovni, no zamestnancov vzhľadom na ich vedomosti, zručnosti a skúsenosti ohodnotila na kvalitu na európsku úroveň.

Zelená pošta je nútená dbať na kvalitu využívaných technológií, najmä vďaka veľkým enterprise zákazníkom, ktorú zakladateľ označil na európskej úrovni.

Stredoeurópsku kvalitu využívaných zdrojov označilo najviac skúmaných startupov, až 30%, z čoho sa môžeme domnievať, že kvalita zdrojov úzko súvisí s trhom, na ktorom sa startup momentálne nachádza. Greenway, ktorý vytvoril doposiaľ najväčšiu sieť nabíjacích staníc na Slovensku a v Poľsku využíva zdroje stredoeurópskej úrovne. Kvalitu zdrojov stredoeurópskej úrovne využíva aj Mobake, výrobca bambusových kefiek.

Ak sa presunieme na národný trh, tak kvalitu zdrojov národnej úrovne využíva 26% skúmaných startupov, medzi ktoré patrí aj startup Ekočističky. V tomto prípade môžeme potvrdiť, že úroveň kvality využívaných zdrojov úzko súvisí s trhom pôsobnosti, pretože Ekočističky sa radia na slovenskom trhu k špičke podnikov poskytujúcich riešenia odpadových vôd.

V ďalšom prípade vieme taktiež potvrdiť vzťah kvality zdrojov s trhom pôsobnosti startupu, Baterkáreň ako jediná využíva zdroje lokálnej kvality a napriek internetovej stránke sa primárne orientujú na trnavský lokálny región.

Tabuľka 34 Kvalita zdrojov

<i>Lokálna</i>	<i>1</i>	<i>3%</i>
<i>Národná</i>	<i>8</i>	<i>26%</i>
<i>Stredoeurópska</i>	<i>10</i>	<i>30%</i>
<i>Európska</i>	<i>7</i>	<i>23%</i>
<i>Svetová</i>	<i>4</i>	<i>13%</i>

Zdroj: Vlastné spracovanie

Stupeň rozvoja zdrojov (miera dotvorenia, dostatku a pod)

Odpovede zakladateľov boli v percentuálnom vyhodnotení, preto sme si na základe získaných číselných údajov vytvorili škálu pre jednoduchšie, no presnejšie vyhodnocovanie.

Najmenší stupeň rozvinutosti udáva startup Cannature. Celkom nízky stupeň rozvoja zdrojov uvádza ďalších 26% skúmaných startupov, medzi ktoré patrí Octago, Neseda, DNA ERA alebo Virtual Power Labs. Relatívne nízky stupeň rozvoja zdrojov môžeme pripísať aj pomerne krátkemu životnému obdobiu a existencii na trhu.

Startup DNA ERA iba 40% stupeň rozvoja zdrojov, no na trhu pôsobí štvrtý rok.

Najväčší počet startupov, 33%, uvádza stupeň rozvoja zdrojov na škále 51% až 70%. Do tejto skupiny môžeme zaradiť STROOI, Specter Sports, Powerlogy, Eyerim, MultiplexDX, Sensoneo, Zelina World, Virtual Medicine alebo Songoroo. Počas vyhodnotenia nás získané percentuálne údaje prekvapili vzhľadom na množstvo a popularitu startupov.

Relatívne lepší stupeň rozvoja uvádza 30% startupov. Luigi's Box, Boataround, SLOVbiz, Slovak Baby Box, Pure Junk Design a ďalšie uviedli stupeň rozvoja zdrojov na škále 71% až 90%.

Maximálny stupeň rozvoja zdrojov uviedli len 3% skúmaných startupov a rovnaký počet skúmaných startupov nám na danú stupňa rozvoja zdrojov neuviedol svoju odpoveď.

Tabuľka 35 Stupeň rozvoja zdrojov

<i>0 – 30%</i>	<i>1</i>	<i>3%</i>
<i>31 – 50%</i>	<i>8</i>	<i>26%</i>
<i>51 – 70%</i>	<i>10</i>	<i>33%</i>
<i>71 – 90%</i>	<i>9</i>	<i>30%</i>
<i>90 – 100%</i>	<i>1</i>	<i>3%</i>
<i>Neuvedené</i>	<i>1</i>	<i>3%</i>

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.2.9 Kľúčové činnosti

Kľúčové činnosti ponúkanej hodnoty

Kľúčové činnosti by sme mohli nazvať ako najdôležitejšie úlohy, ktoré musí startup vykonávať, aby splnila svoj podnikateľský zámer. Ak chce byť startup úspešný, musí vykonávať kľúčové činnosti, ktoré sú primárne diktované podnikateľským modelom. Kľúčové činnosti sú kľúčové pre naplnenie hodnotovej ponuky, oslovenie zákazníckych segmentov, udržiavanie vzťahov so zákazníkmi a v konečnom dôsledku pre vytváranie dlhodobých tokov príjmov. Kľúčové činnosti sa líšia v závislosti od podnikateľského modelu startupu (Belyh, 2020).

Zo začiatku je však nevyhnutné uviesť, že skúmané startupy označovali aj viac kľúčových činností ponúkanej hodnoty ako jednu.

Činnosti spojené s predajom produktu finálnemu spotrebiteľovi sú kľúčové pre 60% skúmaných startupov. Táto najpočetnejšia skupina kľúčových činností zahŕňa drobnejšie aktivity, ktoré dohromady vytvárajú súbor činností prinášajúcich zákazníkovi želanú hodnotu. Medzi parciálne aktivity činností spojených s predajom produktu finálnemu spotrebiteľovi patria marketingové činnosti, vytvorenie prieskumu trhu, distribúcia fyzických produktov, komunikácia so zákazníkmi, propagácia startupu a v neposlednom rade aj ľudské činnosti. Medzi ideálnych zástupiteľov startupov využívajúcich práve činnosti spojené s predajom produktov konečným spotrebiteľom patrí BATERKÁREŇ, ktorá medzi kľúčové činnosti ponúkanej hodnoty zaradila marketing, prieskum trhu, výber správnych dodávateľov, manažment a prácu na sociálnych sieťach. STROOI medzi hlavné kľúčové činnosti zaradil predaj produktu a ľudské činnosti. Slovak Baby Box využíva k ponúkanej hodnote vyskladnenie potrebných produktov, komunikáciu so zákazníkmi a dodávateľmi, udržiavanie dobrých vzťahov s dodávateľmi, zabezpečenie balení a dodávky ku konečnému spotrebiteľovi. Chutné a funkčné potraviny, Powerlogy, radia medzi kľúčové činnosti marketingové aktivity, predaj, distribúciu a následnú edukáciu trhu o zdravom spôsobe života. Stoličky pre dlhodobé zdravé sedenie považujú za kľúčové činnosti marketing a výroba jednotlivých dielov u subdodávateľov.

Ďalšiu dôležitú skupinu kľúčových činností využíva 40% skúmaných startupov a ide o činnosti spojené s tvorbou a rozvojom produktu, ktoré zahŕňajú návrh produktu, následný vývoj, výroba a získavanie finančných prostriedkov. Zelina World patrí k 40% skúmaných startupov, pretože si zakladateľ sám vyrába teráriá, či dizajnuje priestory a taktiež vyrába figúrky do rastlinných svetov. Octago street workout ihriská vyžadujú pre svoju existenciu návrh konštrukcie, následne výroba samotnej konštrukcie, popredajný servis, no taktiež aj

inovovanie produktov, certifikačné školenia a organizovanie športových podujatí či vypracovanie pôdorysu. Edukatívne puzzle od Lebo Mäďved' prechádzajú taktiež náročným procesom návrhu, výroby, marketingových činností a predajom konečnému spotrebiteľovi. Dve skupiny činností zmiešava aj Exponea, ktorá kombinuje neustály vývoj produktu a následný predaj konečnému spotrebiteľovi, no uvedené činnosti vyžadujú veľký implementačný tím a aktívny development. Činnosti spojené s tvorbou a rozvojom produktu sú dôležité aj pre startup Pure Junk Design, ktorý sa orientuje na kombináciu činností a to výrobu nábytku, dizajnérske návrhárstvo, marketing a logistiku.

Posledná skupina nevyhnutná pre tvorbu ponúkanej hodnoty vyžaduje informačné činnosti pre zabezpečenie funkčnosti startupu. Uvedenú skupinu činností označilo 20% skúmaných startupov. Informačné činnosti sú kľúčové najmä pre technologické startupy, medzi ktoré patrí napríklad Pygmalios, ktorého kľúčové činnosti predstavujú zber a analyzovanie dát či spracovanie reportov. Kľúčovými pre Greenway sú informačné systémy či asset management. Slido považuje za kľúčové činnosti rozvoj produktu, rozvoj a udržanie infraštruktúry, zákaznícky servis, zabezpečenie legislatívnej základne a dokumentácie nevyhnutné pre predaj produktu a správne fungovanie spoločnosti. Vzdelanie a znalosť v súvislosti s informačnými technológiami je dôležité pre pracovný tím zo startupu Luigi's Box.

Na otázku kľúčových činností nevyhnutných pre tvorbu ponúkanej hodnoty nám neodpovedalo 6% skúmaných startupov.

Tabuľka 36 Kľúčové činnosti ponúkanej hodnoty

<i>Činnosti spojené s tvorbou a rozvojom produktu</i>	12	40%
<i>Činnosti spojené s predajom produktu finálnemu spotrebiteľovi</i>	18	60%
<i>Informačné činnosti nevyhnutné pre zabezpečenie funkčnosti startupu</i>	6	20%
<i>Neuvedené</i>	2	6%

Zdroj: Vlastné spracovanie

Rozsah vlastných prevádzkových procesov startupu (úplnosť procesov)

Otázkou zameranou na rozsah vlastných prevádzkových procesov sme sa snažili zistiť, koľko startupov má k dispozícii všetky prevádzkové procesy a nepotrebuje k výrobe, distribúcii, logistike ďalších externých partnerov.

Rozsah vlastných prevádzkových procesov sme si rozdelili na jednotlivé procesy, ktoré tvorili škálu možností odpovedí pre skúmané startupy: 1. *identifikácia potreby / problému*; 2. *rozvoj podnikateľského nápadu*; 3. *minimálne životaschopný produkt*; 4. *vstup na trh*; 5. *overovanie*; 6. *výrobná alebo prevádzková realizácia nápadu*; 7. *predaj a propagácia*; 8. *distribúcia* a 9. *popredajné služby*.

Z uvedeného rozsahu prevádzkových procesov úplnosťou procesov disponuje iba 26% skúmaných startupov, medzi ktoré patrí Virtual Medicine, SLOVbiz, Slovak Baby Box, Powerlogy, Pán Bach, Luigi's Box, Ekočističky a Baterkáreň. Tieto podniky sú schopné zabezpečiť si celý výrobný proces od identifikácie potreby až po popredajné služby a výroba produktov nevyžaduje žiadnu externú spoluprácu. Ak startupy disponujú väčšinou vlastných prevádzkových procesov, z doposiaľ nezistených dôvodov neposkytujú popredajné služby spotrebiteľom a zákazníkom. K takýmto startupom môžeme zaradiť Eyerim, Pygmalios, Sensoneo a Specter Sports.

Startupy Boataround, DNA ERA, Neseda, STROOI, Virtual Power Labs, Greenway, Slido, Body Fix, Exponea, Mobake a Zelená pošta disponujú z rozsahu prevádzkových nákladov iba procesom zahŕňajúcim predaj, propagáciu a následnú distribúciu. Na záver by sme mohli potvrdiť vysokú finančnú náročnosť úplnosti prevádzkových procesov. Môžeme sa domnievať, že to je jeden z najväčších dôvodov, prečo startupy dávajú prednosť externým spoluprácam. Ďalším dôvodom môže byť nedostatok priestorových možností, ale aj nemožnosť prístupu k výrobným technológiám.

Nedostatok procesov

Odpovede skúmaných startupov poskytujú naozaj široké spektrum odpovedí.

Nedostatkom procesov netrpí 26% skúmaných startupov, ktoré v predchádzajúcej otázke deklarovali úplnosť vlastných prevádzkových procesov.

Proces predaja a propagácie je nedostatočný pre 20% skúmaných startupov. Startup DNA ERA sa zatiaľ stráni z finančných dôvodov vstupu na zahraničné trhy.

Startupy Boataround, Eyerim a Sensoneo uvádzajú citelné nedostatky v popredajných službách. Eyerim popredajné služby neposkytuje, pretože predaj okuliarov prostredníctvom internetovej stránky nevyžaduje popredajný servis. Sensoneo má popredajné služby v počiatočnom štádiu, snažia sa najmä o customizáciu dát pre jednotlivých zákazníkov, ktorý majú o túto službu záujem.

Výrobná alebo prevádzková realizácia nápadu je v menšej miere vypracovaná v 13% skúmaných startupov. Octago na časť výroby konštrukcií spolupracuje so slovenskou

spoločnosťou, pretože nedisponuje zariadeniami na výrobu a manipulovanie s kovovými konštrukciami. Pre Songoroo nie sú výrobné procesy potrebné, pretože hlavným produktom tohto startupu je aplikácia.

Distribučné procesy sú menej rozvinuté u 3% skúmaných startupov, z toho dôvodu musia využívať externé možnosti doručenia produktu zákazníkom.

Vytvorenie minimálne životaschopného produktu je náročné pre 3% skúmaných startupov.

Pre dokonalejší rozvoj podnikateľského nápadu 10% skúmaných startupov využíva externé spoločnosti. Dôvodom takéhoto rozhodnutia môžu byť opäť finančné rozhodnutia alebo nedostatok priestorov.

Predaj a následná propagácia je slabým miestom až pre 20% skúmaných startupov, ktoré potrebujú pomoc z externého prostredia.

Otázku ohľadne nedostatku vlastných výrobných prevádzkových procesov nám nezodpovedalo 13% skúmaných startupov.

Tabuľka 37 Nedostatok procesov

<i>Popredajné služby</i>	3	10%
<i>Výrobná / prevádzková realizácia nápadu</i>	4	13%
<i>Distribúcia</i>	1	3%
<i>Minimálne životaschopný produkt</i>	1	3%
<i>Rozvoj podnikateľského nápadu</i>	3	10%
<i>Predaj a propagácia</i>	6	20%
<i>Vstup na zahraničný trh</i>	1	3%
<i>Neuvedené</i>	4	13%
<i>Žiadne</i>	8	26%

Zdroj: Vlastné spracovanie

Kvalita (výnimočnosť, originalita, úroveň) procesov

Kvalita využívaných procesov môže priaznivo vplývať na kvalitu finálneho produktu a neskôr aj na výšku dosahovaných tržieb. Kvalita procesov zahŕňa ich výnimočnosť, originalitu a úroveň.

Lokálnu kvalitu procesov využíva celkovo spolu 6% skúmaných startupov. Baterkáreň pôsobí na lokálnom trhu, takže opäť sa môžeme domnievať, že kvalita využívaných procesov úzko súvisí s trhom pôsobenia startupu.

Najviac startupov využíva k produkcii finálneho produktu národnú kvalitu procesov. Danú možnosť označilo až 33% skúmaných startupov, medzi ktoré patrí Luigi's Box, Ekočističky, Octago, Lebo Mäďved', Slovak Baby Box, Pure Junk Design, Cannature, Zelina World, STROOI a SLOVbiz. Aj v prípade Ekočističiek sa môžeme domnievať, že kvalita procesov súvisí s trhom pôsobenia startupu, vzhľadom na fakt, že Ekočističky patria k špičke slovenských podnikov, ktoré poskytujú riešenie odpadových vôd.

Stredoeurópsku kvalitu procesov využíva Songoroo a Eyerim, oba startupy pôsobiace nielen na stredoeurópskom trhu spotrebiteľov.

Európska kvalita procesov je kľúčová pre 23% skúmaných startupov, ktorých trh pôsobenia sa plynule rozšíril zo stredoeurópskej oblasti na oblasť celej Európy. Medzi takéto startupy môžeme zaradiť Sensoneo, Greenway, Pygmalios, Exponea, Specter Sports, Powerlogy a Virtual Power Labs.

Opäť sa nám potvrdil súvis využívanej kvality procesov s trhom pôsobnosti startupu. Svetovú kvalitu procesov využíva 20% skúmaných startupov, ktoré majú svoje zákaznícke segmenty roztrúsené po celom svete. Patrí sem Boataround, Virtual Medicine, Slido, Neseda MultiplexDX a Pán Bach, ktorý k produkcii čistiacich a dezinfekčných prostriedkov využíva unikátne suroviny až z ďalekej Indie.

Na otázku kvality využívaných procesov nám odpoveď neposkytlo 10% skúmaných startupov.

Tabuľka 38 Kvalita procesov

<i>Lokálna</i>	2	6%
<i>Národná</i>	10	33%
<i>Stredoeurópska</i>	2	6%
<i>Európska</i>	7	23%
<i>Svetová</i>	6	20%
<i>Neuvedené</i>	3	10%

Zdroj: Vlastné spracovanie

Stupeň rozvoja procesov (miera dotvorenia)

Miera dotvorenia procesov vyjadruje súčasný stav vlastných prevádzkových procesov, ktoré slúžia k vytvoreniu finálneho produktu alebo služby. Môžeme sa domnievať, že stupeň rozvoja procesov bude mať taktiež vplyv na zisky alebo počet užívateľov.

Eyerim alebo Exponea začínajú vyvracať našu domnienku – hoci majú procesy rozvinuté len na 50%, ich zisky rátame v miliónoch eur. Spolu s týmito dvomi startupmi má

procesy rozvinuté na polovicu 20% skúmaných startupov, medzi ktoré ešte patrí Baterkáreň, Ekočističky, DNA ERA a Neseda.

O niečo rozvinutejšie procesy určilo 23% skúmaných startupov. Mieru dotvorenia procesov vo výške 60% označil startup Pure Junk Design, Cannature, Zelina World, Sensoneo, Pygmalios, Virtual Power Labs a Powerlogy.

Ďalší predstavitelia skupiny skúmaných startupov uvádzajú rozvoj procesov na 70%. Medzi túto skupinu startupov patrí Slido, Specter Sports, Octago a Luigi's Box. Napriek nízkemu stupňu rozvoja procesov zožalo Slido v posledných mesiacoch nevídaný úspech – o kúpu startupu prejavil záujem americký gigant Cisco. Napriek relatívne nízkemu stupňu rozvoja procesov vykazovalo Octago v roku 2019 celkom priaznivé ekonomické ukazovatele vo finančnej databáze Finstat. Luigi's Box napriek nízkemu rozvinutiu vlastných procesov dosiahol za minulý rok taktiež priaznivé výsledky.

Songoroo ohodnotil svoj stupeň rozvoja procesov v percentuálnom ohodnotení na 73%, ktorý v roku 2019 znížil svoju stratu o 52% a zaznamenal rast tržieb o 329% (Finstat, 2021).

Relatívne vysoký stupeň rozvoja procesov vykazuje 10% skúmaných procesov, MultiplexDX, Virtual Medicine a Slovak Baby Box. V prípade startupu Virtual Medicine vysoká miera dotvorenia príliš nenapomáha k priaznivým ekonomickým ukazovateľom, pretože v roku 2019 zvýšil stratu o 22%, no zaznamenal rast tržieb o 48% (Finstat, 2021).

Vo výške 85% považuje mieru dotvorenia procesov 3% skúmaných startupov.

Takmer úplný stupeň rozvoja procesov vykazuje 10% skúmaných startupov, ktoré sa priklonili k 90% ohodnoteniu miery dotvorenia svojich prevádzkových procesov.

Pán Bach ako jediný startup uviedol 100% dotvorenie prevádzkových procesov.

Na otázku stupňa rozvoja procesov nám 13% skúmaných startupov neuviedlo svoju odpoveď.

Tabuľka 39 Stupeň rozvoja procesov

50%	6	20%
60%	7	23%
70%	4	13%
73%	1	3%
80%	3	10%
85%	1	3%
90%	3	10%
100%	1	3%
Neuvedené	4	13%

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.2.10 Kľúčoví partneri

Predchádzajúce otázky o prevádzkových procesoch nám poskytli prehľad o tom, v akej miere startupy produkujú finálne produkty a ako sa podieľajú na poskytnutí výrobkov zákazníkom. Práve kľúčoví partneri predstavujú časť podnikateľského modelu, ktorá nahrádza nevyvinuté alebo nedostatočne vyvinuté prevádzkové procesy a pomáhajú tak prosperovať startupu na trhu, no zabezpečujú tak existenciu aj vlastnému podnikaniu.

Je dôležité poznamenať, že vzhľadom na získané údaje z predchádzajúcich otázok startupy označovali aj viac kľúčových partnerov ako len jedného.

Luigi's Box a ďalších 50% skúmaných startupov uviedlo investora ako hlavného kľúčového partnera. Môžeme sa domnievať, že samofinancovanie slovenských startupov je pre zakladateľov naozaj náročné a hľadajú rôzne spôsoby získavania finančných prostriedkov.

Zakladatelia súčasne s investorom zaznačovali ako kľúčového partnera dodávateľa materiálu alebo komponentov nevyhnutných pre tvorbu finálneho produktu startupu.

Dodávateľ materiálu alebo komponentov je kľúčovým až pre 63% skúmaných startupov, medzi ktoré patrí napríklad Neseda, ktorý okrem investora, dodávateľa materiálu označil za kľúčového aj dodávateľa realizačnej technológie, či dodávateľa hotového produktu.

Zelená pošta využíva v rámci spolupráce dodávateľa materiálov a komponentov, v prípade tohto startupu ide o spoluprácu s tlačiarenskými strediskami, ktoré stoja za zhmotnením listov.

Octago uviedol už k predchádzajúcej otázke, že na časť výroby konštrukcií využíva slovenskú firmu, preto plynule prechádzame k ďalšej skupine kľúčových partnerov – dodávateľovi realizačnej technológie. Spolu s Octago dodávateľa realizačnej technológie využíva 33% skúmaných startupov.

Startupy majú podnikateľský nápad, dokážu zhotoviť minimálne života schopný produkt, no nemajú k dispozícii dostatočný obnos finančných prostriedkov, potrebné technológie alebo priestory a z toho dôvodu využívajú dodávateľa realizačnej technológie.

Je veľmi náročné striktne rozdeliť a vyhodnotiť kľúčových partnerov, pretože každý startup potrebuje pomoc v inej percentuálnej miere od rozličného množstva kľúčových partnerov. Treba sa na jednotlivé startupy zahľadiť ako na špecifické systémy, ktoré v rôznom množstve oplývajú finančnými prostriedkami, možnosťou výroby alebo distribúcie a predaja.

Ďalšou najviac označovanou skupinou kľúčových partnerov je obchodník, predajca alebo distribútor. Túto možnosť kľúčového partnera označilo až 33% skúmaných startupov,

no opäť je potrebné pripomenúť, že startupy označovali viacero možností súčasne podľa ich aktuálnej potreby.

Dodávateľ hotového produktu je kľúčový pre 26% skúmaných startupov, medzi ktoré patrí napríklad Eyerim, ktorý na základe spolupráce s viacerými svetovými spoločnosťami dokáže poskytovať zákazníkom okuliare všetkých svetových značiek.

Reklamná agentúra ako kľúčový partner je dôležitá pre 23% skúmaných startupov, ktorým pomáha zabezpečovať dobré vzťahy so zákazníkmi alebo prostredníctvom sociálnych sietí rozširovať sieť potenciálnych zákazníkov.

Pán Bach uviedol, že k produkcii čistiacich a dezinfekčných prostriedkov nevyužíva žiadnu spoluprácu s kľúčovými partnermi. Všetky prevádzkové procesy si startup zabezpečuje sám.

Startupy uvádzali aj iných kľúčových partnerov, medzi ktorých patrí napríklad dodávateľ externých procesov, dodávateľ externej propagácie, či dodávateľ a podnikateľského know how. Spoluprácu v externom prostredí využíva v súčasnosti 10% skúmaných startupov.

Tabuľka 40 Kľúčoví partneri

<i>Investor</i>	16	53%
<i>Dodávateľ (know how)</i>	9	30%
<i>Dodávateľ (materiál, komponenty)</i>	19	63%
<i>Dodávateľ (realizačná technológia)</i>	10	33%
<i>Dodávateľ hotového produktu (realizátor, výrobca, prevádzkovateľ)</i>	8	26%
<i>Obchodník (predajca, distribútor)</i>	10	33%
<i>Reklamná agentúra</i>	7	23%
<i>Žiadny</i>	1	3%
<i>Iný: Dodávateľ externých procesov, dodávateľ externej propagácie, dodávateľ podnikateľského know how (porada)</i>	3	10%

Zdroj: Vlastné spracovanie

Kľúčové zdroje nadobúdané od partnerov

Spolupráca s kľúčovými partnermi je budovaná pre viacero dôvodov – startupu môže partner dodávať komponenty, materiál, môže nahrádzať výrobnú činnosť, či dodávať hotové

produkty. Vzhľadom na väčší počet spoluprác zakladatelia označovali aj viac možností ako iba jednu.

Až 50% skúmaných startupov získava od svojich kľúčových partnerov hmotné zdroje, ku ktorým môžeme priradiť materiál a komponenty k výrobe. Octago nadobúda od partnerov vyrobené konštrukcie a trénerské certifikáty, ktoré mu napomáhajú zvyšovať svojmu startupu hodnotu. Slovak Baby Box zasa získava od svojich výhradne slovenských partnerov produkty, ktorými sa plní Baby Box (oblečenie). Touto spoluprácou sa zakladateľka usiluje o pomoc iným slovenským podnikom. Virtual Medicine získava od partnerov v podobe hmotných zdrojov technologické zariadenia. Pre Pure Junk Design spolupráca prináša najmä materiál v podobe odpadu pre vytvorenie recyklovaného nábytku. Specter Sports využíva od partnerov potrebné príslušné strojové vybavenie na výrobu hokejovej pásky a taktiež získava materiál na výrobu od dodávateľov. Aj Zelina World čerpá od svojich partnerov materiálové zdroje.

Druhú najpočetnejšiu skupinu zdrojov nadobúdaných od partnerov tvoria finančné zdroje, ktoré sú v podobe pomoci nevyhnutné až pre 36% skúmaných startupov. Financie od partnerov sú jeden z kľúčových zdrojov pre DNA ERA, ktorý od partnerov nadobúdajú aj priestory pre laboratórium, skúmovky na odber slín pri vykonávaní testu zákazníkom.

Finančné prostriedky sú dôležité aj pre Pygmalios, Sensoneo, Boataround, ktorý okrem financií nadobúda od partnerov aj personálnu podporu, prieskumy, štatistiky, poradenstvo a consulting.

Startupy od svojich partnerov nadobúdajú IT zdroje a rôzne realizačné technológie, ktoré sú kľúčové pre 23% skúmaných startupov. Danú skupinu kľúčových zdrojov využívajú predovšetkým technologicky zamerané startupy ako Body Fix, Songoroo, SLOVbiz, Slido, Exponea.

Finálne produkty od partnerov sú nevyhnutné pre 20% skúmaných startupov, medzi ktoré patrí Eyerim, Ekočističky, Cannature, Baterkáreň alebo STROOI.

Podporné zdroje nadobúdané od partnerov sú nevyhnutné pre 16% skúmaných startupov. K podporným aktivitám môžeme zaradiť napríklad distribúciu a marketingové aktivity.

Ľudské zdroje od kľúčových partnerov sú dôležité pre 6% skúmaných startupov.

Pán Bach nevyužíva žiadny kľúčový zdroj od partnerov, pretože k produkcii čistiacich a dezinfekčných prostriedkov nevyžíva žiadnu spoluprácu a 3% skúmaných startupov nám na otázku ohľadne kľúčových zdrojov nadobúdaných od partnerov neuviedlo svoju odpoveď.

Tabuľka 41 Kľúčové zdroje nadobúdané od partnerov

<i>Finálne produkty</i>	6	20%
<i>Finančné zdroje</i>	11	36%
<i>Podporné zdroje</i>	5	16%
<i>IT zdroje a realizačná technológia</i>	7	23%
<i>Hmotné zdroje</i>	15	50%
<i>Ludské zdroje</i>	2	6%
<i>Žiadne</i>	1	3%
<i>Neuvedené</i>	1	3%

Zdroj: Vlastné spracovanie

Kľúčové činnosti nadobúdané od partnerov

Nielen zdroje, ale aj činnosti od partnerov môžu byť kľúčové pre startup. Opäť je dôležité spomenúť, že zakladatelia startupov označovali viac kľúčových činností ako jednu vzhľadom na množstvo vytvorených partnerských vzťahov.

V najväčšej miere startupy využívajú od partnerov pomoc v podpornej činnosti, ktorá je kľúčová až pre 50% skúmaných startupov. Medzi najdôležitejšie podporné činnosti zaradujeme personálnu podporu, poradenstvo, prieskumy, hosting, riešenie vzťahov so zákazníkmi, príprava reportov a poskytovanie platforiem. Do najpočetnejšej skupiny startupov patrí aj Exponea, ktorá využíva hosting pre správne fungovanie aplikácie. DNA ERA využíva od svojich partnerov online marketing a prípravu reportov.

Druhou najvyužívanejšou skupinou činností je výroba hotových produktov, ktorá je kľúčová pre 40% skúmaných startupov. Finálne produkty sú nevyhnutné pre Eyerim, Specter Sports, Cannature, Baterkáreň, Ekočističky, SLOVbiz, Powerlogy, ktorému partneri vyrábajú produkty na základe vývoja a know-how zakladateľa startupu. Pre Slido partneri zabezpečujú predaj a následné zabezpečenie stability produktov. Octago využíva od partnerov výrobu železných konštrukcií, úpravu terénu pred výstavbou ihriska a šírenie reklamy.

Treťou najvyužívanejšou skupinou činností je dodanie hmotných zdrojov nevyhnutných pre výrobu finálnych produktov. Dodávateľ a hmotných zdrojov označilo 16% skúmaných startupov, ku ktorým patrí aj Pure Junk Design využívajúci dodávateľ a hmotných zdrojov najmä pre dodávky dreveného odpadu.

Finančná činnosť je kľúčová pre 13% skúmaných startupov. Financovanie je nevyhnutné pre Sensoneo, ktoré využíva poskytovanie finančných prostriedkov, ktoré je úzko spojené s know-how riadením financií. Pre Pygmalios je kľúčové investovanie, ktoré zabezpečujú expertní partneri miesto tímu startupu. Pán Bach a Slovak Baby Box nevyužívajú

žiadne činnosti od partnerov, pretože ich podnikateľský model je postavený tak, že až na menšie spolupráce si startupy všetko zaobstarávajú samé.

Tabuľka 42 Kľúčové činnosti nadobúdané od partnerov

<i>Podporná činnosť</i>	15	50%
<i>Finančná činnosť</i>	4	13%
<i>Výroba hotových produktov</i>	12	40%
<i>Dodávateľ hmotných zdrojov</i>	5	16%
<i>Žiadne</i>	2	6%

Zdroj: Vlastné spracovanie

Kvalita (výnimočnosti, úrovne, originality) partnerov

Kvalita partnerov startupu môže vo veľkej miere vplývať na úroveň a kvalitu finálneho produktu. Pri hodnotení kvality partnerov zakladatelia brali do úvahy ich výnimočnosti, úrovne či originality.

Žiadny startup nespolupracuje s kľúčovým partnerom na lokálnej úrovni.

Národnú úroveň partnerov zvolilo 16% skúmaných startupov, medzi ktoré patrí STROOI, Pure Junk Design, Zelina World, Cannature a Ekočističky. Uvedené startupy uprednostňujú spoluprácu so slovenskými partnermi.

Partnerov na stredoeurópskej úrovni zvolilo najviac, až 33%, skúmaných startupov. Startup Boataround, Specter Sports, SLOVbiz, Pygmalios, Powerlogy, Lebo Mäďved', Body Fix, Virtual Power Labs, Luigi's Box a Baterkáreň spolupracujú s partnermi z celej strednej Európy.

Európsku kvalitu partnerov určilo 20% skúmaných startupov, napríklad Eyerim, DNA ERA, Neseda, Octago a Slovak Baby Box, ktorý síce dáva možnosť slovenským podnikom, no samotný Box je dodávaný zo zahraničia. V prípade uvedených startupov sa môžeme opäť domnievať, že kvalita partnerov zodpovedá trhu pôsobnosti startupu.

Spoluprácu so svetovými partnermi zvolilo 26% skúmaných startupov. Exponea, Pán Bach, Virtual Medicine, Slido, Sensoneo, MultiplexDX a Songoroo sú startupy pôsobiace na globálnom trhu a tomu zodpovedá aj svetová kvalita partnerov. Pán Bach vďaka surovinám z Indie, Indonézie a Malajzie zvolil svetovú kvalitu partnerov.

Na otázku kvality partnerov nám odpoveď neposkytli 3% skúmaných startupov.

Tabuľka 43 Kvalita partnerov

<i>Lokálna</i>	-	-
<i>Národná</i>	5	16%
<i>Stredoeurópska</i>	10	33%
<i>Európska</i>	6	20%
<i>Svetová</i>	8	26%
<i>Neuvedené</i>	1	3%

Zdroj: Vlastné spracovanie

Stupeň rozvoja vzťahov s partnermi (miera dotvorenia, úplnosti)

Miera dotvorenia alebo úplnosť vzťahov s partnermi definuje stupeň rozvoja startupových vzťahov s partnermi.

Prekvapivo, jeden z najznámejších a najúspešnejších startupov našej výskumnej vzorky kvalitatívneho výskumu, Slido, uviedol stupeň rozvoja vzťahov so zákazníkmi vo výške 20%. Rovnako ohodnotil svoje vzťahy s partnermi aj Pure Junk Design.

O niečo lepší vzťah s partnermi uviedol startup Luigi's Box, vo výške 40%. V tomto prípade sa však nemôžeme domnievať, že nízky stupeň rozvoja vzťahov s partnermi má za následok negatívny vývoj životného cyklu startupu, vzhľadom na fakt, že Luigi's Box za rok 2020 dosiahol nárast tržieb až o 98% (Finstat, 2021).

Vo výške 50% uviedlo stupeň rozvoja s partnermi 6% skúmaných startupov, Zelina World a Ekočističky.

Relatívne vyšší stupeň rozvoja vzťahov s partnermi, 60%, uviedlo 10% skúmaných startupov. Rovnako aj pri startupe Eyerim nevidujeme vplyv menej dotvoreného vzťahu s partnermi na úspešnosť startupu, pretože v roku 2019 dosiahol nárast tržieb o 43% (Finstat, 2021).

Vyšší stupeň rozvoja vzťahov s partnermi uviedlo 20% skúmaných startupov. MultiplexDX, Sensoneo, Neseda, Specter Sports, Greenway a SLOVbiz vyjadrili vzťah s partnermi v miere dotvorenia vo výške 70%.

Baterkáreň ako jediný startup z našej vzorky kvalitatívneho výskumu uviedla mieru úplnosti s partnermi vo výške 75%, ako uviedla zakladateľka Janka v osobnom štruktúrovanom rozhovore, partnerov sa snažia hľadať podľa cien, kvality, dostupnosti, no v neposlednom rade aj podľa prístupu a snažia sa s nimi utvoriť osobnejší vzťah.

Stupeň rozvoja vzťahov s partnermi vo výške 80% uviedlo 20% skúmaných startupov.

Songoroo uvádza svoj vzťah s partnermi vo výške 82%. Môžeme sa domnievať, že v prípade tohto startupu má stupeň rozvinutosti vzťahov vplyv na úspešnosť startupu, pretože za rok 2019 Songoroo zaznamenal nárast tržieb o neuveriteľných 329% (Finstat, 2021).

O niečo vyšší stupeň rozvoja vzťahov s partnermi uvádza startup Zelená pošta, ktorého hlavní kľúčoví partneri sú tlačiarenské strediská.

Stupeň rozvoja vzťahov s partnermi vo výške 90% uviedlo iba 16% skúmaných startupov.

Vzťahy s partnermi vo výške 100% neuviedol žiaden startup a na otázku nám 6% skúmaných startupov neposkytlo svoju odpoveď.

Tabuľka 44 Stupeň rozvoja vzťahov s partnermi

20%	2	6%
40%	1	3%
50%	2	6%
60%	3	10%
70%	6	20%
75%	1	3%
80%	6	20%
82%	1	3%
85%	1	3%
90%	5	16%
Neuvedené	2	6%

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.2.11 Nákladová štruktúra

Relatívna úroveň nákladov

Náklady tvoria neoddeliteľnú súčasť podnikateľského prostredia, z toho dôvodu sme sa na ne zamerali aj my počas skúmania vzorky kvalitatívneho výskumu slovenských startupov. Nákladová štruktúra predstavuje všetky náklady, ktoré startupu vzniknú alebo môžu vzniknúť, ak sa rozhodne pre konkrétny podnikateľský model. Náklady bývajú častokrát dôvodom zlyhania startupu počas prvých troch rokov, pretože zakladatelia nerozumejú svojim nákladom alebo tomu, čo je potrebné na vytvorenie tovarov a služieb (Belyh, 2020).

V rámci nákladovej štruktúry sme si vytvorili tri škály, v rámci ktorých sa snažíme zistiť viac informácií o nákladoch startupov. Prvá škála poskytuje informácie o súčasných existujúcich nákladoch vzhľadom na dosahované ceny. Druhá škála nás informuje o pomere

fixných a variabilných nákladoch každého jedného startupu a posledná, tretia, škála porovnáva náklady startupu v porovnaní s relevantnými konkurentmi na slovenskom trhu.

a) Škála (náklady vzhľadom na dosahované ceny)

V rámci škály, ktorá nám pomôže oboznámiť sa s nákladmi startupov vzhľadom na dosahované ceny sme pomohli zakladateľom sa zorientovať a poskytli im päť rôznych možností odpovedí.

Veľmi nízke a nízke náklady vzhľadom na dosahované ceny neuviedol žiadny startup.

Najviac skúmaných startupov dosahuje priemerné náklady vzhľadom na dosahované ceny. Túto možnosť si vybralo konkrétne 60% skúmaných startupov, medzi ktoré patrí napríklad DNA ERA, Boataround, Slovak Baby Box, Pygmalios, Virtual Power Labs, SLOVbiz, Specter Sports, Neseda či MultiplexDX. Tieto informácie boli pre nás pomerne prekvapivé, vzhľadom na väčšie množstvo spoluprác.

Vysoké náklady vzhľadom na dosahované ceny trápí 26% skúmaných startupov, ako napríklad startup Greenway, Virtual Medicine, Zelená pošta, Pán Bach a Powerlogy.

Veľmi vysoká náklady vzhľadom na dosahované ceny uviedli startupy Exponea, Baterkáreň a Songoroo.

Uvedená škála vyvracia našu domnienku, že vysoké náklady odzrkadľujú veľkosť trhu pôsobenia startupu, vzhľadom na fakt, že veľké startupy ako Boataround, MultiplexDX či Pygmalios preukazujú priemerné náklady. Medzi startupmi s veľmi vysokými nákladmi sa nachádza aj Baterkáreň, ktorá sa usiluje priniesť na lokálny trh myšlienku cirkulárnej ekonomiky.

Na otázku výšky nákladov vzhľadom na dosahované ceny nám 3% skúmaných startupov neuviedli svoju odpoveď.

Tabuľka 45 Náklady vzhľadom na dosahované ceny

<i>Veľmi vysoké</i>	3	10%
<i>Vysoké</i>	8	26%
<i>Priemerné</i>	18	60%
<i>Nízke</i>	-	-
<i>Veľmi nízke</i>	-	-
<i>Neuvedené</i>	1	3%

Zdroj: Vlastné spracovanie

b) Škála (fixné vs. variabilné náklady)

Škála nám poskytuje informácie o tom, či v skúmaných startupov prevažujú fixné náklady nad variabilnými alebo prevažujú variabilné na fixnými nákladmi alebo sú tieto dva typy nákladov v startupoch vyrovnané. Fixné náklady tvoria náklady, ktoré startupu vznikajú bez ohľadu na vyprodukovaný objem produkcie. Fixné náklady bývajú časovo ohraničené a môžeme ich označiť aj ako režijné náklady (Belyh, 2021). Naopak, variabilné náklady vo veľkej miere závisia od objemu produkcie a vzniknú práve pri výrobe produktov. Tento typ nákladov sú citlivé na zmeny v dopyte a ponuke a nemôžeme ich ľahko predvídať. Zvyšujú sa priamoúmerne s nárastom práce a kapitálu (Belyh, 2020).

Možnosť veľmi vysokých fixných nákladov neoznačil žiaden startup. Fixné náklady prevažujú v 40% skúmaných startupov, medzi ktoré patrí napríklad Slovak Baby Box, Neseda, Slido, Greenway, Pán Bach, Songoroo či Pure Junk Design. Z uvedených informácií sa môžeme domnievať, že práve časovo ohraničené a režijné náklady vytvárajú startupom najväčšie výdavky.

Vyrovnané fixné a variabilné náklady uviedlo 33% skúmaných startupov, ako napríklad MultiplexDX, Luigi's Box, Ekočističky, Zelina World alebo Eyerim.

Variabilné náklady prevažujú v 16% skúmaných startupov, ako napríklad Cannature, Lebo Mäďved', Zelená pošta alebo Octago. Uvedenej skupine startupov vznikajú najväčšie náklady spojené s produkciou výrobkov.

Veľmi vysoké variabilné náklady trápia 10% skúmaných startupov – Body Fix, Exponea a Virtual Medicine. Veľmi vysoké variabilné náklady vyžadujú určitý stupeň predvídavosti alebo dostatok voľných finančných prostriedkov, vzhľadom na fakt, že zakladateľ ich nevie s určitosťou predvídať.

Tabuľka 46 Pomer fixných a variabilných nákladov

<i>Veľmi vysoké fixné náklady</i>	-	-
<i>Prevažujú fixné náklady</i>	12	40%
<i>Vyrovnané fixné a variabilné náklady</i>	10	33%
<i>Prevažujú variabilné náklady</i>	5	16%
<i>Veľmi vysoké variabilné náklady</i>	3	10%

Zdroj: Vlastné spracovanie

c) *Škála (náklady v porovnaní s relevantnými konkurentmi)*

Pre zjednotenie a jednoduchšie pochopenie nákladovej štruktúry nás zaujímali aj náklady startupov v porovnaní s ich potenciálnymi konkurentmi alebo vhodnými substitútmi pre produkty.

Oveľa vyššie náklady v porovnaní s relevantnými konkurentmi uviedlo 10% skúmaných startupov, ku ktorým patrí Neseda, Sensoneo a Virtual Power Labs.

Mierne vyššie náklady v porovnaní s relevantnými konkurentmi uviedlo 26% skúmaných startupov a síce SLOVbiz, Specter Sports, Slido, Powerlogy, Eyerim, Lebo Mäďved', Octago, Exponea a Cannature.

Približne rovnaké náklady v porovnaní s relevantnými konkurentmi uvádza až 46% skúmaných startupov, napríklad Slovak Baby Box, Pure Junk Design, Pán Bach, Greenway, STROOI, Ekočističky a Mobake.

Mierne nižšie náklady v porovnaní so substitučnými produktami uvádza 10% skúmaných startupov, Zelená pošta, MultiplexDX a Boataround. Oveľa nižšie náklady v porovnaní s konkurentmi uvádza 6% skúmaných startupov a síce Songoroo a Body Fix.

Tabuľka 47 Náklady v porovnaní s relevantnými konkurentmi

<i>Oveľa vyššie</i>	3	10%
<i>Mierne vyššie</i>	8	26%
<i>Približne rovnaké</i>	14	46%
<i>Mierne nižšie</i>	3	10%
<i>Oveľa nižšie</i>	2	6%

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.2.12 Toky výnosov

Hodnota, za ktorú sú zákazníci naozaj ochotní zaplatiť

Produkt, za ktorý sú zákazníci ochotní zaplatiť, nemusí predstavovať výhradne fyzický produkt k bežnej spotrebe alebo službu. V prípade veľkých enterprise spoločností vytvárajú spoluprácu so startupmi vo väčšine prípadov pre získanie dôležitých informácií, predovšetkým o zákazníkoch.

Informácie predstavujú hodnotu, za ktorú sú enterprise spoločnosti naozaj ochotné zaplatiť 20% skúmaných startupov. Medzi ne môžeme zaradiť Luigi's Box, Pygmalios a Exponea. Spomenuté startupy sa usilujú vytvoriť pridanú hodnotu pre veľké, globálne spoločnosti, ktoré na základe získaných informácií dokážu upravovať svoje vzťahy so zákazníkmi a následne tak zvýšiť hodnotu dosahovaných tržieb a počet spotrebiteľov.

Najväčší počet spotrebiteľov hľadá v skúmanej vzorke startupy, ktoré svojou podnikateľskou činnosťou sa usilujú o ochranu zdravia alebo ochranu životného prostredia. Za ochranu zdravia zvyšuje svoje tržby 26% skúmaných startupov, medzi ktoré patrí MultiplexDX, DNA ERA, Body Fix a SLOVbiz. Startupy uvádzali aj viac odpovedí ako jednu, pretože častokrát spotrebiteľia vyhľadávajúci ochranu zdravia inklinujú aj k startupom poskytujúcim ochranu životného prostredia, ktorá je ako hodnota kľúčová pre 33% skúmaných startupov. Ochrane životného prostredia sa venuje Baterkáreň, Mobake, STROOI, Octago, Zelená pošta, Ekočističky a Greenway.

Vzdelanie a edukácia je pre ľudí nesmierne dôležitá a preto je dôležitá pre 10% startupov z našej skúmanej vzorky. Nielen Lebo Mädveď a Virtual Medicine poskytujú ľuďom možnosť prostredníctvom ich produktov vzdelávať sa popri štúdiu alebo práci.

Zo skúmaných startupov 13% poskytuje svojim spotrebiteľom a zákazníkom predajný a popredajný servis, za čo sú zákazníci naozaj ochotní zaplatiť.

Rovnaký počet startupov (13%), vytvára hodnotu spotrebiteľom v podobe finálneho produktu určeného na spotrebu a taktiež rovnaký počet startupov poskytuje svojim spotrebiteľom vyhľadávané pohodlie.

Tabuľka 48 Hodnota, za ktorú sú zákazníci ochotní zaplatiť

<i>Ochrana zdravia</i>	<i>8</i>	<i>26%</i>
<i>Ochrana životného prostredia</i>	<i>10</i>	<i>33%</i>
<i>Predajný a popredajný servis</i>	<i>4</i>	<i>13%</i>
<i>Informácie</i>	<i>6</i>	<i>20%</i>
<i>Vzdelanie</i>	<i>3</i>	<i>10%</i>
<i>Finálny produkt určený na spotrebu</i>	<i>4</i>	<i>13%</i>
<i>Pohodlie</i>	<i>4</i>	<i>13%</i>

Zdroj: Vlastné spracovanie

Zdroj vytvárania príjmov

Toky výnosov rozpracovávajú príjmy, ktoré startup získava odčítaním nákladov od výnosov generovaných každým segmentom zákazníkov. Startupy by mali vyhodnotiť hodnotu, ktorú poskytujú každému zákazníkemu segmentu. Toky príjmov by mali byť definované čo najjasnejšie. Nie je postačujúce uviesť zoznam zdrojov pre rôzne zdroje výnosov, treba určiť aj ich ceny a predpokladané životné cykly. Dôvod týchto opatrní je vyhodnotenie čo je pre startup naozaj výhodné (Belyh, 2020).

V nami skúmanej vzorke startupov vo veľkej miere prevláda predaj výrobku, ktorý vytvára zdroj príjmov pre 60% startupov. Medzi startupy predávajúce finálny produkt konečným spotrebiteľom môžeme zaradiť Lebo Mäďved', Eyerim, Neseda, Ekočističky, Powerlogy, Mobake, STROOI, Pure Junk Design, Octago a Zelina World.

Pre ďalších 33% skúmaných startupov je kľúčový predaj konkrétnej služby, ktorú spotrebiteľia vyhľadávajú. Medzi startupy poskytujúce službu môžeme zaradiť DNA ERA, Pygmalios, Virtual Power Labs, SLOVbiz či Songoroo.

Startupy však okrem iného fungujú ako sprostredkovatelia predaja. Sprostredkovanie predaja tovaru alebo služby vytvára kľúčový zdroj pre 23% skúmaných startupov.

Prenájom licencie je dôležitý zdroj príjmu pre startup Boataround.

Predajom licencie si príjmy vytvára startup Body Fix, ktorého aplikáciu môžu využívať fyzioterapeuti, rehabilitační lekári, nemocnice a spotrebiteľia s poškodeným zdravím.

Startup Virtual Medicine využíva špeciálny zdroj príjmov, základný produkt poskytuje zadarmo a príjmy sa generujú poskytnutím prémiovej služby. Základný produkt funguje v obmedzenom režime a ak má študent alebo zákazník záujem o rozšírenú verziu zobrazujúcu celý ľudský organizmus, príplatok za rozšírenú verziu poskytuje startupu priestor na generovanie tržieb.

Tabuľka 49 Zdroj vytvárania príjmov

<i>Predaj výrobku</i>	<i>18</i>	<i>60%</i>
<i>Predaj služby</i>	<i>10</i>	<i>33%</i>
<i>Sprostredkovanie predaja výrobku</i>	<i>3</i>	<i>10%</i>
<i>Sprostredkovanie predaja služby</i>	<i>4</i>	<i>13%</i>
<i>Prenájom</i>	<i>1</i>	<i>3%</i>
<i>Predaj licencie</i>	<i>1</i>	<i>3%</i>
<i>Iný: Prenájom licencie</i>	<i>1</i>	<i>3%</i>
<i>Iný: Základný produkt je zadarmo, tržby sa generujú za poskytnutie prémiovej služby</i>	<i>1</i>	<i>3%</i>

Zdroj: Vlastné spracovanie

Načasovanie platby od zákazníka

Platba vyjadruje číselný dopyt po tovare alebo službe, platbou dáva zákazník spoločnosti najavo záujem o zrealizovanie predaja. Načasovanie platby zákazníka môže mať viacero načasovaní.

Startupy môžu využívať predplatné alebo paušál, platbu priamo pri predaji, platbu pri vyúčtovaní faktúry, platbu poskytovaní služby, najprv príjmu zálohu a platbu príjmu po dokončení objednávky alebo na základe spotrebiteľských preferencií.

Spôsob predplatnej alebo paušálnej platby využíva 23% skúmaných startupov s predovšetkým technologickým zameraním. Z našej skúmanej vzorky predplatné alebo paušál využíva Sensoneo, Exponea, Luigi's Box, Zelená pošta, Songoroo a Body Fix.

Platbu priamo pri predaji využíva 56% skúmaných startupov, ktorých hlavná podnikateľská činnosť je predaj finálneho produktu konečným spotrebiteľom. Takéto načasovanie platby využíva napríklad Specter Sports pri predaji ochrannéj pásky na hokejku, Zelina World pri predaji rastlinného terária, Mobake pri predaji bambusových kefiek, Neseda pri predaji stoličky na dlhodobé sedenie, Powerlogy pri predaji funkčných potravín a Octago pri zhotovení street workout ihriska.

Veľmi dôležité spomenúť, že startupy častokrát označovali aj viac ako jednu odpoveď.

Startupy najčastejšie využívajú dva spôsoby načasovania súčasne a síce platbu priamo pri predaji a platbu pri vyúčtovaní.

Spôsob platby pri vyúčtovaní využíva ďalších 36% skúmaných startupov, napríklad Eyerim, Greenway, SLOVbiz, Cannature, STROOI alebo Pygmalios. Startup Eyerim určil obe možnosti platby a to z toho dôvodu, že zákazník má možnosť zaplatiť za okuliare priamo na ich stránke cez platobnú bránu, no môže využiť aj možnosť bezplatnej platby na dobierku. Ekočističky uprednostnili jeden typ načasovania platby od zákazníka formou zálohy zákazník platbu zrealizuje následne po dokončení realizácie koreňovej čističky. Startup Boataround uprednostňuje platbu priamo pri poskytovaní služby, konkrétne pri objednávke lode, jachty alebo iného vodného prostriedku. Načasovanie platby, ktoré je dohodnuté podľa konkrétneho zákazníka využíva startup Virtual Power Labs.

Tabuľka 50 Načasovanie platby od zákazníka

<i>Predplatné / paušál</i>	7	23%
<i>Platba pri predaji</i>	17	56%
<i>Platba pri vyúčtovaní</i>	11	36%
<i>Iné: Platba pri poskytovaní služby – pri objednávke</i>	1	3%
<i>Iné: Záloha a platba po dokončení realizácie</i>	1	3%
<i>Iné: Dohodnuté podľa konkrétneho zákazníka</i>	1	3%

Zdroj: Vlastné spracovanie

Stanovenie ceny produktu/služby

Cena výrobkov a služieb je jedným zo základných dôležitých rozhodnutí, ktoré nielen startup vo svojom podnikaní urobí, pretože ovplyvní takmer všetky ďalšie aspekty podnikania. Stanovené ceny sú rozhodujúcim faktorom vo všetkom od hotovostných tokov až po ziskové marže, ktorými si startup môže dovoliť pokryť výdavky. Najlepšie údaje, ktoré startup môže získať je uviesť produkt na trh a so skutočnými zákazníkmi pracovať na modelovaní ceny (Odjick, 2020).

Pre nami skúmanú vzorku kvalitatívneho výskumu sme v dotazníku pripravili štyri možnosti cenotvorby. Prvou, najvyužívanejšou, možnosťou cenotvorby je tvorba cena zloženej z nákladov a marže, ktorú využíva až 66% skúmaných startupov, medzi ktoré patrí napríklad Zelená pošta, Virtual Medicine, Pán Bach, Neseda, SLOVbiz či STROOI.

Ďalších 20% skúmaných startupov stanovilo cenu produktov alebo služieb na základe prieskumu trhu. Medzi startupy využívajúce takúto formu cenotvorby patrí napríklad Songoroo, Virtual power Labs, Boataround či Greenway. Startup Pure Junk Design a ďalších 17% skúmaných startupov si stanovili ceny za produkty a služby podľa priemerných cien na trhu.

Je dôležité spomenúť, že mnoho startupov využíva ku stanoveniu ceny produktov alebo služieb viacero možností. Startup Powerlogy sa pri určovaní cien funkčných potravín orientoval prieskumom trhu, no na výšku ceny mali vplyv aj náklady a marža. Startup Slido v začiatkoch podnikania pri stanovovaní cien využíval menší cenový experiment a výšku ceny ovplyvnil prieskum trhu, no aj cena iných konkurenčných online nástrojov. Startup Body Fix zasa využíva cenotvorbu prispôsobenú konkrétnemu klientovi podľa množstva využívaných služieb z balíka. Startupy MultiplexDX, Ekočističky a Baterkáreň sa pri stanovení cien riadili kombináciou všetkých nami poskytnutých možností.

Ceny za produkty a služby stanovili kombináciou prieskumu trhu, priemerných cien na trhu, na základe intuície, nákladov a marže. Startupy Eyerim a Mobake sa pri stanovovaní cien finálnych produktov riadili priemernými cenami na trhu a kombináciou nákladov a marže.

Dvojica startupov Sensoneo a DNA ERA za konečné produkty a služby stanovila cenu na základe prieskumu trhu a opäť zlúčením nákladov a marže.

Posledná štvorica startupov, Exponea, Cannature, Specter Sports a Lebo Mäďved', vytvorila cenu produktov a služieb na základe intuície a opäť kombinácie nákladov a marže.

Tabuľka 51 Stanovenie ceny za produkt alebo službu

<i>Náklady + marža</i>	20	66%
<i>Prieskum trhu</i>	11	36%
<i>Priemerné ceny na trhu</i>	6	20%
<i>Intuícia; domnienka</i>	9	30%

Zdroj: Vlastné spracovanie

Merateľný výkon startupu

Merateľný výkon startupu sme sa v našej práci rozhodli merať prostredníctvom troch výkonových kritérií, medzi ktoré patrí počet užívateľov, počet platiacich užívateľov a tržby startupu za posledný rok.

a) počet používateľov

Používateľa by sme mohli charakterizovať ako osobu, ktorá príležitostne využíva služby startupov, prípadne zákazník kupujúci finálny produkt. V prípade technologických startupov, ktorých hlavným produktom je aplikácia, je počet používateľov omnoho ľahšie dostupnejší.

Startup Virtual Medicine spustil aplikáciu, ktorá je voľne dostupná v oklieštenej verzii, ktorú môže používateľ využívať bezplatne. Ak má však zákazník záujem o plnohodnotnú verziu aplikácie, stáva sa z neho platiaci používateľ, ktorých budeme analyzovať v ďalšej časti.

O niečo náročnejšie je rozlišovať používateľov a platiacich používateľov pri startupoch poskytujúcich finálny produkt konečným spotrebiteľom. Každý jeden skúmaný startup má určitý počet používateľov, žiadny startup neoznačil možnosť žiadneho používateľa.

Niekoľko používateľov označilo 6% skúmaných startupov, a síce SLOVbiz a Virtual Power Labs, čomu zodpovedá zisk dosiahnutý v roku 2019 vo výške 9.724€ a v roku 2018 dokonca nevykázal žiaden zisk (Finstat, 2021).

Rovnaký počet startup uviedol počet používateľov v počte niekoľkých desiatok. Medzi tieto startupy patrí MultiplexDX a Sensoneo, ktorý za rok 2020 zaznamenal slušné tržby vo výške 743.826€, avšak aj zisk záporných čísiel až -277.392€ (Finstat, 2021).

Niekoľko stoviek používateľov uvádza 26% skúmaných startupov, medzi ktoré patrí napríklad Ekočističky, Pure Junk Design, DNA ERA, Neseda, Zelina World a Cannature.

Najväčší počet startupov, až 36%, uvádzať niekoľko tisíc používateľov. Medzi tieto startupy patrí STROOI, Pán Bach Specter Sports, Body Fix, Virtual Medicine, Songoroo, Mobake a Slovak Baby Box.

Niekoľko desaťtisíc a viac uvádza konkrétne Zelená pošta a viac ako stotisíc používateľov uvádza startup Eyerim.

Na otázku zameranú na výkonové kritérium startupu, počet používateľov, nám svoju odpoveď neposkytlo až 16% skúmaných startupov.

Tabuľka 52 Počet užívateľov

<i>Žiadny</i>	-	-
<i>Niekoľko</i>	2	6%
<i>Niekoľko desiatok</i>	2	6%
<i>Niekoľko stoviek</i>	8	26%
<i>Niekoľko tisíc</i>	11	36%
<i>Niekoľko desať tisíc a viac</i>	1	3%
<i>Viac ako stotisíc</i>	1	3%
<i>Neuvedené</i>	5	16%

Zdroj: Vlastné spracovanie

b) počet platiacich používateľov (zákazníkov)

Platiacimi používateľmi môžeme charakterizovať zákazníkov, od ktorých chodí na pravidelnej časovej báze poplatok za využívanie služby alebo zákazníka, ktorý vynaložil finančné prostriedky na kúpu produktu.

Opäť, žiadny startup neuviedol žiadne množstvo platiacich zákazníkov. Jediná Baterkáreň zvolila niekoľkých platiacich zákazníkov, ktorý počas dňa osobne navštívia predajňu a využijú niektorú z ponúkaných služieb. Niekoľko platiacich používateľov uvádza aj startup Virtual Power Labs, ktorý vykazuje konkrétne 9 platiacich používateľov. Niekoľko platiacich používateľov potvrdilo aj 16% skúmaných startupov, medzi ktoré patrí SLOVbiz, MultiplexDX, Ekočističky, Octago a Zelina World.

Zo skúmanej vzorky, nám až 43% startupov potvrdilo niekoľko stoviek platiacich zákazníkov. Môžeme medzi ne zaradiť startup Exponea, Lebo Mäďved', Zelená pošta, Virtual Medicine, Body Fix, Songoroo či Pygmalios.

Startupy Greenway, STROOI, Slovak Baby Box, Boataround, Powerlogy, Mobake a Specter Sports spája niekoľko tisíc platiacich používateľov.

Žiaden startup neuviedol niekoľko desaťtisíc a viac platiacich používateľov, no Eyerim uviedol, že má viac ako stotisíc platiacich zákazníkov.

Na otázku platiacich používateľov nám odpoveď neposkytlo 6% skúmaných startupov.

Tabuľka 53 Počet platiacich užívateľov

<i>Žiadny</i>	-	-
<i>Niekoľko</i>	2	6%
<i>Niekoľko desiatok</i>	5	16%
<i>Niekoľko stoviek</i>	13	43%
<i>Niekoľko tisíc</i>	7	23%
<i>Niekoľko desať tisíc a viac</i>	-	-
<i>Viac ako stotisíc</i>	1	3%
<i>Neuvedené</i>	2	6%

Zdroj: Vlastné spracovanie

c) *tržby*

Tržby môžeme charakterizovať ako množstvo finančných prostriedkov získaných predajom produktov alebo služieb finálnym spotrebiteľom. Pre jednoduchšie a prehľadnejšie znázornenie tržieb startupov sme si pre zakladateľov pripravili škálu, vďaka ktorej sa ľahšie zorientovali v možnosti odpovede.

Zakladatelia startupov mali v rámci odpovede k dispozícii nasledujúce možnosti: *žiadne tržby; tržby pokrývajúce doterajšie náklady od 0 do 25%; tržby pokrývajúce doterajšie náklady od 25 do 75%; tržby pokrývajúce doterajšie náklady od 75 do 100%; tržby prinášajúce zisk do 25% z nákladov; tržby prinášajúce zisk od 25% do 50% z nákladov; tržby prinášajúce zisk viac ako 50% z nákladov.*

Možnosť žiadnych tržieb nám neuviedol žiaden startup, taktiež možnosť tržieb pokrývajúcich doterajšie náklady od 0 do 25% nám nepotvrdil žiaden startup.

Tržby pokrývajúce doterajšie náklady od 25 do 75% zvolilo 26% skúmaných startupov, napríklad Slovak Baby Box, MultiplexDX, Exponea, Sensoneo či Greenway.

Rovnaké množstvo startupov zvolilo možnosť tržieb pokrývajúcich doterajšie náklady od 75 do 100%, medzi ktoré patrí napríklad Luigi's Box, Baterkáreň, Virtual Medicine, Body Fix, Pure Junk Design alebo Eyerim.

Zo skúmaných startupov nám 23% označilo možnosť tržieb, ktoré prinášajú zisk do 25% z doposiaľ vynaložených nákladov. Medzi tieto startupy zaradujeme napríklad Mobake, Ekočističky, Octago, Cannature, Neseda a Slido.

Startup Songoroo, nám ako jediný, zvolil možnosť tržieb prinášajúcich zisk od 25% do 50% z nákladov.

Tržby prinášajúce zisk viac ako 50% doposiaľ vynaložených nákladov uviedlo 13% skúmaných startupov.

Na škálovú otázku ohľadne tržieb nám 6% startupov neuviedlo svoju odpoveď.

Tabuľka 54 Tržby

<i>Žiadne</i>	-	-
<i>Pokrývajú doterajšie náklady od 0 do 25%</i>	-	-
<i>Pokrývajú doterajšie náklady od 25 do 75%</i>	8	26%
<i>Pokrývajú doterajšie náklady od 75 do 100%</i>	8	26%
<i>Prinášajú zisk do 25% z nákladov</i>	7	23%
<i>Prinášajú zisk od 25% do 50% z nákladov</i>	1	3%
<i>Prinášajú zisk viac ako 50% z nákladov</i>	4	13%
<i>Neuvedené</i>	2	6%

Zdroj: Vlastné spracovanie

Cenová politika

Otázka zameraná na cenovú politiku poskytuje prehľad o variantoch nastavených cien za produkty alebo služby, ktoré startupy v súčasnosti využívajú.

Zakladateľom startupov sme poskytli päť možností cien, spomedzi ktorých si mohli vybrať pre ich startup tú správnu. Prvou možnosťou bola *prémiová cena*, ktorá odzrkadľuje vysokú cenu za vysokú kvalitu produktu alebo služby pre obmedzený počet zákazníkov.

Prémiová cena je základ cenovej politiky pre 26% skúmaných startupov, medzi ktoré patrí Neseda, Pán Bach, MultiplexDX, Zelina World alebo Octago.

Druhou možnosťou v rámci cenovej politiky bola *smotánková cena*, ktorá charakterizuje spočiatku vysokú cenu, no neskôr sa cena zníži na bežnú úroveň. Tento druh cenovej politiky je dôležitý pre 6% skúmaných startupov, Cannature a Virtual Medicine.

Tretia možnosť, *uvádzacia cena*, ktorá je spočiatku nízka alebo úplne zadarmo a neskôr sa zvýši na bežnú úroveň. Tento typ cenovej politiky je využívaný 33% skúmaných startupov, Greenway, Exponea, Slovak Baby Box, Virtual Power Labs, Luigi's Box či Pure Junk Design.

Ekonomická alebo diskontná cena, ktorá je dlhodobo nižšia za priemernú alebo nižšiu kvalitu produktu alebo služby. Touto cenovou politikou sa riadi celkom 10% skúmaných startupov, medzi ktoré môžeme zaradiť STROOI, Boataround a Eyerim.

Spájanie cien niekoľkých komplementárnych produktov alebo služieb je odzrkadlené v *previazanej cene*, ktorú využíva taktiež 10% skúmaných startupov – Specter Sports, Sensoneo a Zelená pošta.

V rámci našej vzorky kvalitatívneho výskumu sa však vyskytli startupy, ktoré využívajú rôzne kombinácie uvedených možností, no dokonca 16% skúmaných startupov označilo iné varianty cien.

Startupy Lebo Mäďved', Mobake a Body Fix sa v cenovej politike riadia kombináciou viacerých nami spomenutých možností – ako napríklad Body Fix využíva kombináciu uvádzacej a previazanej ceny. Produkty startupy Mobake sú ocenené kombináciou viacerých nami uvedených možností. Edukatívne puzzle od Lebo Mäďved' sú ohodnotené kombináciou prémiovej a previazanej ceny. Podľa zakladateľa Ekočističiek, majú pre svoje riešenia stanovenú jednu primeranú cenu od začiatku, ktorá sa realizáciou projektu neznižuje, ani sa inak nemení. Podľa zakladateľa je cena projektov primeraná trhu a rovnaká pre všetkých zákazníkov. Startup Slido využíva špeciálny variant cenovej politiky, pretože využíva možnosť *Freemium* – účastníkom je zadarmo a navždy bude.

Tabuľka 55 Cenová politika

<i>Prémiová cena</i>	6	20%
<i>Smotánková cena</i>	3	10%
<i>Uvádzacia cena</i>	11	36%
<i>Ekonomická / diskontná cena</i>	4	13%
<i>Previazaná cena</i>	3	10%
<i>Iné</i>	3	10%

Zdroj: Vlastné spracovanie

Hodnota, za akú zákazníci platia

Startupy môžu svojimi podnikateľskými činnosťami vytvárať potenciálnym spotrebiteľom doteraz nepoznané potreby, môžu lepšie uspokojovať ich existujúce potreby alebo môžu zákazníkom prinášať rôzne zlepšenia existujúcej potreby.

V rámci vzorky kvalitatívneho výskumu startupov máme predstaviteľov skupiny, ktorá poskytuje spotrebiteľom uspokojenie úplne novej potreby – medzi ne patrí Greenway so svojimi nabíjacími stanicami pre elektromobily. Spolu s týmto startupom vytvorilo úplne nový produkt alebo službu ďalších 23% skúmaných startupov.

Novú potrebu vytvoril aj startup Exponea, Mobake, Luigi's Box Virtual Medicine alebo Neseda.

Skúmané startupy však dokážu svojimi produktami alebo službami prinášať viac úžitku v rámci uspokojovania už existujúcej pôvodnej potreby. Môžu poskytovať viac pohodlia, ich riešenia umožňujú ušetriť čas alebo finančných prostriedkov. Ideálnym príkladom je startup Specter Sports, ktorý na trh priniesol vylepšenú pásku na hokejky, ktoré umožňujú hráčovi získať väčší vplyv nad pukom, no nepriniesli na trh niečo, čo na ňom doposiaľ neexistuje. Rovnakým ideálnym predstaviteľom je aj Baterkáreň – ponúka čapovanú drogeriu, ktorú si v rámci mesta Trnavy môžeme zakúpiť ešte v ďalších prevádzkach, no práve tie doplnkové aktivity z nej robia unikátne prvé re-use centrum na Slovensku. Spolu s Baterkárnou a Specter Sports poskytuje vylepšenie už existujúcej potreby ďalších 50% skúmaných startupov.

MultiplexDX a Virtual Power Labs poskytuje spotrebiteľom rovnaké, no lacnejšie uspokojenie pôvodnej potreby ako iní konkurenční hráči na trhu. Pohotovejšie, rýchlejšie alebo prístupnejšie uspokojenie pôvodnej potreby potenciálnym zákazníkom poskytuje 9% skúmaných startupov Zelená pošta, Slovak Baby Box a SLOVbiz.

Tabuľka 56 Hodnota, za akú zákazníci platia

<i>Uspokojenie úplne novej potreby</i>	8	26%
<i>Lepšie uspokojenie pôvodnej potreby (viac úžitku)</i>	17	56%
<i>Rovnaké, no lacnejšie uspokojenie pôvodnej potreby</i>	2	6%
<i>Rovnaké, no prístupnejšie / pohotovejšie / rýchlejšie uspokojenie pôvodnej potreby</i>	3	9%

Zdroj: Vlastné spracovanie

Uspokojenie potreby, za ktorú zákazníci zaplatia

V tejto otázke sme sa zamerali na konkrétny prínos, ktorý produkt alebo služba startupu prináša konečnému spotrebiteľovi.

Pre zakladateľov sme si opäť pripravili možnosti pre jednoduchšiu orientáciu v uvedenej otázke. Zakladatelia startupov si mohli vybrať spomedzi nasledujúcich možností, ktoré ich produkt alebo služba prináša spotrebiteľovi najväčší prínos: *zdravie; bezpečnosť; praktický úžitok (uspokojenie materiálnej alebo duševnej potreby); zážitok; pohodlie; pôžitok a zábava*.

Je veľmi dôležité spomenúť, že startupy označovali aj viac možností prínosov pre spotrebiteľa ako jednu.

Startupy však prinášajú najviac praktického úžitku, ktorým zákazníci uspokojujú duševnú alebo materiálnu potrebu. Uvedený pôžitok spotrebiteľom prináša až 66% skúmaných startupov.

Druhou najčastejšie prinášanou pridanou hodnotou je ľudské zdravie, na ktoré je orientovaných 43% skúmaných startupov, medzi ktoré patrí napríklad DNA ERA, MultiplexDX a SLOVbiz.

Zážitok a pohodlie prináša spotrebiteľom 23% skúmaných startupov.

Bezpečnosť a pôžitok prináša spotrebiteľom rovnaký počet startupov a síce 16% zo vzorky kvalitatívneho výskumu.

Zábavu prináša spotrebiteľom najmenší počet startupov, iba 13% skúmanej vzorky kvalitatívneho výskumu.

Tabuľka 57 Uspokojenie potreby, za ktorú zákazníci platia

<i>Zdravie</i>	13	43%
<i>Bezpečnosť</i>	5	16%
<i>Praktický úžitok – uspokojenie materiálnej / duševnej potreby</i>	20	66%
<i>Zážitok</i>	7	23%
<i>Pohodlie</i>	7	23%
<i>Pôžitok</i>	5	16%
<i>Zábava</i>	4	13%

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.2.13 Súhrnné výsledky kvalitatívnej analýzy startupov

Dotazníkový prieskum vzorky kvalitatívneho výskumu nám priniesol mnoho nových poznatkov a informácií. Vzorka kvalitatívneho výskumu bola z hľadiska odvetvia naozaj veľmi pestrá, mali sme zástupcu takmer každej oblasti podnikania, no najväčší počet startupov (12%) sa venuje poradenstvu týkajúceho sa počítačov alebo počítačovému programovaniu, veľký počet startupov (10%) sa venuje výskumu a experimentálnemu vývoju v oblasti prírodných a technických vied, rovnaký počet startupov sa orientuje na predaj produktov cez internet, no v našej vzorke nájdeme aj zástupcu tesárskej výroby, zástupcu výroby ostatných kovových výrobkov či zástupcu ostatných základných organických chemikálií vid' tabuľka 7. V dotazníkovom prieskume sme sa skúmaných startupov pýtali aj na okolnosti vzniku startupu a až 43% zakladateľov nám ako svoju odpoveď uviedlo nedostatočnú ponuku trhu, ďalším dôvodom bolo ekologické zmýšľanie ovplyvnené klimatickou krízou, vplyv inovácií, či potreba založenia vlastného podniku vid' tabuľka 8.

Súčasnú skúmané startupy poskytujú svojim spotrebiteľom a potenciálnym zákazníkom riešenie týkajúce sa politiky udržateľnosti, na čo je orientovaných 23% skúmaných startupov. Poskytnutie služby je kľúčové pre 36% skúmaných startupov a rovnaký počet startupov označil za kľúčové uspokojovanie potreby spotrebiteľov a zákazníkov vid' tabuľka 14.

Potreba uvedomenia si zákazníckych segmentov je v startupovom prostredí nesmierne dôležitá, preto sme sa skúmaných startupov spýtali na ich najdôležitejších zákazníkov. Veľké medzinárodné spoločnosti tvoria hlavný zákaznícky segment až pre 40% startupov, nasleduje spotrebiteľ zaujímajúci sa o zdravý životný štýl, ktorý je kľúčový pre 33% skúmaných startupov. V našej vzorke kvalitatívneho výskumu možno nájsť startupy, ktoré sa svojou podnikateľskou činnosťou usilujú o zlepšenie kvality poškodeného zdravia či startupy orientované na spotrebiteľa s bežnými spotrebiteľskými preferenciami vid' tabuľka 21. V otázke segmentácie trhu sme získali údaje, že viac ako polovica skúmaných startupov (53%) poskytuje svoj produkt alebo službu pre segmentovaný trh a startup je orientovaný na niekoľko segmentov, v našej vzorke sa však vyskytujú aj startupy (20%) orientované na masový trh a počet startupov (13%) vytvára svoj produkt alebo službu pre jeden segment rovnaký počet startupov vytvára svoju hodnotu s čiastočnou customizáciou vid' tabuľka 22.

Startupy sa usilujú poskytovať svoju službu alebo produkt viacerými úrovňami komunikácie, najviac startupov (53%) uvádza za kľúčový čiastočný kontakt prostredníctvom online služby, osobná asistencia je kľúčová pre 37% startupov, startupy využívajú aj mimoriadne osobnú asistenciu, spoluprácu či samoobsluhu vid' tabuľka 26.

V rámci prieskumu sme sa zamerali aj na expanziu na zahraničné trhy. Priamy export využilo alebo plánuje využiť 66% skúmaných startupov, druhou najvyužívanejšou formou vstupu je nepriamy export, nasleduje využitie franchisingovej siete vid' tabuľka 31.

Ponúkaná hodnota startupov vyžaduje kombináciu viacerých použitých zdrojov, no zakladatelia v najväčšom počte uvádzali využitie ľudských zdrojov (63%), finančných zdrojov (56%), technologických zdrojov (43%), hmotných a nehmotných (63%) vid' tabuľka 32.

Skúmané startupy zo vzorky kvalitatívneho výskumu boli podrobené otázke týkajúcej sa kvality procesov. Orientovali sme sa na výnimočnosť, originalitu alebo úroveň procesov, využívaných pri tvorbe ponúkanej hodnoty. Lokálna úroveň kvality procesov je kľúčová pre 6% startupov, národnú kvalitu procesov uviedlo 33% , stredoeurópska kvalita procesov je nevyhnutá pre 6% startupov, s európskou kvalitou procesov pracuje 23% skúmaných startupov a so svetovými procesmi pracuje 20% startupov vid' tabuľka 38.

Kľúčoví partneri poskytujú startupov vo forme spoluprác pomoc v rôznych oblastiach. Až polovica startupov uviedla, že partneri poskytujú hmotné zdroje nevyhnutné pre výrobu finálneho produktu, Finančné zdroje prijíma od partnerov 36% skúmaných startupov, finálne produkty od partnerov využíva 20% startupov. Ďalej startupy od partnerov využívajú IT zdroje a realizačnú technológiu (23%) alebo ľudské zdroje (6%) vid' tabuľka 41.

Z nákladovej štruktúry startupov sme vyzistili, 46% startupov uvádza približne rovnaké náklady v porovnaní s relevantnými konkurentmi, mierne vyššie náklady uvádza 26% startupov, oveľa vyššie náklady vykazuje 10% skúmaných startupov, mierne nižšie a oveľa nižšie vykazuje 16% skúmaných startupov vid' tabuľka 47.

4.3 Vplyv podnikateľského modelu startupu na jeho výkon

Vyhodnotenie dotazníka vyžaduje pre úplnosť údajov doplnenie o štatistické skúmanie vzťahov medzi jednotlivými blokmi podnikateľského modelu Canvas a výkonovými ukazovateľmi startupu.

Štatistické skúmanie sme uskutočňovali v štatistickom programe PSPP. Pred spustením skúmania bolo kľúčové definovať si výkonové ukazovatele startupu a jednotlivé bloky podnikateľského modelu sme si rozdelili na dve veľké skupiny podľa kvality a podľa stupňov rozvoja.

Medzi výkonové ukazovatele startupu sme zaradili *počet užívateľov, počet platiacich užívateľov, tržby zobrazené podľa škály a hodnotu tržieb priamo podľa FINSTAT.*

Podnikateľský model Canvas sme premietli do skupín *kvality* a *stupňov rozvoja*. Skupinu kvalít reprezentuje *kvalita produktu, kvalita zákazníkov, kvalita vzťahov so zákazníkmi, kvalita distribučných kanálov, kvalita zdrojov, kvalita procesov, kvalita partnerov a náklady v porovnaní s relevantnými konkurentmi.*

Skupinu stupňov rozvoja reprezentuje *stupeň rozvoja produktu, stupeň rozvoja zákazníkov, stupeň rozvoja vzťahov so zákazníkmi, stupeň rozvoja distribučných kanálov, stupeň rozvoja procesov, stupeň rozvoja vzťahov s partnermi a náklady v porovnaní s relevantnými konkurentmi.*

Proces štatistického skúmania sa uskutočňoval pomocou korelácie a lineárnej regresnej analýzy. Koreláciu môžeme podľa Fielda (2013) definovať: „Korelácia je štatistická metóda, pomocou ktorej môžeme vypočítať mieru vzájomnej lineárnej závislosti medzi dvomi premennými.“ Pre správny výpočet korelácie dvoch premenných sme využili *Pearsonov korelačný koeficient* = R , ktorý nadobúda hodnoty od 0 po 1 a vzhľadom na

hodnotu môže prezentovať malú, strednú alebo takmer dokonalú silu vzájomnej závislosti. Pre lineárnu regresiu je kľúčové správne stanoviť *závislé* a *nezávislé premenné*. Závislé premenné závisia od nezávislých premenných. V našom prípade medzi *závislé premenné* patrí počet užívateľov, počet platiacich užívateľov, tržby zobrazené podľa škály a hodnota tržieb podľa FINSTAT. Uvedené premenné sú závislé od kvalít a stupňov rozvoja podnikateľského modelu Canvas.

(a)

Bloky podnikateľského modelu	Počet_užívateľov		Počet_plat.užívateľov		Tržby_škála		Tržby_FINSTAT	
	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2
Kvalita _produktu	0.19 (0.31)	-	0.20 (0.21)	-	-0.42 (0.31)	-	77240.67 (494644.2)	-
Kvalita_zákazníkov	-0.21 (0.34)	-	-0.39 (0.23)	-	0.24 (0.34)	-	570771.2 (546658.7)	-
Kvalita_vzt'ahov_so_zákazníkmi	-0.59* (0.26)	-0,62* (0,23)	-0.50** (0.17)	-0,54** (0,16)	0.01 (0.26)	-	-649553* (408190.6)	-401061* (-0,19)
Kvalita_distribučných_kanálov	0.68* (0.32)	0,42* (0,20)	0.02 (0.22)	-	-0.28 (0.32)	-	657470.2 (510706.7)	-
Kvalita_zdrojov	-0.03 (0.49)	-	0.68* (0.34)	0,59** (0,19)	0.52 (0.49)	-	463568.2 (789092.7)	-
Kvalita_procesov	-0.23 (0.39)	-	0.10 (0.26)	-	-0.11 (0.39)	-	-713256 (617959.3)	-
Kvalita_partnerov	0.07 (0.33)	-	0.14 (0.23)	-	-0.18 (0.33)	-	406874.1 (527187.6)	-
NVSRK	-0.07 (0.39)	-	-0.35 (0.27)	-	0.24 (0.39)	-	-517071 (622007.9)	-
R	0.58	0.50	0.77	0.67	0.42	-	0.61	0,19
R Square	0.33	0.25	0.60	0.45	0.18	-	0.37	0,04
Adjusted R Square	0.06	0.19	0.44	0.41	-0.15	-	0.12	0,00
Std. Error of Estimate	1.58	1.53	1.08	1.09	1.58	-	2528343	2687118
Sig.	0.329	0.021	0.008	0.000	0.806	-	0.234	0,317

*NVSRK = Náklady v porovnaní s relevantnými konkurentmi

V zátvorkách sú uvedené hodnoty štatistickej chyby. Sig. < 0.05*, < 0.01**

(b)

Bloky podnikateľského modelu	Počet_užívateľov		Počet_plat.užívateľov		Tržby_škála		Tržby_FINSTAT	
	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2	Model 1	Model 2
Stupeň_rozvoja_produkту	1 (1,01)	-	0,44 (1,03)	-	0,07 (1,03)	-	-462929 (-0,06)	
Stupeň_rozvoja_zákazníkov	-0,76* (0,34)	-0,82 (0,34)	-0,46 (0,35)	-	-0,32 (0,35)	-	-992349 (-0,34)	
Stupeň_rozvoja_vzťahov_so_zákazníkmi	3,68* (1,31)	1,70 0,84	0,45 (1,33)	-	-1,84 (1,34)	-	3771570 (0,53)	
Stupeň_rozvoja_distribučných_kanálov	2,62* (1,43)	-0,22 (0,71)	1,90 (1,46)	-	-2,32 (1,47)	-	3877093 (0,62)	
Stupeň_rozvoja_zdrojov	-2,18 (1,50)	-	-0,24 (1,53)	-	0,48 (1,54)	-	-3038013 (-0,49)	
Stupeň_rozvoja_procesov	-0,78 (1,08)	-	-0,58 (1,10)	-	1,90* (1,11)	0,99 (0,60)	-377356 (-0,06)	
Stupeň_rozvoja_vzťahov_s_partnermi	-1,96 (1,26)	-	-0,26 (1,28)	-	0,96 (1,29)	-	- 4050804* (-0,58)	- 1674916 (-0,24)
NVSRK	0,17 (0,32)	-	-0,19 (0,32)	-	-0,09 (0,33)	-	-646291 (-0,25)	- -
R	0,67	0,48	0,51	-	0,53	0,30	0,58	0,24
R Square	0,44	0,23	0,26	-	0,29	0,09	0,34	0,06
Adjusted R Square	0,22	0,14	-0,04	-	0,00	0,06	0,07	0,02
Std. Error of Estimate	1,44	1,58	1,47	-	1,48	1,53	-	-
Sig.	0,102	0,073	0,553	-	0,467	0,108	0,318	0,211

*NVSRK = Náklady v porovnaní s relevantnými konkurentmi

V zátvorkách sú uvedené hodnoty štatistickej chyby. Sig. < 0.05*. < 0.01**

Štatistické skúmanie nám poskytlo detailný pohľad na vzájomné vzťahy medzi jednotlivými blokmi podnikateľského modelu Canvas a výkonovými ukazovateľmi startupu. Model 1 vyjadruje primárne štatistické skúmanie a Model 2 predstavuje štatistické skúmanie relevantných blokov podnikateľského modelu, u ktorých sa prejavil signifikantne korelačný vzťah so závislými premennými.

Tabuľka s označením **a)** interpretuje štatistické skúmanie medzi závislými premennými (počet užívateľov, počet platiacich užívateľov, tržby podľa škály a tržby podľa Finstat) a nezávislými premennými, ktoré charakterizujú kvalitu blokov podnikateľského modelu. Tabuľka s označením **b)** interpretuje štatistické skúmanie medzi závislými

premennými a nezávislými premennými, ktoré charakterizujú stupeň rozvoja jednotlivých blokov podnikateľského modelu.

Pri procese štatistického skúmania sme sa nezamerali výhradne na vzťah medzi jednotlivými blokmi podnikateľského modelu a výkonovými ukazovateľmi startupu, no predmetom nášho skúmania bol aj *Pearsonov korelačný koeficient* alebo *Koeficient determinácie*, ktoré sú súčasťou regresného modelu. V tabuľke s označením **a)** môžeme vidieť, že hodnoty pre Pearsonov korelačný koeficient sa pohybujú v rozpätí od 0,19 až po 0,77, ktorý vyjadruje veľkosť sily vzájomnej závislosti medzi premennými. Závislá premenná Počet platiacich užívateľov vyjadruje pre Model 1 a Model 2 veľmi veľkú silu vzájomnej závislosti od kvalít jednotlivých blokov podnikateľského modelu Canvas. Koeficient determinácie je opäť veľmi významný vo vzťahu medzi Počtom platiacich užívateľov a kvalitou jednotlivých blokov. Hodnota koeficientu determinácie vyjadruje, že v prípade Modelu 1 je Počet platiacich užívateľov na 60% závislý od kvalít blokov podnikateľského modelu. Pri opakovanom štatistickom skúmaní pre Model 2 sa táto hodnota znížila a závislá premenná je závislá od kvalít blokov podnikateľského modelu Canvas na 45%.

Rovnakému štatistickému skúmaniu sme podrobili aj premenné v tabuľke **b)** a skúmali sme vzťah medzi výkonovými ukazovateľmi startupu a stupňom rozvoja jednotlivých blokov podnikateľského modelu Canvas. Hodnoty pre Pearsonov korelačný koeficient sa pohybujú v rozpätí 0,24 až po 0,67. Najväčšiu silu vzájomnej závislosti medzi premennými môžeme identifikovať v Modeli 1 medzi závislou premennou Počet užívateľov a stupňami rozvoja jednotlivých blokov podnikateľského modelu Canvas. Koeficient determinácie dosahuje najpriaznivejšie hodnoty opäť vo vzťahu medzi Počtom užívateľom a stupňami rozvoja blokov. Závislá premenná Počet užívateľov je na 44% závislá od stupňov rozvoja blokov podnikateľského modelu Canvas a na 66% na tento vzťah vplývajú aj faktory, ktoré nie sú predmetom skúmania.

Lineárna regresná analýza odhalila, že kvalita vzťahov so zákazníkmi a kvalita distribučných kanálov má signifikantný vplyv na počet užívateľov startupu. Druhá závislá premenná, počet platiacich užívateľov, je signifikantne ovplyvnená taktiež kvalitou vzťahov so zákazníkmi, ale aj kvalitou zdrojov použitých pri výrobnom procese produktu. Tržby hodnotené zakladateľmi na škále ako závislá premenná neprejavili signifikantný vplyv so žiadnym blokom podnikateľského modelu Canvas. Tržby, ktorých hodnoty sme uvádzali priamo z finančnej databázy Finstat, prejavili signifikantný vzťah iba s kvalitou vzťahov so zákazníkmi.

Štatistické skúmanie vplyvu stupňov rozvoja blokov podnikateľského modelu Canvas na výkonové ukazovatele startupu prinieslo taktiež zaujímavé zistenia. Počet užívateľov je najsignifikantnejšie ovplyvnený rovno tromi blokmi podnikateľského modelu a síce stupňom rozvoja zákazníkov, stupňom rozvoja vzťahov so zákazníkmi a stupňom rozvoja distribučných kanálov. Výkonový ukazovateľ, počet platiacich užívateľov, neprejavil signifikantný vzťah so žiadnym skúmaným blokom podnikateľského modelu Canvas. Tržby hodnotené zakladateľmi na škále prejavili signifikantný vzťah iba so stupňom rozvoja procesov. Posledný výkonový ukazovateľ, tržby uvedené podľa Finstat, prejavil signifikantný vzťah iba so stupňom rozvoja vzťahov s partnermi.

5 Diskusia

Hlavným cieľom dizertačnej práce bolo identifikovať signifikanciu vplyvu podnikateľského modelu Canvas na výkonové ukazovatele startupov, dosiahnutými výsledkami a metamorfózami reálne fungujúcich startupov prispieť k rozšíreniu poznania tohto relatívne nového a perspektívneho podnikateľského fenoménu. Vedomosti, skúsenosti, výskumy a zistenia domácich i zahraničných vedcov a odborníkov uvedené v literárnej rešerši dizertačnej práce nám umožnili vytvoriť prierez najdôležitejších častí startupového prostredia. Na základe uvedených poznatkov sme si ujasnili ďalšie smerovanie dizertačnej práce.

Metamorfózy startupov môžeme charakterizovať ako premenu podnikateľskej myšlienky na reálne fungujúci startup, ktorý by mal spĺňať všetky predpoklady úspešného podniku. Startupy sú nepredvídateľné podniky, ktorým sa dá len obtiažne špecifikovať všeobecne platné odporúčanie. Zakladatelia majú k dispozícii veľké množstvo podnikateľských modelov, avšak každý startup je jedinečný.

Uvádzame najdôležitejšie zistenia, ktoré sme zistili vyhodnocovaním dotazníkov a považujeme ich za natoľko dôležité, aby boli obsahom diskusie, ktorá tvorí jednu z najdôležitejších častí dizertačnej práce.

Spoločné charakteristiky porovnávaných najvýkonnejších startupov

Charakteristika výskumných vzoriek slúžila na vytvorenie celkového obrazu o našich výskumných vzorkách. Po podrobnejšom pohľade na predstaviteľov startupov podľa výkonových ukazovateľov sme zistili, že startupy sli.do a Dedoles sa umiestnili vo všetkých troch rebríčkoch výkonových ukazovateľov. Snažili sme prísť na spoločné črty a charakteristiky, ktoré im mohli napomôcť sa týchto rebríčkov zúčastniť. Zaujímavým zistením je, že oba startupy uviedli v dotazníkovom prieskume rovnaké alebo približne rovnaké hodnoty v stupňoch rozvoja podnikateľského modelu Canvas. Stupeň rozvoja distribučných kanálov má sli.do vypracovaný na 80% a Dedoles na 90%. Ďalší prienik môžeme nájsť v stupni rozvoja použitých zdrojov i keď hodnoty nie sú príliš vysoké, no oba sú približne rovnaké, pretože sli.do uviedol stupeň rozvoja zdrojov vo výške 60% a Dedoles vo výške 63%. Posledný rovnaký ukazovateľ z oblasti stupňov rozvoja je stupeň rozvoja procesov, ktoré startupy uviedli v rovnakej výške a síce 70%.

Predchádzajúce podnikateľské skúsenosti

Počas vyhodnocovania dotazníkov sme zistili, že predchádzajúce podnikateľské skúsenosti zakladateľa poskytujú startupu lepší a úspešnejší štart do podnikateľského sveta. Podnikateľskú prax uviedlo až 60% skúmaných startupov, medzi ktoré patrí napríklad startup Boataround, Eyerim, Greenway alebo Virtual Power Labs. Skúsenejší zakladateľ vie správne kombinovať svoje vedomosti a poznatky do takej miery, aby zabezpečil efektívny podnikateľský plán, vytvoril fungujúci tím správnych ľudí a mohol tak vytvoriť dopytom požadovaný produkt alebo službu. Autor Jim Collins (2014) vo svojej publikácii *Firmy, ktoré sa rozhodli byť skvelé* vysvetľuje, aké je dôležité mať správnych ľudí na správnom mieste. Naša kvalitatívna vzorka preukazuje, že predchádzajúce skúsenosti môžu mať priaznivý vplyv aj na výkonové ukazovatele startupu akými sú tržby. Startupy Boataround vykázali v roku 2020 tržby v hodnote viac 800 tisíc eur (Finstat, 2021), startup Eyerim dosiahol v roku 2019 tržby vo výške viac ako 6 miliónov eur (Finstat, 2021) a oba boli vzhľadom na obsah podnikania vo veľkej miere zasiahnuté pandémiou.

Dôvody existencie startupov

Tvorba produktu alebo poskytovanie služby predstavuje pre startupy hlavný zmysel ich podnikateľského bytia. Naša kvalitatívna vzorka startupov preukazuje, že startupy sa zameriavajú na poskytovanie služby a v rovnakom počte na uspokojenie potreby zákazníkov. Poskytnutím služby rozumieme podnikateľské myšlienky, ktoré sú spotrebiteľom na trhu k dispozícii, no nie sú nevyhnutné pre život a startupy sa ním usilujú zlepšiť kvalitu a úroveň spotrebiteľov. Poskytované služby riešia potenciálny zdravotný problém, poskytujú optimalizáciu interakcie medzi zákazníkmi a internetovými predajňami, umožňujú spotrebiteľom nabíjanie elektromobilu. Na poskytnutie služby je zameraných 36% startupov našej kvalitatívnej vzorky. Rovnaký počet startupov svojimi produktmi uspokojuje potrebu spotrebiteľom prostredníctvom ochrany zraku, správnej diagnostiky rakoviny, riešenia dlhodobého sedenia, zdravými potravinami či riešením nedostatočnej obojstrannej komunikácie. Startupy uspokojovaním potreby poskytujú spotrebiteľom riešenie na vzniknutý problém. V súčasnosti je nanajvýš dôležité byť ohľaduplní aj voči životnému prostrediu, na ochranu ktorého je zameraných 23% startupov našej kvalitatívnej vzorky. Tieto startupy sa zameriavajú na politiku udržateľnosti, ktorá sa usiluje prispievať k poklesu množstva odpadu, presadzuje zdravý životný štýl a podporuje cirkulárnu ekonomiku.

Zákazníci startupov

Znalosť zákazníkov patrí ku kľúčovým informáciám, vďaka ktorým startup vie, aké distribučné kanály budú pre jednotlivé zákaznícke segmenty najefektívnejšie. Pre startupy z našej kvalitatívnej vzorky sú najdôležitejší enterprise zákazníci, veľké medzinárodné spoločnosti, ktoré využívajú služby startupov predovšetkým na zdokonaľovanie vlastného podnikania. Druhou najpočetnejšou skupinou zákazníkov sú spotrebitelia, ktorí preferujú zdravý životný štýl. K najdôležitejším zákazníkom patria aj spotrebitelia s bežnými spotrebiteľskými preferenciami, ktorí nevyžadujú špeciálny spôsob komunikácie alebo exkluzivitu produktu. V našej kvalitatívnej vzorke však nájdeme aj startupy, ktoré sa primárne orientujú na spotrebiteľov s náročnými spotrebiteľskými preferenciami a od začiatku podnikania prispôbili podnikateľský model tomuto segmentu zákazníkov.

Možnosti zvýšenia počtu zákazníkov

Identifikácia segmentu zákazníkov je dôležitá, avšak nie dostatočná pre celý životný cyklus startupu, ktorého jedným z hlavných zmyslov existencie by mal byť exponenciálny rast a expanzia na globálny trh. V dotazníkovom prieskume sme sa zamerali na spôsoby, akými sa startupy usilujú o zvýšenie množstva zákazníkov. Startupy sa najčastejšie usilujú o nových zákazníkov priamym kontaktom, pretože osobné referencie medzi spotrebiteľmi považujú za ten najúčinnější spôsob šírenia informácií. Marketingové aktivity patria k druhému najvyužívanejšiemu spôsobu získavania nových zákazníkov. Cielená reklama, lokálne médiá, technologický vývoj a spolupráca patria k ďalším spôsobom, ktoré startupy využívajú pri zvyšovaní počtu zákazníkov. Startup Pán Bach zastáva názor, že potenciálnych klientov pritiahne a udrží v skupine lojálnych spotrebiteľov najmä dodržanie kvality produktov.

Distribučný kanál

Nastavenie správneho distribučného kanála vyžaduje detailné informácie o segmentoch zákazníkov. V niektorých prípadoch problém startupu nemusí byť skrytý v podnikateľskej myšlienke, no v spôsobe dodania spotrebiteľom. Takmer každý startup našej kvalitatívnej vzorky poskytuje produkty a služby priamo na vlastnej internetovej stránke, prostredníctvom ktorej si potenciálny zákazník rýchlo a jednoducho môže zakúpiť produkt alebo objednať službu. Druhým najčastejšie využívaným distribučným kanálom je vytvorenie spoluprác s veľkoobchodmi alebo maloobchodmi, v ktorých majú spotrebitelia produkty k dispozícii priamo na predajni. Startupy kvalitatívnej vzorky však poskytujú predmety svojej

podnikateľskej činnosti aj priamo na vlastných predajniach alebo prostredníctvom vlastných predajcov.

Nedostatok kvalifikovaných a vytrvalých pracovníkov

Polovica skúmaných startupov uviedla, že trpí nedostatkom kvalifikovaných a vytrvalých pracovníkov. Predchádzajúce skúsenosti a absolvované štúdium pracovníkov vo veľkej miere vplyva na kvalifikáciu, ktorú startupy označili za nedostatočnú. Ak sa pozrieme na vekové zloženie startupových tímov, pridáme na to, že drvivá väčšina je zložená z ľudí vo vekovom rozpätí 25 až 30 rokov. Títo ľudia sú v súčasnosti nielen v odbornej literatúre označovaní ako mileniáli, ktorí sa neslávne preslávili vyššou pracovnou fluktuáciou. Svetová odborná literatúra sa čoraz viac začína zaujímať o tento fenomén ľudí, od ktorých je čoraz viac závislé obyvateľstvo každej krajiny na svete, no o to ťažšie je takýchto ľudí získať a najmä ich udržať v pracovnej pozícii. Mileniálov môžeme označiť za „neprečítaných“ ľudí a ich potreby a nároky sa odlišujú ďaleko viac od potrieb a nárokov predchádzajúcej generácie. V súčasnosti sa marketingoví pracovníci usilujú prísť na spôsob, akým mileniálov osloviť, priblížiť sa ich zmýšľaniu, potrebám, nárokom a generalizovať postupy aj pre ďalšie spoločnosti ako osloviť túto súčasť pracovného trhu. Spoločnosť Cetelem na základe výskumu v roku 2018 (Matusčáková, 2018) zistila, že mileniáli sú optimistickejší ako predchádzajúca generácia a k ich hlavným životným prioritám patria rodinné vzťahy, zdravý životný štýl, no prekvapivo na treťom mieste sa umiestnila stabilná práca. Preto ostáva aj naďalej otáznе, prečo práve táto generácia trpí potrebou neustáleho menenia pracovných pozícií a následne tak vytvára startupom chýbajúcu časť jednej z najdôležitejších častí, bez ktorej je existencia startupu vážne ohrozená.

Vzťah medzi kvalitou použitých zdrojov a trhom pôsobnosti startupu

Počas vyhodnocovania dotazníkov sme upriamili našu pozornosť na možný signifikantný vzťah medzi kvalitou použitých zdrojov a trhom pôsobnosti. Kvalita zdrojov je posudzovaná podľa výnimočnosti, originality alebo špeciálnej úrovne zdrojov. Zakladatelia mali možnosť vybrať si z piatich možností zdrojov a siete lokálnej, národnej, stredoeurópskej, európskej a svetovej. Baterkáreň, prvé slovenské komunitné re-use centrum, označilo možnosť lokálnej kvality a aj jej pôsobnosť môžeme priradiť k mestu Trnava, prípadne blízkeho okoliu. Naopak, svetovú kvalitu zdrojov určil startup slido, ktorého najdôležitejší zákazníci sú najväčšie svetové banky a taktiež v tomto roku oznámilo svetovú spoluprácu so spoločnosťou Cisco. Ekočističky označili možnosť národnej kvality zdrojov, čo skutočne

zodpovedá trhu pôsobnosti, pretože v rámci slovenského priestoru sa tento startup radí medzi špičku podnikov, ktoré poskytujú riešenia pre odpadové a dažďové vody. Môžeme potvrdiť zistenie, že práve zákazníci nútia startupy využívať čo najkvalitnejšie zdroje. Ak má startup ambíciu presadiť na globálnom trhu, mal by tomu vo veľkej miere prispôbiť aj kvalitu a rozvinutie jednotlivých blokov podnikateľského modelu.

Stupeň rozvoja použitých zdrojov

Pri posudzovaní stupňa rozvoja zdrojov zakladateľ dbal na mieru dotvorenia a dostatku použitých zdrojov. Prekvapivo, viac ako polovica (62%) skúmaných startupov uviedla ich stupeň rozvoja zdrojov na menej ako 70%. Práve s tým môže súvisieť aj výsledok štatistického skúmania, ktoré preukázalo, že stupeň rozvoja zdrojov nemá žiadny významný vplyv na výkonové ukazovatele startupu. Nízky stupeň rozvoja zdrojov môže mať negatívny dopad aj na ekonomické ukazovatele startupu a celkový výkon podniku. Nízka miera dotvorenia alebo ich celkový nedostatok núti startupy vytvárať spolupráce s externými partnermi, čo môže mať zasa vplyv na celkový zisk startupu.

Relatívne nízky počet startupov disponuje úplnosťou procesov

Úplnosť procesov môže byť definovaná rozsahom vlastných prevádzkových procesov, ktoré sú zastrešované startupom. Z našej skúmanej vzorky uvádza úplnosť procesov len 26% skúmaných startupov. Za úplnosť procesu považujeme identifikáciu potreby, následný rozvoj podnikateľského nápadu, vytvorenie minimálne životaschopného produktu, realizovaný vstup na trh, overovanie dosiahnutých výsledkov, výrobná alebo prevádzková realizácia nápadu, následný predaj a propagácia produktu alebo služby, distribúcia produktu alebo služby a následný popredajný servis, ktorý by bol zahrnutý v popredajných službách. Ako sme spomínali v predchádzajúcom bode, či ide o nízky stupeň rozvoja zdrojov alebo o úplnosť procesov, chýbajúce časti musí startup dotvárať rôznymi spoluprácami čo môže mať za následok priaznivé hodnoty tržieb, no následne ten istý startup vykazuje menej priaznivé hodnoty zisku. Nami skúmané startupy sa primárne orientujú na predaj a propagáciu tovaru, nakoľko na výrobnú realizáciu využívajú externé spolupráce. Ideálnym príkladom je startup Octago, ktorý priniesol na trh ikonickú osemuholníkovú konštrukciu, no startup nedisponuje dostatočnými kapacitami pre výrobu konštrukcií. Medzi nami skúmanými startupmi sa však nachádzajú aj startupy, ktoré si všetky procesy zabezpečujú sami. Takýmto ideálnym príkladom je startup Pán Bach, ktorý si dováža suroviny z Indie, Malajzie a Indonézie celkom sám a pre svoj predmet podnikania nevyužíva žiadneho partnera. Medzi samostatné startupy

môžeme zaradiť aj Virtual Medicine, Powerlogy, Ekočističky či Luigi's Box. Ak sa zameriame na ich ekonomické ukazovatele prostredníctvom finančnej databázy Finstat zistíme, že ich hodnoty nie sú až tak vysoké ako pri startupoch vyskytujúcich sa na svetových trhoch, no ich hodnoty tržieb a zisku sú porovnateľnejšie približné, ako tie, ktoré vykazujú viacero spoluprác.

Veľký počet kľúčových partnerov

Kľúčoví partneri vyplňajú startupom chýbajúce procesy pri výrobe, distribúcii, popredajných službách, predaji a propagácii, rozvoji podnikateľského nápadu alebo pri vstupe na zahraničné trhy. Viac ako polovica startupov (63%) označila za najdôležitejšieho kľúčového partnera dodávateľa, ktorý poskytuje startupu materiál alebo komponenty nevyhnutné pre tvorbu produktu. Po dodávateľovi materiálu a komponentov startupy najčastejšie označovali za kľúčového partnera investora, ktorý poskytol startupu finančné prostriedky. Vstup investora do startupu je charakteristický zásahom do základného imania a získaním príslušného podielu. Veľmi dôležité spomenúť, že startupy označovali aj viac kľúčových partnerov ako iba jedného. Môžeme sa domnievať, že práve takýmito spoluprácami sa snažia pokryť financovanie a pokryť rozsah úplnosti procesov. Spolupráce môžeme charakterizovať ako dvojakú zbraň – umožňujú startupu fungovať, poskytovať zákazníkom produkty a služby, no s otázkou za akú výšku nákladov. Na začiatku výsledkov práce sme sa zamerali na charakteristiku vzorky kvantitatívneho výskumu a na naše prekvapenie sa najúspešnejší predstavitelia podľa tržieb a zisku zhodovali len vo veľmi malom počte. Tento fakt pripisujeme práve kľúčovým partnerom, s ktorými majú startupy vytvorené spolupráce, ktorí startupom umožňujú vytvárať hodnotu zákazníkom, no na druhej strane majú veľký podiel na výšku zisku. Ak sa pozrieme na štatistické skúmanie, blok kvality partnerov nemá žiadny preukázateľne signifikantný vplyv na výkonové ukazovatele startupu. Signifikantný vplyv vykazuje iba stupeň rozvoja vzťahov s partnermi na výkonový ukazovateľ tržby, ktorých hodnotu sme zaznamenávali priamo z databázy Finstat.

Náklady

Náklady startupu predstavujú výdavky, ktoré musí zakladateľ zahrnúť do svojho podnikateľského plánu a nevyhnutne rátať s ich existenciou. Výška nákladov vplýva na dosahovanú hodnotu zisku. Väčšina startupov kvalitatívnej vzorky preukazuje priemerné náklady vzhľadom na dosahované ceny. Niektoré startupy trápia veľmi vysoké náklady, no

v rámci našej kvalitatívnej vzorky nájdeme aj startupy, ktoré vykazujú vysoké náklady vzhľadom na dosahované ceny.

Štatistické skúmanie vzťahu medzi blokmi podnikateľského modelu Canvas a výkonových ukazovateľov startupu

Zmyslom štatistického skúmania bolo zistiť, či vôbec a v akej miere ovplyvňujú jednotlivé bloky podnikateľského modelu Canvas výkonové ukazovatele startupu. Naše zistenia boli opäť veľmi prekvapivé a neočakávané. Výsledky výskumov sú vždy očakávané v pozitívnom zmysle, no výsledky nášho výskumu nie sú až tak optimisticky orientované.

Ak sa zameriame na tabuľku **a)** zistíme, že počet užívateľov môže byť ovplyvnený kvalitou vzťahov so zákazníkmi a kvalitou distribučných kanálov. Vzhľadom na záporný koeficient kvality vzťahov so zákazníkmi, ktorý charakterizuje, že zmysel tohto koeficientu funguje presne naopak. Zakladatelia mali možnosť vybrať si spomedzi viacerých možností (samoobsluha, čiastočný kontakt, osobná asistencia, mimoriadna osobná asistencia a spolupráca) a najčastejšie využívajú osobnú asistenciu, čiastočný kontakt a spoluprácu, no vzhľadom na záporný koeficient by bolo vhodnejšie, ak by startupy zmiernili svoju pozornosť na tento blok a prenechali vzťah so zákazníkmi, ak to umožňuje predmet produktu, na čo najjednoduchšiu možnosť komunikácie a to samoobsluhu. Kvalita distribučných kanálov taktiež vplýva na počet užívateľov, čo znamená akými spôsobmi si môžu zákazníci zaobstaráť produkty. Počet platiacich užívateľov je rovnako ovplyvnený kvalitou vzťahov so zákazníkmi a kvalitou zdrojov využívaných pri výrobe produktu. Tržby z hľadiska škály nie sú ovplyvňované žiadnym blokom podnikateľského modelu. V tomto prípade môžeme tvrdiť, že podnikateľský model Canvas nefunguje, startupy nie sú rozvinuté do takej miery, aby sa to v závislej premennej prejavilo. Hodnoty tržieb z databázy Finstat preukazujú signifikantný vzťah opäť iba s kvalitou vzťahu so zákazníkmi.

Ak sa zameriame na tabuľku **b)** zistíme, že závislá premenná počet užívateľov je signifikantne závislá od stupňa rozvoja zákazníkov, stupňa rozvoja vzťahov so zákazníkmi a stupňa rozvoja distribučných kanálov. Závislá premenná počet platiacich užívateľov neprejavila žiaden signifikantný vzťah so žiadnym z blokov podnikateľského modelu Canvas. Závislá premenná tržby podľa škály prejavujú signifikantný vzťah so stupňom rozvoja procesov a hodnoty tržieb z databázy Finstat sú signifikantne závislé od stupňa rozvoja vzťahov s partnermi. Práve stupeň rozvoja vzťahov s partnermi vyjadruje veľké množstvo externých spoluprác, ktoré sme už spomínali, no opäť vzhľadom na záporný koeficient môžeme tvrdiť, že startupy vytvárajú rôzne typy spoluprác, no práve ich množstvo bráni

startupom premeniť spoluprácu na výkon. Vyvíjajú veľké množstvo energie na viacerých spoluprákach naraz čo sa, bohužiaľ, neodzrkadľuje na správnom mieste. Záporný koeficient pri tomto stupni môže vyjadrovať aj závislosť startupov na partneroch a ich pribúdajúcu averziu voči nim.

Na základe údajov získaných štatistickým pozorovaním môžeme tvrdiť, že výkonové ukazovatele startupov sú do väčšej miery signifikantne ovplyvnené viac rozvojom jednotlivých blokov podnikateľského modelu než kvalitou jednotlivých blokov podnikateľského modelu. Nami získané výsledky by sme mohli vysvetliť nasledovne – jednotlivé bloky podnikateľského modelu majú vplyv na výkonové ukazovatele startupu, no z hľadiska celého podnikateľského modelu zanikajú a ich signifikantná šanca ovplyvniť výkon startupu výrazne klesá.

Záver

Hlavným cieľom dizertačnej práce „*Metamorfózy startupov na ceste za podnikateľským úspechom*“ bolo identifikovať signifikanciu vplyvu podnikateľského modelu Canvas na výkonové ukazovatele startupov, dosiahnutými výsledkami a metamorfózami reálne fungujúcich startupov prispieť k rozšíreniu poznania tohto relatívne nového a perspektívneho podnikateľského fenoménu.

Startup predstavuje v podnikateľskom svete fenomén, ktorý sa síce svojou veľkosťou môže zaradiť k malým a stredným podnikom, no vzhľadom na špecifické požiadavky ho môžeme zaradiť k osobitným formám podnikania.

Téma dizertačnej práce vyžadovala prácu s aktuálnou literatúrou, nakoľko informácie súvisiace so startupmi sa aktualizujú takmer na týždennej báze. Literárna rešerš poskytuje prehľad najznámejších odborníkov a vedcov z oblasti startupového prostredia, ktorých vedomosti a skúsenosti by sme mohli nazvať empirickými, pretože pochádzajú priamo z prostredia startupov. Súčasná odborná literatúra neposkytuje ucelenú, jednoznačnú definíciu startupu, preto sme na základe komparácií názorov svetových odborníkov pracovali v dizertačnej práci s podnikmi, ktoré spĺňajú nasledovnú definíciu: „*startup je malý podnik, vyskytujúci sa v nestabilných až extrémnych podmienkach, ktorý sa snaží osloviť spotrebiteľov poskytnutím produktu, ktorý doposiaľ nie je poskytovaný žiadnym iným konkurujúcim podnikom alebo bol zakladateľom inovatívnej myšlienky v odvetví.*“

Pre účely výskumu dizertačnej práce boli vytvorené dve výskumné vzorky – vzorka kvantitatívneho výskumu a vzorka kvalitatívneho výskumu. Na základe kritérií sme zo vzorky kvantitatívneho výskumu vyselektovali vzorku kvalitatívneho výskumu. Obe výskumné vzorky boli podrobené dotazníkovému prieskumu, no v prípade vzorky kvalitatívneho výskumu bol dotazníkový prieskum doplnený osobným štruktúrovaným rozhovorom. Vzorka kvantitatívneho výskumu bola pre nás zaujímavá z pohľadu kvalít a stupňov rozvoja podnikateľského modelu Canvas.

Vyhodnotenie dotazníkov nám prinieslo veľmi cenné, no neočakávané výsledky. Startupy vo veľkej miere uvádzali nedostatok kvalifikovaných a vytrvalých pracovníkov, čo môže úzko súvisieť s nízkym vekom členov tímu väčšiny nami skúmaných startupov. Z vyhodnotenia dotazníkov sme zistili, že predchádzajúce podnikateľské skúsenosti zakladateľa môžu mať vplyv na úspešnosť startupu. Ďalším prekvapivým zistením pre nás bol veľký počet spoluprác, ktorý startupy uvádzali, no je veľmi dôležité spomenúť, že startupy označovali aj viac spoluprác súčasne. Medzi hlavných partnerov patril investor, dodávateľ

materiálu alebo komponentov, dodávateľ celej realizačnej technológie alebo dodávateľ hotových výrobkov. Spolupráce môžu byť následkom nízkych hodnôt zisku, kým hodnoty tržieb startupu sú na relatívne vysokej úrovni. V súvislosti s hodnotami ziskov a tržieb sme počas charakteristiky vzorky kvantitatívneho výskumu zistili, ktorú sme sa rozhodli predstaviť na základe tých najlepších predstaviteľov podľa zisku, tržieb a počtu užívateľov. Zo vzorky kvantitatívneho výskumu sme sa rozhodli uviesť 10% najlepších predstaviteľov, no na naše veľké prekvapenie, sa predstavitelia len vo veľmi ojedinelých prípadoch vyskytovali ako predstavitelia aj v rozdelení podľa zisku aj podľa tržieb. Tento fakt môžeme pripísať veľkému počtu spoluprác, ktoré startupy označovali. Domnievame sa, že slovenské startupy majú inovatívnu, nápaditú myšlienku, no pre úplnosť procesov vyžadujú spolupráce s externými partnermi, ktorí môžu mať svoj podiel na nízkych hodnotách zisku. Otázka spoluprác sa nám potvrdila aj počas štatistického skúmania, kde sme na základe záporného koeficientu zistili, že startupy nevedia premeniť veľké množstvo spoluprác na požadovaný výkon.

Na základe štatistického skúmania sme zistili, že výkonové ukazovatele startupu sú viac ovplyvnené stupňom rozvoja podnikateľského modelu Canvas ako jeho kvalitou. Taktiež sme z výsledkov štatistického skúmania zistili, že ak majú jednotlivé bloky vplyv na výkon startupu, tak sa ich vplyv presadí jednotlivito omnoho viac, ako keď posudzujeme podnikateľský model ako celok. Z toho môžeme usudzovať, ak je jeden blok rozvinutejší omnoho viac ako ostatné, v celkovom ponímaní to neprinesie na výkon takmer žiaden vplyv. V takomto prípade nastáva otázka, či sa usilovať o dokonalé rozvinutie všetkých blokov na rovnakej úrovni alebo orientovať svoje úsilie na maximálne dotvorenie rozvinutejšieho bloku.

Záverom našej dizertačnej práce a nášho štatistického skúmania je zistenie, že startupy sú naozaj nesystematické podniky, ktorých správanie nevieme s určitosťou predpovedať. Celé smerovanie startupu je v rukách zakladateľa, výskumy môžu obohatiť a rozšíriť súčasnú odbornú literatúru, no na základe našich vyhodnotení dotazníkov a štatistického skúmania sme zistili, že takmer každý startup funguje osobitne a dáva si záležať na miere rozpracovania jednotlivých blokov odlišne.

Vypracovaním dizertačnej práce sme prispeli k poskytnutiu detailnejšieho pohľadu na poznatky zo startupového prostredia, správne stanovenými metódami sme následne pristúpili ku kvantitatívnemu a kvalitatívnemu výskumu, ktorým sme rozšírili odbornú literatúru o prepojenie podnikateľského modelu Canvas a výkonových ukazovateľov startupu. Stanovené ciele práce boli splnené v plnej miere, keďže sa nám výskumom podarilo získať

nie príliš optimistické signifikantné vzťahy medzi podnikateľským modelom Canvas a výkonom startupu.

Počas výskumu, vyhodnocovania dotazníkov a štatistického skúmania sme objavili pár oblastí, ktoré by mohli byť následne predmetom ďalšieho výskumu. V prostredí startupov by mohlo hodnotné výsledky priniesť skúmanie vodcovstva v startupovom tíme, aký vplyv má zakladateľ na členov tímu alebo aký vplyv má na výkon startupu využitý spôsob financovania v jeho začiatkoch. Zaujímavým skúmaním by bolo sledovať vplyv podnikateľskej stratégie na výkonové ukazovatele startupu či poskytnúť pohľad na externé prostredie podniku.

Zoznam použitej literatúry

AERNOUDT, R. Incubators: Tool for Entrepreneurship? In: *Small Business Economics*. Berlin: Springer. 2004. Vol. 23, Issue 2, s. 127-135. ISSN 1573-0913

AFUAH, A. *Business Model Innovation: Concepts, Analysis and Cases*. 1. vyd. New York: Routledge. 2014. 335s. ISBN 978-0-203-58458-3

BARNEY, J. B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. 4. vyd. Londýn: Pearson. 2010. 520s. ISBN 978-0-136-12092-6

BARNEY, J.B. – HANSEN, M.H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. In: *Strategic Management Journal*. New Jersey: Wiley. 1994. Vol. 15, Special Issue: Competitive Organizational Behavior. s. 175-190. ISSN 0143-2095

BERRICH, A. – BENKADDOUR, A. The effect of information technology on competitive advantage of firm: The role of environmental uncertainty. In: *The International Journal of Management Science and Information Technology*. Toronto: NAISIT Publishers. 2016. Vol. 22. s. 16-39. ISSN 1923-0273

BENGTSSON, O. – HSU, H. D. How Do Ventures Capital Partners Match with Startup Founders? In: *SSRN Electronic Journal*. New York: Rochester. 2010. 31p. ISSN 1556-5068.

Dostupné na internete:

https://www.researchgate.net/publication/228172229_How_Do_Venture_Capital_Partners_Match_with_Startup_Founders

BLANK, S. – DORF, B. *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. 1. vyd. Pescadero: K&S Ranch, Inc. 2012. 182s. ISBN 978-0-9849993-7-8

BONCHEK, M. – BAPAT, V. *The Most Successful Brands Focus on Users – Not Buyers*. 2018. [online]. [cit. 09-04-2021]. Dostupné na internete: <https://hbr.org/2018/02/the-most-successful-brands-focus-on-users-not-buyers>

COLLINS, J. *Z dobrého skvelé. Good to Great*. 1. vyd. Bratislava: Eastone Books. 2014. 287s. ISBN 978-80-8109-2505-3

De MOL, E. What Makes a Successful Startup Team. 2019. In: *Harvard Business Review*. [online]. [cit. 09-01-2020]. Dostupné na internete: <https://hbr.org/2019/03/what-makes-a-successful-startup-team>

DE VIRES, G. – PENNINGS, E. – BLOCK, H. J. – FISCH, CH. Trademark or patent? The effects of market concentration, customer type and venture capital financing on start-ups' initial IP applications. In: *Industry and Innovation*. London: Routledge. 2016. Vol. 24, No. 4, s. 325-345. ISSN 1469-8390

DING, Z. et al. Social trust and angel investor's decisions: A multilevel analysis across nations. In: *Journal of Business Venturing*. Amsterdam: Elsevier. 2014. Vol. 30, Issue 2, s. 307-321. ISSN 0883-9026

EUROPEAN COMMISSION. *Evaluation of the user guide to the SME Definition*. 2014. [online]. [cit. 20-12-2019]. Dostupné na internete: <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/5766/attachments/1/translations>

FABOVÁ, L. Vplyv inovácií na konkurencieschopnosť ekonomík. In: *Časopis znalostní společnosti*. Brno: Knowler – Evropský institut pro výzkum, inovace a vzdělávání, z.s. 2015. roč. 3, č. 1, s. 91-97 ISSN 2336-2561

FIELD, A. *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. 5. vyd. New York: Sage Publications. 2018. 1104s. ISBN 978-1-526-41952-1

CHAN, K.F. – LAU, T. – MAN, T.W.Y. The competitiveness of small and medium enterprises: a conceptualization with focus on entrepreneurial competencies. In: *Journal of business venturing*. Amsterdam: Elsevier. 2002. Vol. 17, Issue 2, s. 123-142. ISSN 0883-9026

KIM, W. CH. – MAUBORGNEOVÁ, R. *Nová strategie modrého oceánu*. 2. vyd. Praha: Albatros Media, a.s. 2018. 263s. ISBN 978-80-7261-550-6

KLÍMOVÁ, V. Podnikatelské inkubátory v regiónoch Českej republiky. In: *Národná a regionálna ekonomika VII*. Košice: Technická Univerzita v Košiciach, 2008, s. 364-370, 991s. ISBN 978-80-553-0084-9

KLUB PODNIKATEĽSKÝCH ANJELOV SLOVENSKA. *Predstav svoj projekt Angel investorom*. 2019. [online]. [cit. 20-12-2019]. Dostupné na internete: <https://businessangels.sk/>

KOTLER, P. – KELLER, K. L. *Marketing management*. 14. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. 2013. 800s. ISBN 978-80-247-8570-7

LAWS, K. Successful Startup's Don't Make Money Their Primary Mission. 2015. In: *Harvard Business Review*. [online]. [cit. 09-06-2021]. Dostupné na internete: <https://hbr.org/2015/07/successful-startups-dont-make-money-their-primary-mission>

LEACH, Ch. J. – MELICHER, W. R. *Entrepreneurial Finance*. 4. vyd. Mason: South-Western Cengage Learning. 2012. 36s. ISBN 978-0-538-47815-1

LERNER, J. – KAPLAN, N., S. Venture Capital Data: Opportunities and Challenges. In: *National Bureau of Economic Research*. 2016. Dostupné na internete: <https://www.nber.org/papers/w22500.pdf>

LJUDVIGOVÁ, I. Úloha zakladateľa a kvalita tímovej práce v startupoch. In: *Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov II.: recenzovaný zborník vedeckých prác*. Bratislava: Ekonóm, 2016. s. 79-93. ISBN 978-80-225-4328-6

METRICK, A. – YASUDA, A. *Venture Capital and the Finance of Innovation*. 2. vyd. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 2010. 576s. ISBN 978-0-470-45470-1

MIHALČOVÁ, B. – HVAŠTOVÁ, J. Mezanínové financovanie – jeho význam a úloha v ekonomike. In: *Ekonomický časopis*. Bratislava: Ekonomický ústav SAV a Prognostický ústav CSPV SAV. 2008. roč. 56, č. 10, s. 973-986. ISSN 2729-7470

MILLER, P. – BOUND, K. *The Startup Factories: The rise of accelerator programmes to support new technology ventures*. 1. vyd. London: Nesta. 2011. 40s. ISBN 978-1-84875-128-6

MIŠÚNOVÁ HUDÁKOVÁ, I. Konkurenčná výhoda a podnikateľské stratégie v startupoch. In: *Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov I.: recenzovaný zborník vedeckých prác*. Bratislava: Ekonóm, 2015. s. 170-195, ISBN 978-80-225-4167-1

MORRISSETTE, S. A Profile of Angel Investors. In: *The Journal of Private Equity*. New York: Portfolio Management Research. 2007. Vol. 10, Issue 3, s. 52-66. Dostupné na internete: <https://jpe.pm-research.com/content/10/3/52>

NÁRODNÝ HOLDINGOVÝ FOND. *Podpora malého a stredného podnikania*. 2014. [online]. [cit. 06-01-2020]. Dostupné na internete: <http://www.nhfond.sk/Podpora-MSP/podpora-msp-na-slovensku/>

OSTERWALDER, A. – PIGNEUR, Y. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers..* 1. vyd. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. 2010. 288s. ISBN 978-0470-87641-A

PASCHEN, J. Choose wisely: Crowdfunding through the stages of the startup life cycle. In: *Business Horizons*. Amsterdam: Elsevier. 2017. Vol. 60, Issue 2, s. 179-188. ISSN 0007-6813

PORTER, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. 1. vyd. New York: The Free Press. 1985. 559s. ISBN 0-684-84146-0

RIES, E. *The Lean Start-up. How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. 1. vyd. New York: Crown Business. 2011. 468s. ISBN 978-0-307-88791-7

ROŠTÁROVÁ, M. Nefinančné formy podpory startupov. In: *Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov I.: recenzovaný zborník vedeckých prác*. Bratislava: Ekonóm, 2015, s. 227-243, ISBN 978-80-225-4167-1

SALAJOVÁ, S. – MAZÚR, J. Crowdfunding. In: *Biatec: odborný bankový časopis*. Bratislava: Národná banka Slovenska, 2017, roč. 25, s. 25-29. ISSN 1335-0900

SIMONS, R. Choosing the Right Customer. In: *Harvard Business Review*. 2014. Dostupné na internete: <https://hbr.org/2014/03/choosing-the-right-customer>

SLÁVIK, Š. Expona. In: *Metamorfózy startupov na ceste za podnikateľským úspechom: recenzovaný zborník prípadových štúdií*. Bratislava: Ekonóm, 2020, s. 44-46. ISBN 978-80-225-4767-3

SLÁVIK, Š. – HAGAROVÁ, R. Podnikateľské modely startupov. In: *Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov II.: recenzovaný zborník vedeckých prác*. Bratislava: Ekonóm, 2016, s. 10-49. ISBN 978-80-225-4328-6

Slovak Business Agency. *Správa o stave malého a stredného podnikania v Slovenskej republike v roku 2018*. 2019. [online]. [cit. 06-01-2020]. Dostupné na internete: http://www.sbagency.sk/sites/default/files/sprava_o_stave_msp_2018_final.pdf

Slovak Business Agency. *Crowdfunding – keď potrebujete peniaze pre biznis*. 2019. [online]. [cit. 26-12-2019]. Dostupné na internete: <http://www.sbagency.sk/crowdfunding-ked-potrebujete-peniaze-pre-biznis#.XgaHuhdKjfY>

Slovak Business Agency. *Inkubátory – miesta, kde sa liahnu startupy*. 2019. [online]. [cit. 26-12-2019]. Dostupné na internete: <http://www.sbagency.sk/inkubatory-miesta-kde-sa-liahnu-startupy#.XgS7mRdKhN0>

Slovak Business Agency. *Podnikateľské a technologické inkubátory*. 2019. [online]. [cit. 26-12-2019]. Dostupné na internete: <http://www.sbagency.sk/podnikatelske-a-technologicke-inkubatory>

SPIŠÁKOVÁ, E. Typy inovácií a ich zavádzanie v podnikoch SR. In: *Transfer inovácií*. Košice: Technická univerzita v Košiciach, 2008, roč. 11, s. 222-225. ISSN 1337-7094

STRÁŽOVSKÁ, H. a kol. *Podnikanie malých a stredných podnikov*. 1. vyd. Bratislava: Sprint 2 s.r.o., 2013. 314s. ISBN 978-80-89393-88-6

VIDRA-KLINGER, R. When venture capital is patient capital: seed funding as a source of patient capital for high-growth companies. In: *Socio-Economic Review*. London: Oxford University Press. 2016. Vol. 14, Issue 4, s. 691-708. ISSN 1475-1461

ZAGORŠEK, B. Budovanie rizikového podnikania: Faktory vplyvu a podnikateľské stratégie startupov. In: *Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov I.: recenzovaný zborník vedeckých prác*. Bratislava: Ekonóm, 2015, s. 271-283, ISBN 978-80-225-4167-1

ZBIERKA ZÁKONOV SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Zákon o podpore malého a stredného podnikania a o zmene doplnení zákona č. 71/2013 Z. z. o poskytovaní dotácií v pôsobnosti Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky v znení neskorších predpisov*. 2016. [online]. [cit. 04-01-2020]. Dostupné na internete: https://www.slov-lex.sk/static/pdf/2016/290/ZZ_2016_290_20181130.pdf

ZBIERKA ZÁKONOV SLOVENSKEJ REPUBLIKY. *Obchodný zákonník*. 2019. [online]. [cit. 06-01-2020]. Dostupné na internete: https://www.slov-lex.sk/static/pdf/1991/513/ZZ_1991_513_20190701.pdf

Internetové zdroje

AMBROZOVÁ, M. Eyerim v naozaj svetovej reklame predstavuje svoje čarovné zrkadlo. 2019. In: *Startitup*. [online]. [cit. 18-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.startitup.sk/eyerim-v-naozaj-svetovej-reklame-predstavuje-svoje-carovne-zrkadlo/>

AMBROZOVÁ, M. Powerlogy má vlastnú kaviareň. Vlíali do nej desiatky tisíc eur. 2019. In: *Startitup*. [online]. [cit. 22-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.startitup.sk/powerlogy-ma-vlastnu-kaviaren-vliali-do-nej-desiatky-tisic-eur/>

ANDACKÝ, J. Slovenský biotech start-up získal milión na vývoj onkotestov. Na ceste sú ďalšie. 2018. In: *Trend*. [online]. [cit. 20-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.trend.sk/technologie/slovensky-biotech-start-up-ziskal-milion-vyvoj-onkotestov-cesta-su-dalsie>

ANDACKÝ, J. Neseda: Nepohodlnou a drahou stoličkou chcú zaujať masy. 2018. In: *Trend*. [online]. [cit. 21-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.trend.sk/trend-archiv/neseda-nepohodlnou-drahou-stolickou-chcu-zaujat-masy>

ANDACKÝ, J. Ako išlo Slido do sveta. 2017. In: *Trend*. [online]. [cit. 23-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.trend.sk/trend-archiv/ako-islo-slido-sveta>

ANDACKÝ, J. V McDonald's hrajú na želanie. Slováci vyvinuli interaktívne in-store rádio. 2018. In: *Trend*. [online]. [cit. 25-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.trend.sk/trend-archiv/mcdonald-hraju-zelanie-slovaci-vyvinuli-interaktivne-in-store-radio>

ARNAUD, B. *The 10 most Common Reasons why Startups Fail*. 2018. [online]. [cit. 12-01-2020]. Dostupné na internete: <https://www.eu-startups.com/2018/09/the-10-most-common-reasons-why-startups-fail/>

BAKOŠ, T. EÚ rozdelila stovky miliónov pre startupy. Ušlo sa aj slovenskému vedcovi. 2019. In: *Trend*. [online]. [cit. 20-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.trend.sk/technologie/eu-rozdelila-stovky-milionov-pre-startupy-uslo-aj-slovenskemu-vedcovi-2>

Baterkáreň. *O nás*. 2021. [online]. [cit. 13-04-2021]. Dostupné na internete: <https://baterkaren.sk/>

BELYH, A. *Key Resources Building Block in Business Model Canvas*. 2020. [online]. [cit. 28-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.cleverism.com/key-resources-building-block-in-business-model-canvas/>

BELYH, A. *Key Activities Block in Business Model Canvas*. 2020. [online]. [cit. 01-05-2021]. Dostupné na internete: <https://www.cleverism.com/key-activities-block-business-model-canvas/>

BELYH, A. *Cost Structure Block in Business Model Canvas*. 2020. [online]. [cit. 03-05-2021]. Dostupné na internete: <https://www.cleverism.com/cost-structure-block-in-business-model-canvas/>

BELYH, A. *Revenue Streams in Business Model Canvas*. 2020. [online]. [cit. 03-05-2021]. Dostupné na internete: <https://www.cleverism.com/revenue-streams-in-business-model-canvas/>

BLANK, S. *About Steve*. 2015. [online]. [cit. 02-01-2020]. Dostupné na internete: <https://steveblank.com/about/>

BLANK, S. *The 6 Types of Startups*. 2013. [online]. [cit. 09-12-2019]. Dostupné na internete: <https://blogs.wsj.com/accelerators/2013/06/24/steve-blank-the-6-types-of-startups-2/>

BLANK, S. *The 6 Types of Startups*. 2018. [online]. [cit. 09-12-2019]. Dostupné na internete: <https://declara.com/content/l35GMn1R>

BLANK, S. *Make No Little Plans – Defining the Scalable Startup*. 2010. [online]. [cit. 09-12-2019]. Dostupné na internete: <https://steveblank.com/2010/01/04/make-no-little-plans-%E2%80%93-defining-the-scalable-startup/>

BLANK, S. *Corporate Acquisitions of Startups: Why Do They Fail?* 2014. [online]. [cit. 09-12-2019]. Dostupné na internete: <https://steveblank.com/2014/04/23/corporate-acquisitions-of-startups-why-do-they-fail/>

BREHOVÁ, N. Exponea prekvapila zamestnancov, kúpila im polovicu obľúbenej reštaurácie. 2016. In: *Trend*. [online]. [cit. 18-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.startitup.sk/exponea-prekvapila-zamestnancov-kupila-polovicu-oblubenej-restauracie/>

Cambridge Dictionary. *Metamorphosis*. 2021. [online]. [cit. 08-06-2021]. Dostupné na internete: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/metamorphosis>

Cannature. *Príbeh*. 2020. [online]. [cit. 15-04-2021]. Dostupné na internete: <https://cannature.eu/>

CB Insights. *The Top 20 Reasons Startups Fail*. 2019. [online]. [cit. 12-01-2020]. Dostupné na internete: <https://www.cbinsights.com/research/startup-failure-reasons-top/>

CEBROVÁ, L. Popradčan postavil biznis na motivačných kefkách z bambusu s čičmanskými vzormi. 2019. In: *Startitup*. [online]. [cit. 19-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.startitup.sk/popradcan-postavil-biznis-na-motivacnych-kefkach-z-bambusu-s-cicmanskymi-vzormi/>

CEBROVÁ, L. Stolička z dielne Zlatoša a Trubana má limitovanú edíciu. Z jednej výplaty si ju nekúpiš. 2020. In: *Startitup*. [online]. [cit. 21-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.startitup.sk/stolicka-z-dielne-zlatosa-a-trubana-ma-limitovanu-ediciu-z-jednej-vyplaty-si-ju-nekupil/>

CEBROVÁ, L. Majka pretvára nepotrebný nábytok na dizajnové skvosty. 2018. In: *Startitup*. [online]. [cit. 22-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.startitup.sk/majka-pretvara-nepotrebnny-nabytok-na-dizajnove-skvosty/>

CEBROVÁ, L. Na trh priniesli revolučný produkt, ktorým dali stopku zlej hudbe v reštauráciách. 2019. In: *Startitup*. [online]. [cit. 25-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.startitup.sk/na-trh-priniesli-revolucny-produkt-ktorym-dali-stopku-zlej-hudbe-v-restauraciach/>

Corporate Finance Institute. *Distribution Channel*. 2015. [online]. [cit. 10-04-2021]. Dostupné na internete: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/other/distribution-channel/>

DNA ERA. *O nás*. 2021. [online]. [cit. 16-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.dnaera.sk/o-nas/>

DNA ERA. *Porovnanie testov*. 2021. [online]. [cit. 18-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.dnaera.sk/porovnanie-testov/>

ĎURIŠKOVÁ, D. Powerlogy: Naše produkty sú pre strednú Európu príliš pokrokové. Nie sme v škatulke „gastro“. 2021. In: *Trend*. [online]. [cit. 22-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.trend.sk/biznis/powerlogy-nase-produkty-su-pre-strednu-europu-prilis-pokrokovye-nie-sme-skatulke-gastro>

Ecoplanet. *Úvod*. 2021. [online]. [cit. 18-04-2021]. Dostupné na internete: <https://ecoplanet.sk/>

Ekocističky. *Zelené riešenia*. 2021. [online]. [cit. 18-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.ekocisticky.sk/zelen%C3%A9-rie%C5%A1enia>

Ekocističky. *Koreňové čistiarne*. 2021. [online]. [cit. 18-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.ekocisticky.sk/kore%C5%88ov%C3%A9-%C4%8Distiarne/inform%C3%A1cie>

Exponea. *Exponential Customer Love*. 2021. [online]. [cit. 18-04-2021]. Dostupné na internete: <https://exponea.com/customers/>

FCC Environment. *Trnava bude mať Re-use centrum, ktoré dáva nepotrebným veciam druhú šancu*. 2021. [online]. [cit. 14-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.fcc-group.eu/sk/slovensko/novinky/back2life-nove-re-use-centrum.html>

Finstat. *SVDM*. 2021. [online]. [cit. 13-04-2021]. Dostupné na internete: <https://finstat.sk/52433897>

Finstat. *Boataround*. 2021. [online]. [cit. 15-04-2021]. Dostupné na internete: <https://finstat.sk/50173448>

Finstat. *Body Fix*. 2021. [online]. [cit. 25-04-2021]. Dostupné na internete: <https://finstat.sk/51678438>

Finstat. *Cannature*. 2021. [online]. [cit. 15-04-2021]. Dostupné na internete: <https://finstat.sk/50793446>

Finstat. *DNA ERA*. 2021. [online]. [cit. 18-04-2021]. Dostupné na internete: <https://finstat.sk/51860830>

Finstat. *Ecoplanet Slovakia*. 2021. [online]. [18-04-2021]. Dostupné na internete: <https://finstat.sk/50184539>

Finstat. *Exponea*. 2021. [online]. [cit. 18-04-2021]. Dostupné na internete: <https://finstat.sk/50017560>

Finstat. *Eyerim*. 2021. [online]. [cit. 18-04-2021]. Dostupné na internete: <https://finstat.sk/47970006>

Finstat. *Greenway*. 2021. [online]. [cit. 19-04-2021]. Dostupné na internete: <https://finstat.sk/47728086>

Finstat. *Luigi's Box*. 2021. [online]. [cit. 19-04-2021]. Dostupné na internete: <https://finstat.sk/50641671>

Finstat. *Mobake*. 2021. [online]. [cit. 19-04-2021]. Dostupné na internete: <https://finstat.sk/52031187>

Finstat. *MultiplexDX*. 2021. [online]. [cit. 20-04-2021]. Dostupné na internete: <https://finstat.sk/50111965>

Finstat. *Neseda*. 2021. [online]. [cit. 21-04-2021]. Dostupné na internete: <https://finstat.sk/51118327>

Finstat. *Octago*. 2021. [online]. [cit. 21-04-2021]. Dostupné na internete: <https://finstat.sk/51010003>

Finstat. *Bach production*. 2021. [online]. [cit. 21-04-2021]. Dostupné na internete: <https://finstat.sk/52087671#viac-informacii>

Finstat. *Powerlogy*. 2021. [online]. [cit. 22-04-2021]. Dostupné na internete: <https://finstat.sk/48193224>

Finstat. *Pure Junk Design*. 2021. [online]. [cit. 22-04-2021]. Dostupné na internete: <https://finstat.sk/50367803>

Finstat. *Pygmalios*. 2021. [online]. [cit. 22-04-2021]. Dostupné na internete: <https://finstat.sk/48234702>

Finstat. *Sensoneo*. 2021. [online]. [cit. 22-04-2021]. Dostupné na internete: <https://finstat.sk/50746057>

Finstat. *Sli.do*. 2021. [online]. [cit. 23-04-2021]. Dostupné na internete: <https://finstat.sk/47333421>

Finstat. *Slovak Baby Box*. 2021. [online]. [cit. 23-04-2021]. Dostupné na internete: <https://finstat.sk/51021731>

Finstat. *SLOVbiz*. 2021. [online]. [ti. 25-04-2021]. Dostupné na internete: <https://finstat.sk/47902124>

Finstat. *Songoroo*. 2021. [online]. [cit. 25-04-2021]. Dostupné na internete: <https://finstat.sk/50797905>

Finstat. *Specter Sports*. 2021. [online]. [cit. 25-04-2021]. Dostupné na internete: <https://finstat.sk/51123177>

Finstat. *Baycom*. 2021. [online]. [cit. 25-04-2021]. Dostupné na internete: <https://finstat.sk/47735082>

- Finstat. *Virtual Medicine*. 2021. [online]. [cit. 25-04-2021]. Dostupné na internete: <https://finstat.sk/50425749>
- Finstat. *Virtual Power Labs*. 2021. [online]. [cit. 25-04-2021]. Dostupné na internete: <https://finstat.sk/50531387>
- Finstat. *Zelená pošta*. 2021. [online]. [cit. 25-04-2021]. Dostupné na internete: <https://finstat.sk/46529233>
- Finstat. *Zelina World*. 2021. [online]. [cit. 25-04-2021]. Dostupné na internete: <https://finstat.sk/51633540>
- Forbes. 30 pod 30. 2020. In: *Forbes*. [online]. [cit. 18-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.forbes.sk/30pod30-2020/9-michaela-siskova>
- Forbes. 30 pod 30. 2020. In: *Forbes*. [online]. [cit. 18-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.forbes.sk/30pod30-2020/7-andrea-zahurancova>
- GAŠPARÍK, L. Pošli list a príde ti Zelená pošta. 2014. In: *Startitup*. [online]. [cit. 25-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.startitup.sk/posli-list-a-pride-ti-zelena-posta/>
- Get2Growth. *How Many Startups are there?* 2020. [online]. [cit. 08-06-2021]. Dostupné na internete: <https://get2growth.com/how-many-startups/>
- Greenway. *Nabíjacie služby*. 2021. [online]. [cit. 19-04-2021]. Dostupné na internete: <https://greenway.sk/vodici-elektrickych-vozidiel/>
- Greenway. *Nabíjacie stanice*. 2021. [online]. [cit. 19-04-2021]. Dostupné na internete: <https://greenway.sk/b2b/nabijacky-sluzby/>
- Greenway. *Biznis riešenia*. 2021. [online]. [cit. 19-04-2021]. Dostupné na internete: <https://greenway.sk/b2b/biznis-riesenia/>
- Greenway. *Naši klienti*. 2021. [online]. [cit. 19-04-2021]. Dostupné na internete: <https://greenway.sk/>
- HARGRAVE, M. *Crowdsourcing*. 2019. [online]. [cit. 26-12-2019]. Dostupné na internete: <https://www.investopedia.com/terms/c/crowdsourcing.asp>
- HINŠT, J. Chárov startup uspel v prestížnom svetovom akcelérátore. Získal cenu aj 50-tisíc dolárov. 2019. In: *Forbes*. [online]. [cit. 25-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.forbes.sk/chara-specter-sports-rezztek-mass-challenge/>
- HOFSTRAND, D. *Financing Stages for Start-up Businesses*. 2013. [online]. [cit. 26-12-2019]. Dostupné na internete: <https://www.extension.iastate.edu/agdm/wholefarm/html/c5-91.html>
- HUBEŇÁKOVÁ, R. Konopu začal pestovať už počas strednej školy. Na Spiši z nej vyrába potraviny aj kozmetiku. 2021. In: *Forbes*. [online]. [cit. 15-04-2021]. Dostupné na internete:

<https://www.forbes.sk/konopne-produkty-vyraba-popri-studiu-na-technickej-univerzite-jeho-znacka-sa-tesi-obľube/>

HUBEŇÁKOVÁ, R. Značka Lebo Mäďved' vyrába dizajnové náučné hry. So svojím najnovším produktom mieri do sveta. 2020. In: *Forbes*. [online]. [cit. 19-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.forbes.sk/znacka-lebo-madved-vyraba-dizajnove-naucne-hry-so-svojim-najnovsim-produktom-mieri-do-sveta/>

HUBEŇÁKOVÁ, R. Motivuje ľuď ekologickými kefkami. Podnikat' začal so 40 kusmi. 2018. In: *Startitup*. [online]. [cit. 19-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.forbes.sk/motivuje-ludi-ekologickymi-kefkami-podnikat-zacal-40-kusmi/>

Inštitút cirkulárnej ekonomiky. *Cirkulárna ekonomika*. 2021. [online]. [cit. 08-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.incien.sk/cirkularna-ekonomika/>

JESENSKÁ, L. Cez pandémie museli rozšíriť svoj tím na dvojnásobok. Tržby slovenského Luigi's Boxu presiahli 1 milión eur. 2021. In: *Startitup*. [online]. [cit. 19-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.startitup.sk/cez-pandemiu-museli-rozsirit-svoj-tim-na-dvojnásobok-trzby-slovenskeho-luigis-boxu-presiahli-1-milion-eur/>

JURINOVÁ, M. Vymysleli aplikáciu, ktorá napomáha s bolesťami chrbtice. Spolupracujú aj s nemocnicou v Česku. 2019. In: *Forbes*. [online]. [cit. 25-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.forbes.sk/vymysleli-aplikaciju-ktora-pomaha-s-bolestami-chrbtice-spolupracuju-aj-s-nemocnicou-v-cesku/>

KAPPEL, M. *How to Communicate More Effectively With Customers*. 2018. [online]. [cit. 09-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.business2community.com/communications/how-to-communicate-more-effectively-with-customers-02052769>

KISKA, A. ml. *Central European Startup Guide*. 2018. [online]. [cit. 22-12-2019]. Dostupné na internete: https://www.credoventures.com/resources/Central_European_Startup_Guide.pdf

KOPP, C. *Seed Capital*. 2019. [online]. [cit. 09-12-2019]. Dostupné na internete: <https://www.investopedia.com/terms/s/seedcapital.asp>

KOTULIAKOVÁ, Z. Sedenie je nové fajčenie. 2018. In: *Startitup*. [online]. [cit. 21-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.startitup.sk/sedenie-je-nove-fajcenie/>

KOŠTURIÁK, J. *Čo som sa naučil o inováciách?* 2016. . [online]. [cit. 05-02-2020]. Dostupné na internete: <http://www.kosturiak.com/2016/09/12/co-ma-naucil-zivot-o-inovaciach/>

Lebo Mäďved'. *Produkty*. 2021. [online]. [cit. 19-04-2021]. Dostupné na internete: <https://lebomadved.sk/produkty/>

LIVESCAULT, J. *What is Crowdsourcing?* 2019. [online]. [cit. 27-12-2019]. Dostupné na internete: <https://www.braineet.com/blog/crowdsourcing/>

Luigi's Box. *About Us*, 2021. [online]. [cit. 19-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.luigisbox.com/about-us/>

MAJER, M. Šéf eyerimu: Väčšina ľudí má zničené oči, pravdepodobne aj ty. Kvalitné okuliare predávame aj 6-krát lacnejšie ako ostatní. 2020. In: *Startitup*. [online]. [cit. 18-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.startitup.sk/sef-eyerimu-vacsina-ludi-ma-znicene-oci-pravdepodobne-aj-ty-kvalitne-okuliare-predavame-aj-6-krat-lacnejsie-ako-ostatni/>

MAJKOVÁ – SOBEKOVÁ, M. *Investor môže premeniť váš startup na celosvetovú firmu*. 2015. [online]. [cit. 21-12-2019]. Dostupné na internete: <https://www.podnikajte.sk/investor/investor-credo-ventures>

MARZETT, M. *10 Differences between Startup and Small Business*. 2018. [online]. [cit. 06-01-2020]. Dostupné na internete: <https://apiumhub.com/tech-blog-barcelona/differences-startups-small-business/>

MATUŠČÁKOVÁ, Z. Inteligentná stolička Neseda oslávi rok. Bude prepojená aj s aplikáciou. 2018. In: *Forbes*. [online]. [cit. 21-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.forbes.sk/inteligentna-stolicka-neseda-oslavi-rok-bude-prepojena-aj-s-aplikaciou/>

MATUŠČÁKOVÁ, Z. Tržby im narástli skoro o 3000 percent. Slido je našou najrýchlejšie rastúcou tech firmou. 2018. In: *Forbes*. [online]. [cit. 23-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.forbes.sk/najrychlejsie-rastuce-firmy-strednej-europy-boduje-aj-slovenske-sli/>

MATUŠČÁKOVÁ, Z. Slido dosiahlo mília milión podujatí. Rastie o 200% a ich vývoj smeruje do online sveta. 2020. In: *Forbes*. [online]. [cit. 23-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.forbes.sk/slido-dosiahlo-milnik-milion-podujati-rastie-o-200-a-ich-vyvoj-smeruje-do-online-sveta/>

MATUŠČÁKOVÁ, Z. Ľudské telo v 3D hre. Slovenský startup sa dostal na VR platformu PlayStation. 2019. In: *Forbes*. [online]. [cit. 25-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.forbes.sk/virtual-medicine-playstation-hra/>

MATUŠČÁKOVÁ, Z. Nahradia roboti lekárov a budú obchody bez pokladní? Toto je niekoľko predpovedí o budúcnosti. 2020. In: *Forbes*. [online]. [cit. 25-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.forbes.sk/nahradia-roboti-lekarov-a-budu-obchody-bez-pokladni-toto-je-niekolko-predpovedi-o-buducnosti/>

MATUŠČÁKOVÁ, Z. Našou najrýchlejšie rastúcou firmou je itrinity. Z prvého miesta zosadila Slido. 2019. In: *Forbes*. [online]. [cit. 25-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.forbes.sk/nasou-najrychlejsie-rastucou-firmou-je-itrinity-z-prveho-miesta-zosadila-slido/>

MATUŠČÁKOVÁ, Z. Mileniáli v Európe a na Slovensku. In: *Forbes*. [online]. [cit. 20-05-2021]. Dostupné na internete: <https://www.forbes.sk/aki-su-slovenski-mileniali-starsia-generacia-tvrdi-ze-su-lenivi-skazeni/>

MAŤO, V. Startup na testovanie génov láka vedcov zo zahraničia späť na Slovensko. 2021. In: *Trend*. [online]. [cit. 16-04-2021]. Dostupné na internete:

<https://www.trend.sk/technologie/mlady-startup-testovanie-genov-laka-slovensko-vedcov-zahranicia>

Merriam-Webster. *Metamorphosis*. 2021. [online]. [cit. 08-06-2021]. Dostupné na internete: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/metamorphosis>

MIKEŠOVÁ, M. Prospešné slovenské projekty bojujú o milión dolárov v súťaži Chivas the Venture. 2016. In: *Startitup*. [online]. [cit. 18-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.startitup.sk/prospesne-slovenske-projekty-bojuju-milion-dolarov-sutazi-chivas-the-venture/>

MIKEŠOVÁ, M. Neprichádzaj o zisk kvôli zlému vyhľadávaču! Slováci z Luigi's Box tvoju „lupu“ naučia novým kúskom. 2017. In: *Startitup*. [online]. [cit. 19-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.startitup.sk/neprichadzaj-o-zisk-kvoli-zlemu-vyhladavacu-slovaci-z-luigis-box-tvoju-lupu-naucia-novym-kuskom/>

MIŠKERÍK, M. Česko-slovenská platforma na rezerváciu lodí Boataround získala investíciu 15 miliónov korún. 2020. In: *Trend*. [online]. [ci. 15-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.trend.sk/biznis/cesko-slovenska-platforma-rezervaciu-lodi-boataround-ziskala-investiciu-15-milionov-korun>

MIŠKERÍK, M. Príbehy troch úspešných žien v miliónových projektoch. 2020. In: *Trend*. [online]. [cit. 15-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.trend.sk/trend-archiv/pribehy-troch-uspesnych-zien-milionovych-projektoch>

Mobake. *Mobake*. 2021. [online]. [cit. 19-04-2021]. Dostupné na internete: <https://mobake.sk/>

MultiplexDX. *MultiplexDX*. 2021. [online]. [cit. 20-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.multiplexdx.com/>

MultiplexDX. *Company Overview*. 2021. [online]. [cit. 20-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.multiplexdx.com/multiplexdx>

NEJEDLÝ, T. Študenti z Piešťan si postavili biznis na preliezkach pre dospelých. 2016. In: *Trend*. [online]. [cit. 21-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.trend.sk/trend-archiv/studenti-piestan-postavili-biznis-preliezkach-pre-dospelych>

NEJEDLÝ, T. Unikátna slovenská technológia má potenciál zmeniť svet maloobchodu. 2017. In: *Trend*. [online]. [cit. 22-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.trend.sk/trend-archiv/unikatna-slovenska-technologie-ma-potencial-zmenit-svet-maloobchodu>

Neseda. *Neseda Standard*. 2020. [online]. [cit. 21-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.neseda.com/standard/>

Neseda. *Neseda Premium*. 2020. [online]. [cit. 21-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.neseda.com/premium/>

NORTENKO, D. Secrets of the Successful Startup: Seven Tips for Entrepreneurs. In: *Forbes*. 2020. [online]. [cit. 09-06-2021]. Dostupné na internete:

<https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2020/08/17/secrets-of-the-successful-startup-seven-tips-for-entrepreneurs/>

NOVOA, J. *Understanding differences in startup financing stages*. 2014. [online]. [cit. 23-12-2019]. Dostupné na internete: <https://startupxplore.com/en/blog/types-startup-investing/>

Octago. *Výroba a predaj športovísk*. 2021. [online]. [cit. 21-04-2021]. Dostupné na internete: <https://octago.sk/vyroba-a-predaj-sportovisk>

ODJICK, D. *How to Price Your Product: What You Need to Know About Pricing Before You Launch*. 2020. [online]. [cit. 04-05-2021]. Dostupné na internete: <https://www.shopify.com/blog/how-to-price-your-product>

OKŠOVÁ, L. Slovenský startup Boataround raketovo rastie a rokuje aj s prvými investormi. 2017. In: *Forbes*. [online]. [cit. 15-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.forbes.sk/slovensky-startup-boataround-raketovo-rastie-rokuje-aj-prvymi-investormi/>

OKŠOVÁ, L. Od práce v Malajzii, Vietname či Viedni po CEO startupu 2018. Takto Martin Zahuranec budoval eyerim. 2018. In: *Forbes*. [online]. [cit. 18-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.forbes.sk/od-prace-v-malajzii-vietname-ci-viedni-po-ceo-startupu-2018-takto-martin-zahuranec-budoval-eyerim/>

OKŠOVÁ, L. Chystáme odvážny plán rastu, hovorí šéf Slida. Pod krídlami Cisca sa dostane k stámiliónom ľudí. 2021. In: *Forbes*. [online]. [cit. 23-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.forbes.sk/chystame-odvazny-plan-rastu-hovori-sef-slida-pod-kridlami-cisca-sa-dostane-k-stamilionom-ludi/>

OKŠOVÁ, L. Slovák vymyslel batériu na uskladňovanie energie. Má byť lepšia ako tá od Tesly. 2019. In: *Forbes*. [online]. [cit. 25-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.forbes.sk/slovak-vymyslel-bateriu-na-uskladnovanie-energie-ma-byt-lepsia-ako-ta-od-tesly/>

OTAJOVIČOVÁ, S. Alex si postavil biznis na rastlinných teráriách, vkladá do nich život aj originálne príbehy. 2019. In: *Startitup*. [online]. [cit. 25-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.startitup.sk/alex-si-postavil-biznis-na-rastlinnych-terariach-vklada-do-nich-zivot-aj-originalne-pribehy/>

OWAIDA, A. Slovenský startup Specter Hockey sa pokúša priniesť revolúciu do hokeja. 2018. In: *Startitup*. [online]. [cit. 25-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.startitup.sk/slovensky-startup-specter-hockey-sa-pokusa-priniest-revoluciu-do-hokeja/>

Oxford Learner's Dictionaries. *Metamorphosis*. 2021. [online]. [cit. 08-06-2021]. Dostupné na internete: <https://www.oxfordlearnersdictionaries.com/definition/english/metamorphosis>

PAUL GRAHAM. *About Y Combinator*. 2014. [online]. [cit. 04-01-2020]. Dostupné na internete: <https://www.ycombinator.com/about/>

PAUL GRAHAM. *Want to start a startup?* 2012. [online]. [cit. 04-01-2020]. Dostupné na internete: <http://www.paulgraham.com/growth.html>

Pán Bach. *Zloženie*. 2021. [online]. [cit. 22-04-2021]. Dostupné na internete: <https://panbach.sk/?scrollTo=constitution>

Pán Bach. *Esencie*. 2021. [online]. [cit. 21-04-2021]. Dostupné na internete: <https://panbach.sk/?scrollTo=constitution>

Pán Bach. *E-shop*. 2021. [online]. [cit. 21-04-2021]. Dostupné na internete: <https://panbach.sk/product-list>

Powerlogy. *Produkty*. 2021. [online]. [cit. 22-04-2021]. Dostupné na internete: <https://powerlogy.com/obchod>

PureJunk. *O nás*. 2021. [online]. [cit. 22-04-2021]. Dostupné na internete: <http://www.purejunk.sk/o-nas/>

PureJunk. *Portfolio*. 2021. [online]. [cit. 22-04-2021]. Dostupné na internete: <http://www.purejunk.sk/portfolio/>

Pygmalios. *Produkty*. 2020. [online]. [cit. 22-04-2021]. Dostupné na internete: <https://pygmalios.com/sk/how-it-works/>

Pygmalios. *O nás*. 2020. [online]. [cit. 22-04-2021]. Dostupné na internete: <https://pygmalios.com/sk/company/>

RIES, E. *The Lean Startup Methodology*. 2019. [online]. [cit. 23-01-2020]. Dostupné na internete: <http://theleanstartup.com/principles>

RODRIGUEZ-RAMOS, J. *What Qualities Make a Product Great?* 2020. [online]. [cit. 08-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.mindtheproduct.com/what-qualities-make-a-product-great/>

SCHROEDER, B. What is the Most Important Element of a Successful Startup? Hint, it's not the Idea, Team, Business Model or Funding Dollars. 2019. In: *Forbes*. [online]. [cit. 09-06-2021]. Dostupné na internete: <https://www.forbes.com/sites/bernhardschroeder/2019/09/23/what-is-the-most-important-element-of-a-successful-startup-hint-its-not-the-idea-team-business-model-or-funding-dollars/>

Sensoneo. *Náš príbeh*. 2020. [online]. [cit. 22-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.sensoneo.sk/o-spolocnosti-nas-pribeh>

SENEŠI, N. *Porovnanie j. s. a. a s. r. o.* 2017. [online]. [cit. 06-01-2020]. Dostupné na internete: <https://www.podnikajte.sk/jednoducha-spolocnost-na-akcie/porovnanie-ja-sro>

SIPOS, A. Exponea ohlásila investíciu 15 miliónov. Dobyjú Slováci startupový svet? 2019. In: *Trend*. [online]. [cit. 18-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.startitup.sk/exponea-ohlasila-investiciu-15-milionov-dobyju-slovaci-startupovy-svet/>

SIPOS, A. Stojí za ním jeden z najbohatších Slovákov: Startup Exponea smeruje do amerických rúk. 2021. In: *Trend*. [online]. [cit. 18-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.trend.sk/trend-archiv/stoji-nim-jeden-najbohatsich-slovakov-startup-exponea-smeruje-americkych-ruk>

SIPOS, A. Vznikli na Slovensku a ohúrili svet. 5 najdôležitejších správ zo sveta startupov. 2021. In: *Trend*. [online]. [cit. 18-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.trend.sk/spravy/vznikli-slovensku-ohurili-svet-5-najdolezitejsich-sprav-sveta-startupov>

SIPOS, A. Slováci z firmy Sensoneo menia svet odpadu, získali miliónové investície. 2020. In: *Trend*. [online]. [cit. 22-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.trend.sk/trend-archiv/slovaci-firmy-sensoneo-menia-svet-odpadu-ziskali-milionove-investicie>

SIPOS, A. Slovenskí králi odpadu prichádzajú s novinkami. Predstavili službu, ktorá nemá konkurenciu. 2021. In: *Trend*. [online]. [cit. 22-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.trend.sk/spravy/krali-odpadu-sensonea-uviedli-trh-technologie-ktora-dodnes-nema-svete-konkurenciu>

SLOVBiz. *O nás*. 2021. [online]. [cit. 25-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.slovbiz.sk/about/>

Slovenská sporiteľňa. *Začíname podnikat'*. 2019. [online]. cit. [09-12-2019]. Dostupné na internete: <https://www.slsp.sk/sk/biznis/zaciname-podnikat>

Songoroo. *Aplikácia*. 2018. [online]. [cit. 25-04-2021]. Dostupné na internete: <https://app.songoroo.com/index.html>

Specter Hockey. *O nás*. 2018. [online]. [cit. 25-04-2021]. Dostupné na internete: <https://specterhockey.sk/o-nas/>

STANOVÁ, P. Slovenská biotechnologická spoločnosť DNA ERA predstavuje svoj nový produkt a vizuálnu identitu. 2020. In: *Startitup*. [online]. [cit. 18-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.startitup.sk/slovenska-biotechnologicka-spolocnost-dna-era-predstavuje-svoj-novy-produkt-a-vizualnu-identitu/>

Startup Ranking. *About Startup Ranking*. 2021. [online]. [cit. 08-06-2021]. Dostupné na internete: <https://www.startupranking.com/corp/about-us>

Startup Ranking. *Countries*. 2021. [online]. [cit. 08-06-2021]. Dostupné na internete: <https://www.startupranking.com/countries>

Startup Ranking. *Top – United States*. 2021. [online]. [cit. 08-06-2021]. Dostupné na internete: <https://www.startupranking.com/top/united-states>

Startup Ranking. *Top – Slovakia*. 2021. [online]. [cit. 08-06-2021]. Dostupné na internete: <https://www.startupranking.com/top/slovakia>

Startitup. Prestížnu cenu na E-commerce Germany Awards získala slovenská firma Luigi's Box. 2020. In: *Startitup*. [online]. [cit. 19-04-2021]. Dostupné na internete:

<https://www.startitup.sk/prestiznu-cenu-na-e-commerce-germany-awards-ziskala-slovenska-firma-luigis-box/>

Startitup. Prémiový produkt z dielne slovenskej značky Powerlogy očaril svet. 2018. In: *Startitup*. [online]. [cit. 22-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.startitup.sk/premiovy-produkt-z-dielne-slovenskej-znacky-powerlogy-ocaril-svet/>

STROOI Slovensko. *Slamené slamky*. 2021. [online]. [cit. 25-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.strooislovensko.com/>

SUTTON, M.-R. *How to Develop a New Product (From Concept to Market)*. 2020. [online]. [cit. 08-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.shopify.com/blog/product-development-process>

Trnava. *Trnava bude mať re-use centrum, ktoré dá nepotrebným veciam druhú šancu*. 2021. [online]. [cit. 14-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.trnava.sk/sk/aktualita/trnava-bude-mat-reuse-centrum-ktore-da-nepotrebnym-veciam-druhu-sancu>

TARIQ, T. *Start-Up Financing*. 2013. [online]. [cit. 20-12-2019]. Dostupné na internete: https://essay.utwente.nl/63483/1/final_thesis1_t_tariq.pdf

VANČO, M. PCR testy, vakcína, prognózy aj vianočné desatoro. Slovenská veda počas pandémie ožila. 2021. In: *Trend*. [online]. [cit. 20-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.trend.sk/trend-archiv/pcr-testy-vakcina-prognozy-aj-vianocne-desatoro-slovenska-veda-pocas-pandemie-ozila>

Virtual Medicine. *Virtual Medicine*. 2018. [online]. [cit. 25-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.medicinevirtual.com/>

Virtual Power Labs. *Services*. 2021. [online]. [cit. 25-04-2021]. Dostupné na internete: <http://vpowerlabs.com/#services>

Virtual Power Labs. *Vision*. 2021. [online]. [cit. 25-04-2021]. Dostupné na internete: <http://vpowerlabs.com/#vision>

WINLEY, R. *Friends, Family...Fools? Who Will You Get to Fund Your Startup*. 2015. [online]. [cit. 22-12-2019]. Dostupné na internete: <https://www.forbes.com/sites/richwinley/2015/08/21/friends-family-fools-who-will-you-get-to-fund-your-startup/#60f3e7be3abb>

Yeme. *Koncept Yeme*. 2021. [online]. [cit. 15-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.yeme.sk/koncept-yeme>

Zelená pošta. *Posielanie listov je teraz hračka*. 2021. [online]. [cit. 25-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.zelenaposta.sk/page/how-it-works>

Zelená pošta. *Posielajte papierové listy cez nás*. 2021. [online]. [cit. 10-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.zelenaposta.sk/>

Zelina World. *Príbeh značky*. 2021. [online]. [cit. 25-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.zelinaworld.com/o-nas/>

Zelina World. *Rastlinné steny*. 2021. [online]. [cit. 25-04-2021]. Dostupné na internete: <https://www.zelinaworld.com/rastlinne-steny/>

Prílohy

Príloha č.1 Analýza vzorky kvalitatívneho výskumu startupov

Baterkáreň



Baterkáreň je sociálny podnik skrývajúci v sebe obchodík a charitatívne reuse centrum (Baterkáreň, 2021). Baterkáreň sa môže pýšiť označením prvého re-use centra na Slovensku. Baterkáreň založili dve kamarátky, ktoré boli spolužiačkami od strednej školy a po náhodnom stretnutí a pocitu vyhorenosti sa rozhodli založiť Baterku. Jedna zo zakladateľiek, Simona, pracovala vo svadobnom biznise, kde bola svedkom neskutočného odpadu a preto ich prvotná myšlienka bola založenie bezobalového obchodu pre zníženie množstva odpadu v životnom prostredí. Ich ambícia bola pomoc životnému prostrediu a klimatickej kríze, ani jedna zo zakladateľiek nemala ambíciu vytvoriť prvé re-use centrum na Slovensku, pred založením podniku si nevytvárali žiadny prieskum obyvateľov v rámci mesta Trnava. Hnala ich vlastná túžba po pocite niečo zmeniť a niečím prispieť k ochrane životného prostredia.

Na rozbehnutie podniku zakladateľky vo veľkej miere vlastné úspory, no využívali aj financovanie grantom, ich podnik figuruje aj na platforme darujme.sk, kde môžu nadšenci prispieť ľubovoľnou finančnou čiastkou, takže podnik využíva aj možnosti crowdfundingového financovania. Zakladateľky príspevky od ľudí využívajú na zveľádovanie Baterky, ktorá pri samotnom otvorení a aj v súčasnosti je vybavená zariadením z druhej ruky, aby išla príkladom v ochrane životného prostredia. V súčasnosti je hlavnou filozofiou Baterky naučiť občanov nielen mesta Trnava viesť ekologickejší život, poskytnúť im možnosť byť súčasťou cirkulárnej ekonomiky a napomáhať tak k zlepšovaniu životného prostredia. Baterkáreň poskytuje svojim zákazníkom čapovanú drogériu, produkty od lokálnych výrobcov a rôzne ekologické produkty. Proti epidemiologické opatrenia však zastavili program Baterkárne bohatý na prednášky, kurzy, taktiež sa neorganizujú obľúbené podujatia. Prednášky a kurzy boli zamerané na ekologické témy, napríklad výroba mydla alebo výroba domáceho pracieho prostriedku, ktorými sa zakladateľky usilovali o zvýšenie

ekologického cítenia v návštevníkoch Batekárne a práve proti epidemiologickej opatrenia rozšírili aktivity Batekárne a zaradila sa tak do siete spoločnosti Zásielkovňa.

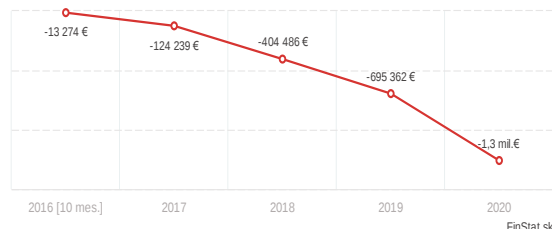
Batekárne predstavuje sebestačný a udržateľný podnik, ktorý si dokáže zarobiť sám na seba. Centrum Batekárne však rozširuje svoje pôsobenie v rámci mesta a v spolupráci s mestom sa buduje väčšie re-use centrum. *Spoločnosť FCC Environment a mesto Trnava spúšťa koncom mája 2021 spoločný projekt Back2Life – nové re-use centrum pre občanov* (FCC, 2021). Hlavným prevádzkovateľom centra bude komunitné centrum Batekárne, ktoré poskytne tím ľudí pre zabezpečenie bezproblémového fungovania centra. Centrum poskytuje možnosť zamestnať sa znevýhodneným občanom Trnavy, medzi ktorých patria slobodné mamičky, občania s ťažkým zdravotným postihnutím alebo invalidní dôchodcovia. Odovzdávané predmety musia byť funkčné a čisté. Ľudia budú môcť v centre odovzdať veci, ktoré už v ich domácnosti nemá žiadne uplatnenie, no občanom je ľúto sa ich zbaviť. Primátor mesta Trnava (2021), Peter Bročka, podporuje trvalo udržateľný životný štýl: „*ak chceme žiť trvalo udržateľným spôsobom, namiesto kupovania nových vecí môže byť hľadanie vhodnej alternatívy v re-use centre súčasťou zodpovedného životného štýlu.*“ Cieľom centra Back2Life nie je vidina zisku, ale ekologické účely – výťažok poputuje na výsadbu stromov.

Rok	2019
Celkové výnosy	4.565€
Zisk	-9.781€
Tržby	4.564€
Aktíva	2.971€
Vlastný kapitál	-4.781€
Celková zadlženosť	260,92%
Hrubá marža	-214,33%

Boataround

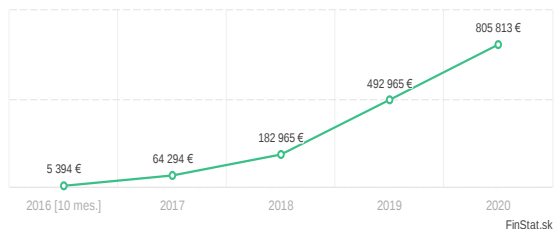
Zisk

Boataround.com, a.s.



Tržby

Boataround.com, a.s.



Známa globálna spoločnosť Booking.com stojí za zrodom startupu Boataround, pretože obaja zakladatelia pracovali v najznámejšej platforme v oblasti rezervácie ubytovania. Jana Escher (Miškerík, 2020) po skončení štúdia na Filozofickej fakulte Univerzity

Komenského v Bratislave pracovala v prvom päťhviezdičkovom hoteli na Slovensku, kde sa venovala obchodu a eventom. Svoju kariéru rozbehla v rezervačnej platforme Booking.com, kde mala na starosti český a slovenský trh a neskôr sa prebojovala na pozíciu senior manažéra hotelových sietí. Pavel Přibíš je druhým zakladateľom startupu Boataround, ktorý tiež pracoval pre rezervačnú platformu Booking.com. Zakladatelia pociťovali nedostatok možnosti rezervácie lodí na slovenskom trhu. Záluba Pavla Přibíša bola jedným z faktorov vytvorenia startupu, zakladateľ z vlastných skúseností mohol označiť proces rezervácie ako zložitý a netransparentný. Zakladateľka, Jana Escher, hodnotí vtedajší rezervačný formulár: *„Lode nemali ozajstné fotografie, záujemcovia si vyberali lode na základe katalógových, pričom realita bola často úplne iná“* (Miškerík, 2020).

Predchádzajúce pracovné skúsenosti zo spoločnosti Booking.com dopomohli k vytvoreniu rezervačnej platformy na prenájom plavidiel. Startup Boataround získal viacero investorských podpôr, ktoré zaručili, že zo startupu sa stal jeden z najväčších prenajímateľov lodí, jacht a katamaránov. V roku 2016 spustili rezervačný formulár po prvýkrát a ponúkali 17 lodí. V súčasnosti poskytujú 20-tisíc lodí vo viac ako tisíckach destinácií po celom svete. Podľa zakladateľa Pavla Přibíša *„najväčšiu časť zákazníkov tvoria Slováci a Česi. Ľudia si najčastejšie rezervujú malé motorové člny na Zakynthose, ale aj desaťtisícové jachty s profesionálnou posádkou. K zákazníkom sa radia študenti, no ale aj veľmi bohatí ľudia a celebrity“* (Okšová, 2017). Celosvetové zameranie startupu vyžadovalo preložiť stránku do 26 jazykov sveta.

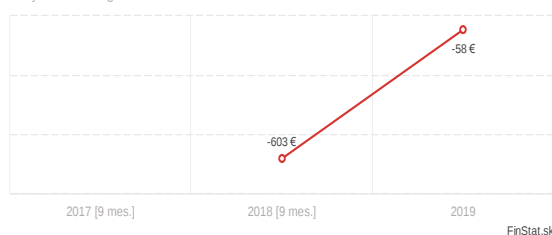
Prvá investícia prišla v roku 2017 (Miškerík, 2020) od bližšie nešpecifikovaného investora, ku ktorej dopomohla crowd-investičná platforma Crowdberry. Druhá investícia prišla v roku 2018 opäť od investorov Crowdberry a taktiež od Slovak Investment Holding vo výške 800-tisíc eur. Investičnú skupinu rozšírila aj česká spoločnosť Miton, ktorá pomohla v otázke úspechu spoločnostiam Bonami, Bianco, Glami a Slevomat, prispela k rozvoju startupu Boataround vo výške 15 miliónov českých korún, no okrem finančných prostriedkov je ochotná poskytnúť aj know-how v oblasti medzinárodného marketingu. Investícia bola využitá na posilnenie trhovej pozície, vstup a etablovanie na nových trhoch, taktiež ako investícia do ľudí, technológií a ďalšieho inovovania rezervačného formuláru. V súčasnosti platforma startupu Boataround zaznamenáva nárast vo vyhľadávaní o 500 percent, čomu napomáhajú súčasné proti epidemiologické opatrenia (Miškerík, 2020). Podľa finančnej databázy Finstat, spoločnosť v roku 2020 zaznamenala stratu na zisku viac ako 1,3 milióna eur, tržby im však narástli oproti roku 2019 viac ako 50% na 805 813 eur (Finstat, 2021).

Rok	2020
Celkové výnosy	1.116.570€
Zisk	-1.259.222€
Tržby	805.813€
Aktíva	1.495.060€
Vlastný kapitál	813.170€
Celková zadlženosť	45,61%
Hrubá marža	-90,16%

Body Fix

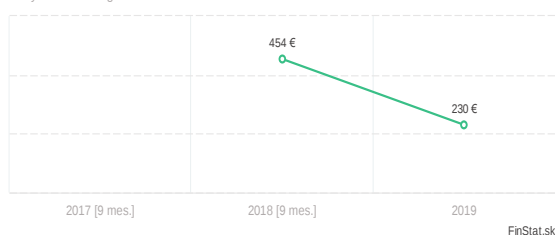
Zisk

BodyFix Technologies s.r.o.



Tržby

BodyFix Technologies s.r.o.



Aplikácia vyvinutá startupom Body Fix má za úlohu priniesť zákazníkom profesionálnu starostlivosť v oblasti zdravia. Zákazník má vďaka blogom k dispozícii objektívny obsah o zdraví, užívateľ aplikácie môže cvičiť v čase kedy mu to vyhovuje a má chuť. V súvislosti so súčasnou pandemickou situáciou, projekt Body Fix poskytuje aj rehabilitačné cviky pre ľudí, ktorí prekonali ochorenie Covid-19. Rehabilitácia bola vytvorená na základe odporúčaní talianskej univerzity UNIVPM v spolupráci s talianskou neurorehabilitačnou klinikou.

Aplikácia poskytuje bohatý balíček cvikov, prospešných aj pre ľudí s ochorením cystická fibróza. Medzi najväčších zákazníkov startupu patria predovšetkým nemocnice a rehabilitačné centrá, ktorým poskytuje balíčky služieb. Aplikácia má slúžiť na domáce doliečenie, či cvičenie ako prevencia proti bolestivému chrbtu. Potenciálny zákazník si však môže z vlastnej iniciatívy stiahnuť aplikáciu a cvičiť podľa cvikov, ktoré zostavil zakladateľ Patrik.

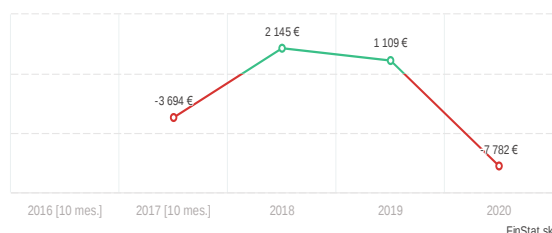
Aplikácia obsahuje pre bežných užívateľov balíčky cvikov pre deti, dospelých a seniorov. Webová aplikácia je určená pre expertov, ku ktorým patria lekári, maséri, tréneri, či fitness centrá. Expert môže aplikáciu využívať ako kalendár, na zapisovanie základnej anamnézy pacienta, vloženie snímky chrbtice a celého tela pacienta (Jurinová, 2019).

Rok	2019
Celkové výnosy	230€
Zisk	-58€
Tržby	230€
Aktíva	9.339€
Vlastný kapitál	4.339€
Celková zadlženosť	53,54%
Hrubá marža	-25,22%

Cannature

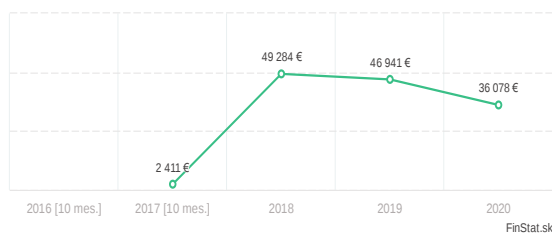
Zisk

Cannature s.r.o.



Tržby

Cannature s.r.o.



Startup Cannature sa snaží svojou podnikateľskou aktivitou rozšíriť spektrum výrobkov vyrobených na Slovensku. Od roku 2016 sa datujú začiatky pestovania a predaja konopného čaju a konopných semienok. O rok neskôr sa tím rozhodol pre právnu formu spoločnosť s ručením obmedzeným a predstaviť tak konopné produkty širšej verejnosti. Startup Cannature si dáva záležať na svojich konopných produktoch, ktoré pestujú, spracovávajú a následne balia výlučne na území Slovenska. Zber, spracovanie a balenie produktov je vo veľkej miere vykonávané ručne a tak sa startup usiluje o zachovanie vysokej kvality produktov. V spolupráci s prírodou využívajú recyklovateľné alebo bio degradovateľné obaly, balíky produktov odosielajú v použitých krabiciach. Produkty sa snažia distribuovať svojim zákazníkom prostredníctvom obchodov so zdravou výživou, obchodov s potravinami, veľkoobchodov, bistier i podnikov.

V súčasnosti startup spolupracuje so startupom Mobake, internetovou lekárnou Moja lekáreň, so známymi trnavskými Herbert sirupmi a v neposlednom rade má vytvorené spolupráce so supermarketmi Billa a Tesco. (Cannature, 2020). Startup Cannature spolupracuje aj s plnochuťnými potravinami Yeme, ktorých misiou je priniesť na slovenské stoly kvalitné, poctivé a prevažne lokálne potraviny. Cieľom konceptu Yeme je podporovať lokálnych výrobcov a vytvárať tak prajné kvalitné a poctivé prostredie (Yeme, 2021). Začiatky startupu sa pomaly začínali už počas stredoškolského štúdia kedy zakladateľ, Adrián Ištvaník, pestoval konopu siatu. Pôvodná podnikateľská myšlienka nebola jasná hneď na začiatku podnikania. V prvých rokoch bol pre nich lákavý stavebný priemysel, pretože

inklinoval k alternatívnym stavebným materiálom, ku ktorým patrila slama, hlina alebo konopný betón. V tom istom období sa zakladatelia začali dozvedať viac o konope satej, vďaka čomu zmenili podnikateľskú aktivitu. Zakladateľ spolu so svojim kamarátom Marekom Horváthom prizvali tretieho kamaráta, Matúša Kamenického a rozhodli sa orientovať na výrobu potravín a kozmetických produktov vyrábaných z tejto rastliny.

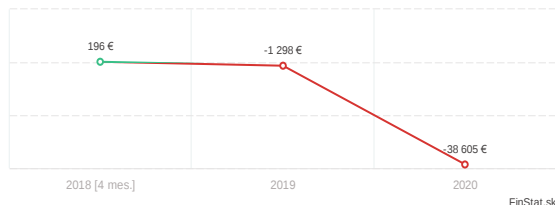
Značka Cannature je postavená na štyroch hlavných pilieroch, ktorými sú lokálnosť, udržateľnosť, poctivosť a kvalita. Zo začiatku konopu siatu pestovali na prenajatom pozemku blízko Spišského Hrušova. Pestovali rôzne odrody a hľadali ten najvhodnejší variant. Postupom času začali s výrobou čaju, semienok, oleja, masti, mydla či krému. Vstupnými investíciami bolo podľa zakladateľa 1000 eur. V súčasnosti z pôvodnej trojice zakladateľov ostal Adrián Ištvaník sám. Rozpadnutie trojice zakladateľov vysvetľuje zakladateľ: „*mali sme nedorozumenia, oni mali iné predstavy, chceli sa venovať iným veciam, takže firmu opustili. Aktuálne mám však dvoch spoločníkov*“ (Hubeňáková, 2021). Startup Cannature sa podľa finančnej databázy Finstat dostal do straty -7.782 eur a tržby klesli na 36 078 eur (Finstat, 2021).

Rok	2020
Celkové výnosy	41.249€
Zisk	-7.782€
Tržby	36.078€
Aktíva	42.175€
Vlastný kapitál	-2.673€
Celková zadlženosť	106,34%
Hrubá marža	-3,66%

DNA ERA

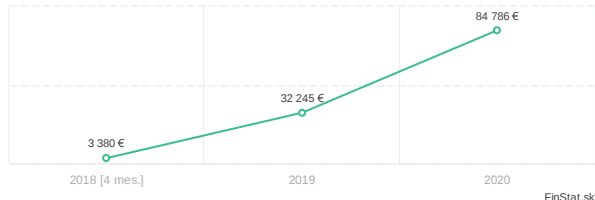
Zisk

DNA ERA s. r. o.



Tržby

DNA ERA s. r. o.



Ľudské zdravie predstavuje pre každého z nás jednu z najdôležitejších vecí, čo v živote môžeme mať. Tento fakt si uvedomil aj tím zo startupu DNA ERA. Manželia Šiškoví, priniesli nielen na slovenský trh možnosť „predpovede vlastného zdravia.“ Podľa zakladateľky a biochemičky v jednom, Michaely Šiškovej (Maťo, 2021): „*Štruktúra DNA sa u každého človeka líši a možno z nej odčítať množstvo jedinečných informácií.*“ Projekt

manželov Šiškovcov vznikol v septembri roku 2018 a už po prvom roku startup vykazoval tržby viac ako tridsať tisíc eur. Startup získal na začiatku svojho podnikania investíciu od CB Investment Management vo výške 250 tisíc eur, pričom investori získali v startupe dvadsať percentný podiel (Maťo, 2021). Spoluzakladateľka, Michaela Šišková, definuje cieľ startupu DNA ERA: „*naším cieľom je dostať genetickú analýzu DNA ku všetkým, ktorí veria vede a chcú ju využiť na skvalitnenie vlastného života*“ (Stanová, 2020).

Nové produkty a túžba expanzie na zahraničné trhy bola kľúčová pre novú vizuálnu identitu značky, o čo sa postarala spoločnosť Studio 001, ktorá dlhodobo spolupracovala aj s firmou ESET, Solargis a Martinus (Stanová, 2020). Michaela Šišková bola členkou zoznamu Forbes 30 pod 30 pre rok 2020, ktorý pre jednotlivé oblasti života vytvára rebríček talentovaných Slovákov, ktorí nemajú ani 30 rokov a už vynikajú vo svojom odbore (Forbes, 2020). Startup DNA ERA poskytuje zákazníkovi prehľad o rizikových ochoreniach, pomôže porozumieť ľudskému génom a dať priestor žiť zdravší život. Medzi hlavné hodnoty tohto startupu patrí zdravie, proaktivita, profesionalita a kvalita (DNA ERA, 2021).

Startup na svojej internetovej stránke v súčasnosti poskytuje záujemcom tri rôzne testy DNA. Prvým z nich je DNA Lifestyle test, ktorý analyzuje viac ako 40 predispozícií v oblasti metabolizmu, výživy a športového potenciálu. Tento typ testu je vhodný pre športovo orientovaných záujemcov, pre lepšiu optimalizáciu športového výkonu, odhalenie športového potenciálu, no záujemca môže získať informácie aj o aktuálnom stave vitamínov a minerálov vo svojom organizme a tak odhaliť príčiny rôznych symptómov, či ochorení. Druhý typ testu, DNA Health test je zameraný na prevenciu proti ochoreniam a zdravotným problémom, slúži na optimalizáciu prevencie, starostlivosti o telo a na optimalizáciu užívania liečiv. Druhý typ testu je vhodný aj pri otázke plánovania rodičovstva. DNA Health test poskytuje až 62 zdravotných predispozícií v oblastiach dýchania, rôznych typoch infekcií, v oblasti kožných problémov a krvi, nervového systému, obličiek a v neposlednom rade onkologických ochorení. Tretí test, DNA Complex Test, vytvorený kombináciou predchádzajúcich dvoch testov a doplnením ďalších analýz, poskytuje záujemcom komplexný genetický report so všetkými rizikami, informáciami, odpoveďami o ľudskom tele, zdraví, športových a genetických predispozíciách. Zahŕňa všetky možnosti intolerancií, poskytuje 15 reportov v oblasti vitamínov a minerálov, 12 reportov v oblasti výživy a zdravia, 8 reportov v oblasti športových predispozícií, 62 reportov v oblasti zdravotných predispozícií a 11 reportov v oblasti metabolizmu liečiv. Ponúka komplexný pohľad na aktuálny stav ľudského organizmu. Testy sa odlišujú najmä podľa zamerania a počtu reportov v jednotlivých

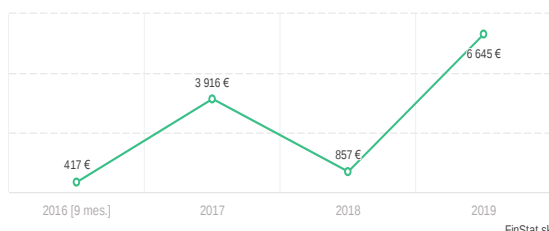
oblastiach a aj cenovým ohodnotením. Ceny testov sa pohybujú v rozpätí od 149€ za DNA Lifestyle test až 299€ za komplexný DNA Complex test (DNA ERA, 2021).

Rok	2020
Celkové výnosy	87.294€
Zisk	-38.605€
Tržby	84.786€
Aktíva	80.416€
Vlastný kapitál	35.548€
Celková zadlženosť	55,79%
Hrubá marža	-6,65%

Ekočističky

Zisk

ECOPLANET SLOVAKIA s.r.o.



Tržby

ECOPLANET SLOVAKIA s.r.o.



Ďalším startupom, ktorý sa usiluje svojou podnikateľskou myšlienkou priaznivo vplývať na životné prostredie je startup Ekočističky. Nápad vznikol ešte v roku 2011, ktorý bol podmienený stredoškolskou súťažou „Podnikateľský zámer“, kde sa zakladateľ, Adam Krakovský, so svojou myšlienkou prihlásil. Adam prezentoval projekt „Nenechajte svoje peniaze odtečť.“ Hlavnou myšlienkou tohto projektu bolo čistenie a využívanie vody pomocou koreňových čistiarní.

Spoločnosť Ekočističky postúpila v roku 2016 do finále v medzinárodnej súťaži Chivas the Venture, v ktorej mali startupy z celého sveta šancu zabojovať o časť z fondu vo výške milión dolárov. Napriek tomu, že projekt peniaze nezískal, bolo naozaj prestížne súťažiť s viac než 2500 projektmi z 27 krajín sveta (Mikešová, 2016). V súčasnosti môžeme startup charakterizovať ako *rýchlo sa rozvíjajúcu spoločnosť, ktorá prináša svojim zákazníkom inovatívne riešenia v oblasti nakladania a hospodárenia s vodou* (Ecoplanet, 2021).

Svojim zákazníkom poskytujú dlhodobé, jednoducho prevádzkovateľné a ekonomicky návratné čistiare odpadových vôd. Startup sa však orientuje aj na navrhovanie, projekciu a následnú realizáciu vodozádržných opatrení, ktoré priaznivo vplývajú na životné prostredie a ovplyvňujú nepriaznivé klimatické zmeny. Vodozádržné opatrenia so sebou prinášajú celý

rad pozitív, medzi ktoré patrí dlhodobá životnosť, ekonomická návratnosť, podpora biodiverzity, obnova malého vodného cyklu, taktiež fungujú bez elektriny a vyžadujú minimálnu údržbu. Medzi najväčšie dôsledky zlého hospodárenia s vodnými zdrojmi patria bleskové povodne, vyschnuté potoky a rieky, znečistenie riek a spodných vôd, extrémne suchá, poľnohospodárske škody a úhyn živočíchov. Životné prostredie môžeme chrániť aj prostredníctvom produktov, ktoré poskytuje startup Ekočističky. Adam Krakovský, zakladateľ startupu, v rámci svojich produktov poskytuje zákazníkom koreňovú čističku odpadových vôd, dažďové záhrady, retenčné jazerá, podzemné a povrchové nádrže, vegetačné steny, zelené strechy a umelo vytvorené mokrade. Retenčné a kúpacie jazerá fungujú ako nádrž, do ktorých sa zbiera dažďová voda, ktorá sa počas veľkých horúčav odparuje a priaznivo vplýva na mikroklimu okolia. Túto možnosť si častokrát zákazníci prispôsobujú aj ako bazén, ktorý slúži ako estetický doplnok každej záhrady (Ecoplanet, 2021).

Medzi najčastejšie druhy koreňových čistiarní patrí Vertikálny filter ECOOver, ECOkocka, ECOparking a ECOair. ECOkocka sa vyznačuje svojou veľkosťou, pretože má len 3m², no funguje ako prírodný a kompaktný systém na čistenie odpadových vôd, je priestorovo nenáročná, v prípade potreby sa môže modulárne rozširovať.

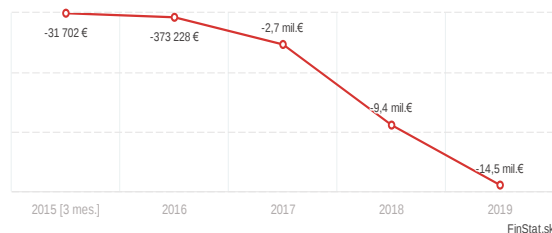
ECOparking je pomerne nový pojem, ktorý poskytuje čistenie odpadových vôd pod zelenými parkovacími miestami, vyžaduje nulové plošné nároky a dokáže čistiť šedú aj čiernu vodu. Termín ECOparking prezentuje WIN-WIN-WIN-WIN technológiu, ktorá je robustná a šetrná k životnému prostrediu, vyžaduje minimálnu údržbu a má nízke energetické nároky (Ekočističky, 2021). V apríli roku 2016 zmenili Ekočističky názov na Ecoplanet Slovakia, no svoje služby a produkty poskytuje na oboch internetových stránkach súčasne.

Rok	2019
Celkové výnosy	359.088€
Zisk	6.645€
Tržby	358.796€
Aktíva	95.719€
Vlastný kapitál	17.159€
Celková zadlženosť	82,07%
Hrubá marža	7,52%

Exponea

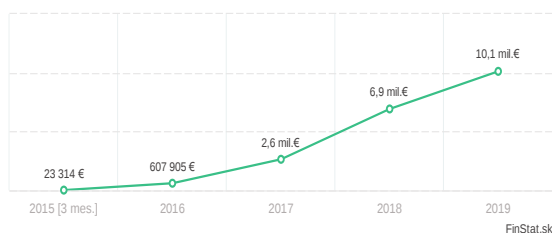
Zisk

Exponea s.r.o.



Tržby

Exponea s.r.o.



Na založení startupu Exponea v roku 2016 sa podieľali traja zakladatelia, konkrétne Jozef Kováč, Peter Irikovský a Ivan Chrenko. Jozef Kováč na základe predchádzajúcich pracovných skúseností a vedomostí priniesol inovatívny pohľad v oblasti prístupu k zákazníkom a vo veľkej miere sa podieľal na vytvorení hlavného produktu startupu. Peter Irikovský prispel svojimi skúsenosťami k získaniu finančných prostriedkov miliardára Ivana Chrenka. Exponea získala od investičnej skupiny Ivana Chrenka celkovo investíciu vo výške viac ako 30 miliónov eur (Sipos, 2021). Startup Exponea je softvérová spoločnosť, ktorá ponúka nástroj na automatizáciu digitálneho marketingu a personalizáciu komunikácie cez všetky kanály (Slávik, 2020).

Softvér poskytovaný Exponeou napomáha globálnym spoločnostiam získavať nových zákazníkov. Medzi najväčších súčasných zákazníkov startupu patria internetové obchody zo všetkých kútov sveta a oblastí života. Z oblasti módy nástroj využíva značka Gant, Victoria Beckham, White Fox, Recolution a Black Socks. Spomedzi telekomunikačných operátorov figurujúcich na slovenskom trhu využívaj nástroj Telekom, Orange a O2. V slovenskom bankovom sektore je Exponea dôležitá najmä pre Tatra Banku a Slovenskú sporiteľňu (Exponea, 2021). Vo všeobecnosti by sme mohli charakterizovať najdôležitejších zákazníkov startupu ako globálne spoločnosti, vyskytujúce sa takmer na všetkých svetových kontinentoch a svojim zákazníkom poskytujú svoje produkty a služby primárne prostredníctvom internetových stránok. Startup Exponea môžeme zaradiť k najrýchlejšie rastúcim firmám vo svojej oblasti. V rovnakom roku založenia startupu, v roku 2016, Exponea kúpila podiel v obľúbenom bratislavskom bistro a zabezpečila celému tímu možnosť obedovať bezplatne (Brehová, 2016).

Tento krok by sme mohli charakterizovať ako spôsob motivácie a nefinančné odmeňovanie zamestnancov. Technologický startup Exponea ohlásil v roku 2019 investíciu vo výške 19 miliónov eur, ktorú získala od finančnej skupiny Ivana Chrenka, LRJ Capital. Exponea sa môže pýšiť najväčšími investíciami v domácom startupovom prostredí (Sipos, 2019). Na základe údajov z finančnej databázy Finstat si môžeme všimnúť, že aj napriek

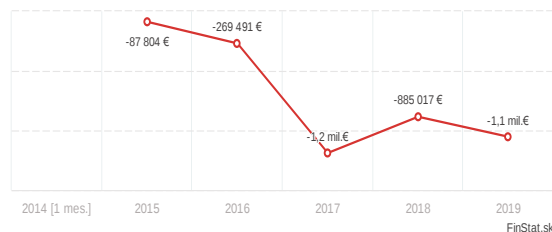
vysokým tržbám a celkovým výnosom vykazuje Exponea čoraz väčšiu stratu na zisku a zakladateľ, Peter Irikovský, tento fakt vysvetľuje nasledovne: „čísla z *Finstatu* odzrkadľujú hlavne výdavky koncentrované na Slovensku a nezahrňujú príjmy, ktoré sú aj na zahraničných entitách v Spojených štátoch, Spojenom kráľovstve, v Nemecku, Rusku, Poľsku, Česku, či v Spojených arabských emirátoch“ (Sipos, 2019).

Startup však v posledných mesiacoch zaznamenal globálny úspech. Startup bol odkúpený americkou spoločnosťou Bloomreach, ktorá sa podľa Siposa (2021): „zameriava na zlepšovanie zákazníckej skúsenosti v online prostredí a jej valuácia sa po novom odhaduje na 900 miliónov dolárov.“

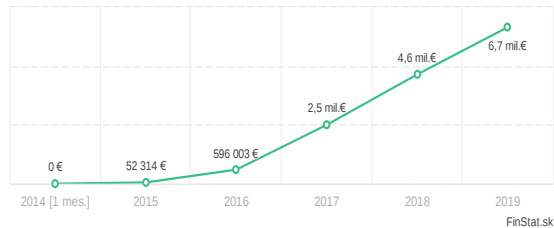
Rok	2019
Celkové výnosy	11.242.663€
Zisk	-14.489.784€
Tržby	10.119.246€
Aktíva	14.738.434€
Vlastný kapitál	-4.604.588€
Celková zadlženosť	131,24%
Hrubá marža	-79,99%

Eyerim

Zisk
eyerim s.r.o.



Tržby
eyerim s.r.o.



Vytvorenie projektu Eyerim bolo kľúčové pre Martina Zahuranca. Založeniu slovenského startupu predchádzali zakladateľove predchádzajúce skúsenosti v danej oblasti, ktoré získal počas práce v Ázii, no rozhodol sa pre založenie vlastného podniku. Rozbiehanie startupu Eyerim bolo pre zakladateľa veľmi náročné, viedol dvojaký život, pracoval na manažérskych postoch v Malajzii, vo Vietname a plánoval expanziu do 17 krajín sveta. Zo začiatku zakladateľ financoval projekt z vlastných úspor, ktoré tvorili okolo 16 tisíc eur, začali hľadať investora, až im jedného dňa prišla odpoveď z Neulogy Ventures. Investičná skupina poskytla finančné prostriedky na začiatkové seed financovanie v hodnote 200 tisíc eur. Na začiatok bolo kľúčové vytvoriť dohody s najväčšími globálnymi dodávateľmi značkových okuliarov (Okšová, 2018). Tím Eyerimu nie je výhradne slovenský, pracovníci sídlia v Kodani, Krakove, Miláne či Reykjavíku. V roku 2019 spustil startup prelomovú službu – Magic Mirror – nástroj na vyskúšanie okuliarov za pomoci webkamery (Ambrozová,

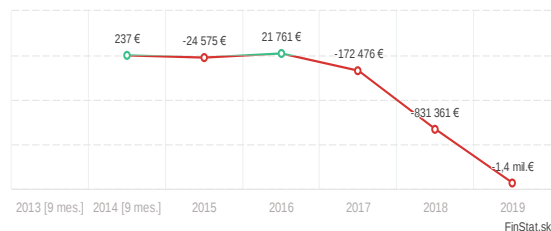
2019). Spoluzakladateľka Eyerimu, Andrea Zahurancová, bola členkou Forbes ocenenia 30 pod 30 pre rok 2020. Andrea Zahurancová opisuje Eyerim: „*najrýchlejšie rastúci e-shop s očnou optikou v strednej Európe, eyerim dosiahol v roku 2019 tržby 7 miliónov eur, celkovo získal investície vyše 2,5 milióna eur, vďaka čomu má hodnotu takmer 11 miliónov dolárov*“ (Forbes, 2020). Podstatou Eyerimu je predaj okuliarov rôznych typov a značiek prostredníctvom internetu. Na svojej internetovej stránke poskytujú slnečné okuliare viacerých módnych značiek pre nenáročné klientky, no na svoje si prídu aj klienti, ktorí slnečné okuliare považujú za módny doplnok. Eyerim poskytuje okrem slnečných okuliarov aj lyžiarske okuliare, dioptrické okuliare či okuliare vhodné pre prácu s počítačom. Hlavným zákazníckym segmentom nie sú iba ženy, pretože vo svojom produktovom portfóliu majú aj pánsky a detský sortiment okuliarov. Potenciálnych klientov Eyerim pri výbere okuliarov presvedčí ku kúpe doprava zdarma, možnosť platby priamo pri prevzatí tovaru, možnosť vrátenia tovaru do 30 dní a taktiež autorizovaný servis, pretože Eyerim je oficiálnym predajcom všetkých značiek dostupných na internetovej stránke. Eyerim poskytuje možnosť na svojej stránke zakúpiť si okuliare predchádzajúcich sezón v ešte výhodnejších cenových ponukách. Internetová stránka je veľmi jednoduchá a prehľadná. Eyerim poskytuje okuliare viac ako 70 značiek, napr. Ray-Ban. Polaroid, Jimmy Choo, Carrera, Balenciaga, Prada, Havaianas, Tommy Hilfiger, Versace a uvex. Ceny okuliarov na internetovej stránke Eyerim sú v porovnaní s konkurenciou nižšie aj 6-krát. V súčasnosti Eyerim pôsobí v 15 krajinách sveta, no najprelomovejšou novinkou tohto projektu je vlastná značka okuliarov, eyerim collection, ktoré sú vyrábané špeciálnymi technológiami, ktoré na Slovensku zatiaľ nenašli uplatnenie, no aj tak ich predávajú za zlomok ceny. Okuliare z kolekcie eyerim collection charakterizuje Martin Zahuranec ako jednoduchšie, lacnejšie a lepšie (Majer, 2020).

Rok	2019
Celkové výnosy	6.711.835€
Zisk	-1.053.013€
Tržby	6.654.849€
Aktíva	3.476.593€
Vlastný kapitál	640.119€
Celková zadlženosť	81,59%
Hrubá marža	-4,86%

Greenway

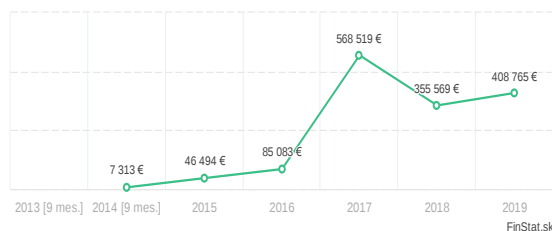
Zisk

GreenWay Infrastructure s.r.o.



Tržby

GreenWay Infrastructure s.r.o.



Vznik niektorých startupov bol ovplyvnený vo veľkej miere externým prostredím a medzi takéto startupy patrí aj Greenway. Rozvoj elektromobilového priemyslu vytvoril priestor pre vznik hlavnej podnikateľskej myšlienky a umožnil tak zakladateľovi, Petrovi Badíkovi, vytvoriť sieť nabíjajúcich staníc pre elektromobily.

Spoločnosť Greenway poskytuje svoje riešenia nielen majiteľom elektromobilov, ale umožňuje aj výstavbu nabíjajúcich staníc hotelom, reštauráciám, developerským spoločnostiam, územným samosprávam, majiteľom nákupných centier, predajcom automobilov a veľkým spoločnostiam prevádzkujúce flotilové vozidlá (Greenway, 2021).

Nabíjacie služby sú určené pre každého majiteľa elektromobilu, ktorý má záujem využívať služby spoločnosti Greenway. Využívanie služieb je veľmi jednoduché, pred využívaním je dôležitá bezplatná registrácia na stránke spoločnosti a zaberie 2 minúty. Na základe registrácie bude záujemcovi vytvorené zákaznícke konto. Spoločnosť po úspešnej registrácii zašle na zvolenú adresu kartu alebo kľúčenkú na nabíjanie. Kým príde zákazníkovi karta alebo kľúčenska, služby Greenway spoločnosti môže využívať prostredníctvom online aplikácie Driver Zone. Pre spustenie nabíjania elektromobilu stačí použiť nabíjaciu kartu alebo smartphone (Nabíjacie služby, 2021).

Ak má zákazník záujem vlastniť nabíjaciu stanicu, spoločnosť na stránke poskytuje typy nabíjajúcich staníc pre mestá, hotely, reštaurácie, nákupné strediská, kancelárske komplexy, čerpacie stanice, domácnosti alebo firmy s elektrickým vozovým parkom. Zákazník sa môže rozhodnúť, komu bude poskytovať nabíjacie služby, či budú služby spoplatnené alebo zadarmo. Každému rozhodnutiu zákazníka sa Greenway dokáže prispôbiť, ponúka možnosť prevádzkovať zákazníkovu nabíjaciu stanicu a ak bude zákazník súhlasiť, môže byť práve jeho stanica zapojená do najväčšej siete nabíjajúcich staníc (Nabíjacie stanice, 2021).

Klientom projektu Greenway môžu byť aj veľké enterprise spoločnosti, ktoré majú záujem vymeniť svoj vozidlový park za elektromobily alebo začať prevádzkovať nabíjacie

stanice. Ak sa enterprise spoločnosť rozhodne využívať služby a pomoc od startupu Greenway, získa tým poradenstvo a prípravu plánov rozvoja nabíjacej infraštruktúry, dodanie a inštaláciu samotnej nabíjacej stanice, správu a online monitoring nabíjačiek pre zabezpečenie čo najvyššej úrovne služieb, linku technickej podpory koncovým zákazníkom, servisné služby v prípade poruchy, správu práv prístupu k nabíjacím staniciam, zúčtovanie nákladov súvisiacich s nabíjaním služobných elektromobilov, spoplatňovanie služieb pre koncových zákazníkov, zdieľanie nabíjačky v sieti Greenway, prípravu reportov o prevádzke nabíjacích staníc a podporu pri plnení povinností vyplývajúcich z právnych ustanovení (Biznis riešenia, 2021).

Medzi najväčších partnerov a startupu Greenway patrí spoločnosť Ikea, obchodný reťazec Tesco, športový a voľnočasový rezort x-bionic sphere, Železnice Slovenskej republiky, nákupné centrá Aupark a Avion, predajca automobilov Mercedes-Benz. Spolupráca prináša zákazníkom možnosť nabíjať svoj elektromobil počas nakupovania (Greenway, 2021).

Rok	2019
Celkové výnosy	1.325.161€
Zisk	-1.435.326€
Tržby	408.765€
Aktíva	7.411.920€
Vlastný kapitál	657.653€
Celková zadlženosť	91,13%
Hrubá marža	-172,99%

Lebo Mädved'

Projekt Lebo Mädved' vznikol na základe spontánnej myšlienky, ktorej predchádzala tvorba darčeka. Juraj Horňák, zakladateľ startupu, vytvoril pre brata k narodeninám produkt znázorňujúci Slovensko, keďže jeho brat je sprievodca pre známu cestovnú kanceláriu, avšak Slovensko nepozná tak dobre ako zahraničné krajiny.

Prvý rozpracovaný produkt sa nazýval „Fest dobrá hra“, ktorý zožal veľký ohlas, na základe ktorého sa spontánne vytvoril projekt Lebo Mädved'. Druhý produkt bol prepracovanejší, tím ho vytvoril o pár mesiacov neskôr po produkte „Fest dobrá hra“, no mal technické problémy, ktoré nevydržali logistiku a predaj. Na základe toho sa vytvorila tretia verzia produktu, opäť zdokonalená, Slovensko a regióny. Táto verzia produktu bola inovovaná v balení, pretože otvárateľná bola vrchná časť krabice. Týmto produktom uzatváral startup rok 2017. Celkom v poradí štvrtá verzia produktu obsahovala krabicu bez použitia

lepidla a bola vytvorená na štýl skladačky. Posledná, finálna, verzia krabice produktu má obrúsené hrany, momentálne je to najpredávanejší produkt. Finálna verzia produktu sa od predchádzajúcej verzie odlišuje pridaním riek do krajov Slovenska, produkty nie sú gravírované, kvôli ušetreniu času, no produkty sú tlačené, najmä kvôli vzhľadu a dizajnu. V súčasnosti Lebo Mäďved' ponúka sedem dizajnových hier, ktoré majú vzdelávací charakter – Slovensko rozdelené na okresy, regióny a kraje, šialené pexeso, skladačku Vysokých Tatier – 3D vytlačený model rozsekaný na kúsky, Európu rozdelenú na menšie časti, Bratislavu rozdelenú na mestské časti. Zákazníci si môžu zakúpiť Folkseso a Folketo, ale aj Českú republiku rozdelenú na okresy a kraje.

Priaznivci Československa si môžu zakúpiť kraje oboch republík v jednom produkte. (Lebo Mäďved', 2021). Produktom Mapucle Svet posunuli na vyššiu úroveň navrhovanie a výrobu edukatívnych hier. Môžeme hovoriť o najväčšom a najkomplexnejšom produkte značky Lebo Mäďved', ktorým rozbehlo aj crowdfundingovú kampaň na platforme Hithit.

Podľa Juraja Horňáka, každá hra musí mať tri základné aspekty – vzdelanie, hru a dizajn. Produkt Mapucle Svet zakladateľ vytvoril vo voľnom čase práve počas koronakrízy, kedy je cestovanie takmer nemožné. Zakladateľ nad produktom Mapucle Svet strávil tri mesiace a finálnej verzii predchádzalo niekoľko prototypov. Nedostatok finančných prostriedkov a túžba vytvoriť ďalší produkt bolo ideálne spojenie pre vytvorenie crowdfundingovej kampane na platforme Hithit.

Do budúcnosti plánuje trojica bývalých vysokoškolských spolužiakov vytvoriť Mapucle Svet vo veľkosti Mini, Midi a Maxi, no chcel by prísť aj s variantom Mega. Juraj Horňák, vyštudovaný architekt vidí svoje budúce verzie viac vo veľkom rozmere na stene: „chcem vytvárať veľké a luxusné verzie našich produktov na zákazku. Budú zavesené na stene, fungovať budú možno na magnetovom systéme a rozdelené zhruba na 500 kusov“ (Hubeňáková, 2020). Projekt Lebo Mäďved' si na začiatku svojho podnikania zvolil právnu formu združenia, z toho dôvodu nie sú k dispozícii ekonomické ukazovatele.

Luigi's Box

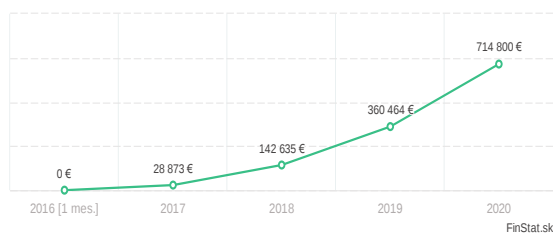
Zisk

Luigi's Box, s.r.o.



Tržby

Luigi's Box, s.r.o.



Dôvod neúspechu startupu býva častokrát ukrytý v spôsobe dodania produktu. Startup pozná svoj segment zákazníkov, ponúka zmysluplný a prepracovaný produkt, no nedokáže rozoznať správny spôsob konečným zákazníkom. Tím zo slovenského startupu Luigi's Box sa usiluje pomáhať startupom, malým, stredným podnikom, ale aj veľkým enterprise spoločnostiam predchádzať takýmto problémom.

Zakladateľ projektu Luigi's Box, Radoslav Balajka, tvrdí: *„hľadať niečo v e-shope a nevedieť to nájsť, prináša otrasné pocity. Nielen nadávky, u jedincov so slabšími nervami aj trieskanie do klávesnice, no vo väčšine prípadov najmä rezignáciu. Zákazník odchádza a radšej nakúpi u konkurencie“* (Mikešová, 2017).

Luigi's Box je bratislavská spoločnosť založená v roku 2017 so zámerom poskytovať intuitívne nástroje na vyhľadávanie stránok a produktov pre online podniky. V dnešnej online dobe je pre zákazníka dôležitejší zážitok z návštevy internetovej stránky ako kedykoľvek predtým. Luigi's Box sa usiluje zabezpečiť rýchle, relevantné a personalizované výsledky pre každé jedno hľadanie zákazníka.

Filozofia Luigi's Boxu je orientovaná na tímovú prácu, pretože so zákazníkmi sa snažia spolupracovať spoločne a dosiahnuť tak spoločné ciele. Klientom sa usilujú poskytovať nástroje a analýza najvyššej kvality a využívajú pri tom najnovšie modely a techniky. Startup svoje rozhodnutia uskutočňuje na základe údajov a poznatkov. Ako spoločnosť sa zaväzujú zlepšovať online značky klientov a vytvárať tak hodnotu prostredníctvom poskytovaných produktov a služieb (Luigi's Box, 2021).

Marketingový nástroj ponúkaný startupom Luigi's Box pomáha pochopiť správanie zákazníkov, poskytuje lepšie a rýchlejšie vyhľadávacie výsledky a zvyšuje predajnosť spoločností. Podnikateľská činnosť startupu napomohla k menšiemu zasiahnutiu koronakrízy.

Súčasný CEO, Gejza Nagy, tvrdí, že ich vyhľadávač je pripravený aj pre rôzne alternatívy vyhľadávateľných slov a v súčasnosti medzi ich klientov patrí viac ako tisícka e-shopov nielen na slovenskom a českom trhu, ale taktiež aj v okolitých krajinách. Medzi najväčších klientov patria spoločnosti Electroworld, O2, startup Dedoles či internetová stránka sietí Benu Lekáreň.

V roku 2021 avizuje CEO túžbu vyrásť až päťnásobne: *„už vyše roka sme v čiernych číslach, všetok zisk investujeme späť do škálovania firmy“* (Jesenská, 2021). Tím startupu Luigi's Box sa počas doby pandémie rozrástol o polovicu. V roku 2020 startup obsadil prvé miesto na podujatí E-commerce Germany Awards, ktoré patrí popredným podujatiam a ceny získavajú spoločnosti, ktoré prispievajú k rozvoju elektronického obchodovania. Nominovaných bolo viac ako 300 spoločností v 10 kategóriách (Startup, 2020).

Rok	2020
Celkové výnosy	718.502€
Zisk	36.358€
Tržby	714.800€
Aktíva	679.567€
Vlastný kapitál	520.151€
Celková zadlženosť	23,46%
Hrubá marža	30,14%

Mobake

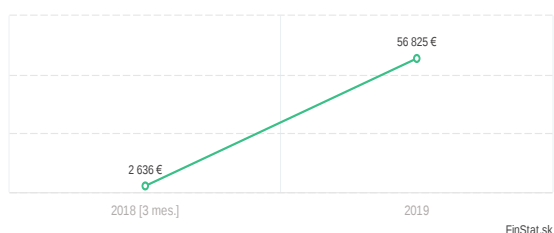
Zisk

Mobake EcoProducts s.r.o.



Tržby

Mobake EcoProducts s.r.o.



Startup Mobake sa usiluje svojou podnikateľskou aktivitou prispievať k lepšiemu životnému prostrediu. Pôvodným produktom startupu bola výroba bambusových kefiiek, ktoré sú šetrné k životnému prostrediu. Zakladateľ, Patrik Jakš, prišiel na túto podnikateľskú možnosť už počas štúdia na strednej škole. Vzťah k prírode ho ovplyvnil v tom, čo chce svojou myšlienkou dosiahnuť. Prvé pokusy uskutočnil počas štúdia na vysokej škole, na začiatok objednal 4é kusov bambusových kefiiek, no pre veľký záujem rodiny a známych v tejto myšlienke pokračoval aj naďalej. Do prvej objednávky vložil 2 tisíc eur, v tej dobe pracoval na spustení e-shopu.

O projekt Mobake sa stará trojčelný tím, tvorený zakladateľom Patrikom Jakšom, ktorý má na starosti riadenie konceptu, druhým členom tímu je Martin Bajtoš, ktorý sa stará o web a Ján Jakub, ktorý gravíruje do kefiiek. Pre startup je dôležité, aby bambusové kefy neobsahovali žiadne lepidlá, nátery a boli zabalené do recyklovaného obalu. Podľa zakladateľa sú veľmi obľúbené české a slovenské motivačné citáty (Hubeňáková, 2018).

V roku 2019 zakladateľ pridal k motivačným citátom aj čičmanské a moravské motívy, no zaviedol pre zákazníkov možnosť navrhnúť si vlastný vzor alebo nápis. Od začiatku svojho podnikania sa usiluje škálovať svoj startup a k bambusovým kefkám pridal aj bezobalové bambusové kefy. Kefky ponúkané startupom sú vyrábané z bambusu, ktorý pochádza z čínskej provincie NingBo. Zakladateľ, Patrik Jakš, tvrdí: „*bambus dokáže rásť neuveriteľne rýchlo, aj preto sú naše kefy vyrobené zo 100% Moso bambusu, ktorý je pestovaný udržateľným spôsobom a neohrozuje územie pandy...podobne je navrhnutá aj*

škatuľka kefky, ktorá je vyrobená z recyklovaného papiera...kúpou kefky sa ušetrí prírode takmer 500 ročný proces rozkladania bežnej umelej kefky“ (Cebrová, 2019).

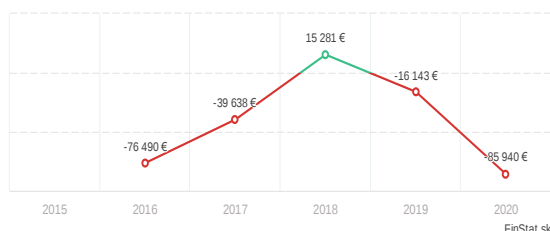
Startup Mobake na svojej internetovej stránke ponúka zákazníkom zubné kefky, slamky, fľaše a termosky. Zákazník si môže v rámci zubnej hygieny vybrať spomedzi motivačných kefiek, bambusových kefiek, no môže si personalizovať bambusovú kefku s menom. Trvalo udržateľné slamky ponúka Mobake v dvoch kategóriách – ako bambusové slamky a nerezové slamky. Zákazníkom, ktorí dbajú na životné prostredie ponúkajú aj kompostovateľné tašky na nákup a vrecia na odpadky. Na svojej internetovej stránke poskytuje priestor aj firme Včelobal, ktorá sa zameriava na výrobu obalov zo včelieho vosku (Mobake, 2021).

Rok	2019
Celkové výnosy	56.827€
Zisk	-324€
Tržby	56.825€
Aktíva	22.529€
Vlastný kapitál	5.074€
Celková zadlženosť	77,48%
Hrubá marža	12,28%

MultiplexDX

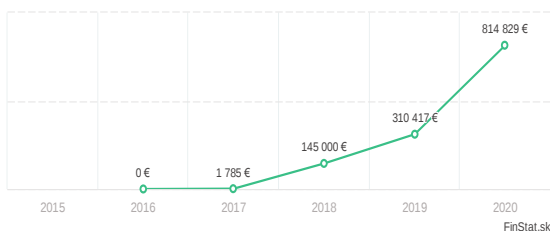
Zisk

MultiplexDX, s.r.o.



Tržby

MultiplexDX, s.r.o.



Ďalším startupom zameraným na zvyšovanie úrovne ľudského zdravia je startup MultiplexDX. Zakladateľ, Pavla Čekana, fascinuje biológia, chémia, fyzika a chce pomáhať ľuďom v boji s rakovinou. Pre zakladateľa bolo kľúčové štúdium chémie a biochémie nukleových kyselín na Islande. Pavol Čekan toto štúdium považuje za najdôležitejší odbor, ktorý ho nasmeroval k vývoju moderných diagnostických technológií. Počas práce, ako odborný asistent, na Rockefellerovej univerzite spolu s profesorom, Thomasom Tuschlom a ďalšími klinickými kolegami, začali vyvíjať nové diagnostické technológie a metódy. Nakoniec sa im podarilo vyvinúť novú komplexnú diagnostickú metódu, ktorá je pôvodom aj testu poskytovaného startupom MultiplexDX a celý tento vynález je chránený udelenými tromi patentami, je aj hlavným stavebným kameňom startupu MultiplexDX.

V súčasnosti startup MultiplexDX vyvíja multiplexované, presné, kvantitatívne a dostupné diagnostické testy (MultiplexDX, 2021). Hlavným poslaním startupu je odstrániť nesprávnu diagnostiku rakoviny vytvorením spoľahlivých, 100% presných, kvantitatívnych a cenovo dostupných diagnostických testov. Riešenia spoločnosti MultiplexDX kombinujú vizualizačné a sekvenovacie technológie na kvantifikáciu siedmich alebo viacerých markerov rakoviny, aby každá diagnóza dostala špecifický „čiarový kód“, ktorý bude označovať nielen typ rakoviny, ale aj trvanie personalizovanej liečby tejto rakoviny, používajú aj multiplexovanie; krížové testovanie a overovanie rovnakého z najmenej dvoch nezávislých zdrojov. Vloženie čísel do obrázkov a naopak, diagnostika MultiplexDX vrhá svetlo na súbor markerov a profil rakoviny pacientov, čo onkológom umožňuje prijímať rozhodnutia založené na dôkazoch a predpisovať liečbu rýchlo, priamo a presnejšie (MultiplexDX, 2021).

V roku 2018 startup získal dovtedy najväčšiu investíciu vo výške viac ako 1 milión eur prostredníctvom platformy Crowdberry. Pavol Čekan využil investíciu na rozšírenie firemnej infraštruktúry vrátane slovenského laboratória, marketing a predaj produktov (Andacký, 2018).

Európska rada pre inovácie venovala v roku 2019 startupu MultiplexDX 3,5 milióna eur na výskum rakoviny. Podľa Pavla Čekana: *„tento grant nám postačí na to, aby sme spravili klinickú validáciu a mali dáta, ktorými presvedčíme onkológov a privátne onkologické centrá, aby túto diagnostiku mohli ponúkať svojim pacientom.“* Startup MultiplexDX bola jediná spoločnosť v rámci Vyšehradskej štvorky, ktorá získala financovanie (Bakoš, 2019).

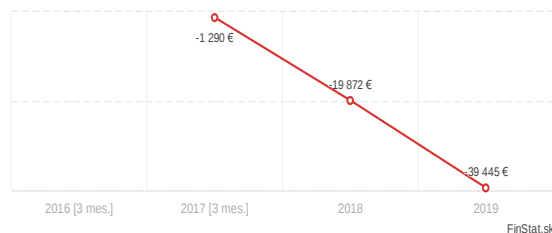
V súčasnej situácii sa vedec, Pavol Čekan, stáva hrdinom slovenskej vedeckej scény, ktorá svojimi vedomosťami prispieva k zvládnutiu koronakrízy na Slovensku, ktorý ako prvý vyvinul prvý slovenský PCR test. Prvá verzia bola hotová na jar odvtedy pribudlo niekoľko ďalších variant. Startup MultiplexDX venoval štátu 200-tisíc testov a ďalších viac ako 10-tisíc darovalo Biomedicínskemu centru Slovenskej akadémie vied. Okrem slovenskej pomoci, testy putovali aj do Kene a na Ukrajinu (Vančo, 2021).

Rok	2020
Celkové výnosy	1.873.903€
Zisk	-85.940€
Aktíva	2.157.222€
Tržby	814.829€
Vlastný kapitál	339.070€
Celková zadlženosť	84,28%
Hrubá marža	-35,82%

Neseda

Zisk

Neseda j.s.a.



Tržby

Neseda j.s.a.



Moderná doba so sebou priniesla aj zmeny na trhu práce, ľudia trávia väčšinu svojho pracovného i osobného života doma. Dlhodobé sedenie za počítačom v období možnosti práce z domu môže mať na ľudský organizmus neblahé následky. Jeden zo zakladateľov, Vlado Zlatoš, sa profesionálne venuje poradenstvu v oblasti výživy, cvičenia a zdravého životného štýlu. Na základe svojej úvahy o negatívnych vplyvoch dlhodobého sedenia sa skontaktoval s Michalom Trubanom, ktorý v tej dobe hľadal osobu, ktorá mu vyrobí stoličku priamo na mieru. Výsledkom tejto spolupráce je stolička-nestolička špecifického dizajnu umožňujúca striedať polohy počas dlhodobého sedenia za počítačom.

Stolička značky Neseda bola dizajnovaná v štúdiu Werkemotion. Zakladateľ Zlatoš sa vyjadruje k vývoju: „vývoj, ktorý stál zhruba 50-tisíc eur, sme financovali interne. Získali sme dvetisíc mailových adries ľudí, s ktorými sme priebežne komunikovali. Úvodný predaj nám tak umožnil organicky fungovať“ (Andacký, 2018).

Stolička-nestolička bola vytvorená na základe predispozícií Vlada Zlatoša, ktoré by mala stolička vhodná pre dlhodobé sedenie obsahovať: „nie je vyslovene príjemná na dlhé sedenie, núti k pohybu, zároveň ale nie je ani nepohodlná, aby umožnila sústredenie na prácu, dá sa na nej ľahko vystriedať minimálne kľak, turecký sed a hlboký drep, je polohovateľná a plne nastaviteľná, prispôsobí sa zákazníkovi a nie zákazník jej“ (Matusčáková, 2018).

Pri udalosti 5. výročia v roku 2020 od zrodu myšlienky stoličky-nestoličky bola zákazníkom k dispozícii limitovaná edícia stoličky Neseda s vlastným podpisom kupujúceho. Limitovaná edícia znamenala veľmi obmedzený počet kusov, k dispozícii bolo len 45 kusov a aj cena je limitovaná, 1.499€ (Cebrová, 2020).

Medzi najväčších spokojných zákazníkov patrí spoločnosť Google, telekomunikačný operátor O2, Websupport, obchod s hudobnými nástrojmi Muziker, startup Powerlogy zameraný na zdravé a funkčné potraviny a spoločnosť Pixel Federation zaoberajúca sa vývojom voľne hrateľných hier.

Startup Neseda ponúka na svojej internetovej stránke dva druhy prevedenia – neseda standard a neseda premium. Neseda standard (Neseda, 2020) zahŕňa tri aretačné polohy pre

chrbát, nastaviteľný odpor operadla, predozadný posun sedáka, jedinečnú stabilitu, vysoko nastaviteľné operadlo a väčšiu medzeru sedenia. Stolička neseda standard má farbu sedadla k dispozícii v dvoch prevedeniach, a síce v čiernej alebo antracitovej.

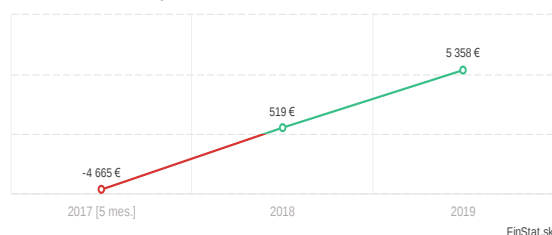
Stolička neseda premium (Neseda, 2020) poskytuje širšie možnosti variácie vzhľadu, pretože zákazník si môže zvoliť nielen farbu sedadla, ale aj farbu operadla, a síce čierne alebo drevené. Možnosti výberu farby sedadla sú širšie ako v kolekcii neseda standard, zákazník má k dispozícii čiernu, šedú, modrú, zelenú, červenú a antracitovú. Všetky vyhotovenia neseda stoličky sú vyrobené na Slovensku (Neseda, 2020).

Rok	2019
Celkové výnosy	68.507€
Zisk	-39.445€
Tržby	68.266€
Aktíva	72.338€
Vlastný kapitál	-5.894€
Celková zadlženosť	108,15%
Hrubá marža	-54,02%

Octago

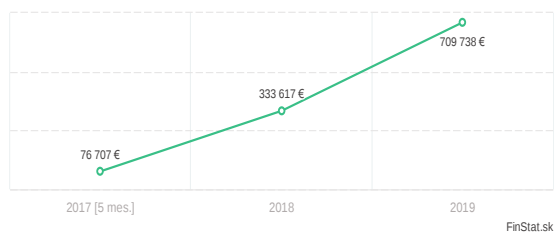
Zisk

OCTAGO CORPORATION, j.s.a.



Tržby

OCTAGO CORPORATION, j.s.a.



Zdravý životný štýl je kľúčový pre ďalší startupový tím a to konkrétne zo startupu Octago. Tím projektu Octago je zložený zo šiestich členov a dôvod založenia Octago bol jednoduchý. Cvičenie bolo vášňou každého člena, no nemali priestor, kde by mohli spolu trénovať, keďže neboli vybudované žiadne street workout ihriská. Počas popularizácie street workout cvičenia sa v Piešťanoch vybuďovala komunita priaznivcov a nadšencov tohto športu. Tím kontaktoval mesto Piešťany so žiadosťou o vybudovanie navrhnutého ihriska.

Podstatou myšlienky je technická inovácia v podobe osemuholníkovej obrúčky spájajúcej hrazdy s nosnými stĺpmi a tá následne vytvára osemuholníkový tvar.

Tím Octago pracuje s tromi zákazníkymi segmentami, prvým segmentom sú mestá a samosprávy, ktoré rekonštruujú sídliskové vnútrobloky a prostredníctvom verejného obstarávania môžu poskytnúť možnosť tímu realizovať svoje ihriská a občanom mesta vytvoriť priestor na využívanie street workout ihrísk. Druhým zákazníckym segmentom sú fitness centrá, rezorty, hotely a korporátne spoločnosti, ktoré vybudovaním ihriska umožňujú

zamestnancom aktívne tráviť obedné prestávky. Tretím zákazníckym segmentom sú koncoví spotrebitelia, aktívni športovci a nadšenci street workout cvičenia.

Kapitál na začiatok vzali členovia tímu z vlastných úspor a pôžičiek od rodiny. K začiatočným podporovateľom myšlienky môžeme zaradiť VÚB banku, telekomunikačného operátora O2, Slovenskú sporiteľňu, automobilového výrobcu BMW či obchod s elektronikou Nay Elektrodom.

Octago bolo aj víhercom viacerých ocenení v startupových súťažiach. Jeden z hlavných zakladateľov, Dušan Matuška, prezentoval projekt Octago na podnikateľskej súťaži v Bangkoku. Názov startupu Octago pramení z osemuholníkového tvaru úchytného systému, ktorý sami vymysleli na upevnenie jednotlivých tyčí na stĺpy konštrukcie ihriska (Nejedlý, 2016).

Projekt Octago škáloval svoj podnikateľský zámer a vytvoril aj SmartFit koncept pre firmy s tromi piliermi: kontinuálny proces, gamifikácia a behaviorálna ekonómia. Behaviorálna ekonómia môže byť skrytá v rôznych znakoch, ktoré navádzajú zamestnancov do určitého cieľa, možno jednoduchými šípkami na zemi vyhradiť fajčiarsky priestor (Kotuliaková, 2018).

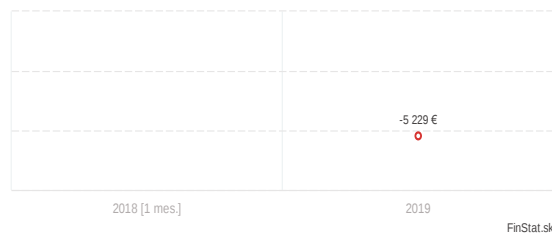
Startup Octago rozšíril svoje produktové portfólio aj o smetné koše a lavičky, či detské ihriská. Svoje produkty rozdelili do štyroch väčších pod kategórií Sportgo, Playgo, Techgo a Urbango. V rámci pod kategórie Sportgo poskytujú potenciálnym zákazníkom street workout ihriská, fit stroje, posilňovne a lezecké steny. Sekcia Playgo zahŕňa hojdačky, kolotoče, tematické prvky, edukačné panely alebo pružinové hojdačky. Sekcia Techgo zahŕňa odpadové plochy, 3D prvky a 3D plochy. Posledná časť, Urbango, zahŕňa koše a lavičky aplikovateľné k ihriskám (Octago, 2021).

Rok	2019
Celkové výnosy	712.537€
Zisk	5.358€
Tržby	709.738€
Aktíva	263.636€
Vlastný kapitál	110.879€
Celková zadlženosť	57,94%
Hrubá marža	2,46%

Pán Bach

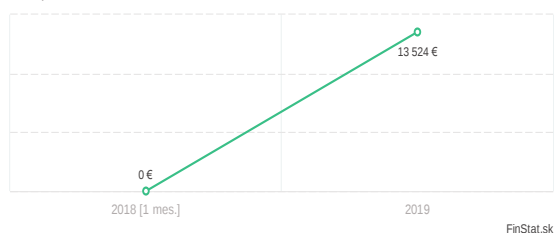
Zisk

Bach production, s.r.o.



Tržby

Bach production, s.r.o.



Životné prostredie je veľmi dôležité pre viacero startupov, výnimku netvorí ani startup Pán Bach, výrobca ekologických čistiacich a dezinfekčných prípravkov. Unikátnou je pri tejto značke práve receptúra. Všetky produkty sú vyprodukované na základe receptu, ktorý bol využitý v roku 2012 pri čistení ropnej škvŕny v mexickom zálive. Recept je unikátny svojou biodegradovateľnosťou a tvorí primárne know-how startupu.

Startup je významný aj tým, že nespolupracuje so žiadnym iným slovenským startupom ani podnikom, suroviny získava z krajín ako India, Malajzia a Indonézia. Startup poskytuje svoje produkty priamo, prostredníctvom internetovej stránky a nepriamo, prostredníctvom predajní ekologických produktov a čapovanej drogérie.

Startup je pomenovaný podľa Johanna Sebastaina Bacha, nemeckého hudobného skladateľa barokovej hudby. Pri výrobe produktov využívajú prírodné výťažky, ktoré pre väčšiu efektívnosť spájajú s ďalšími funkčnými látkami. Medzi najdôležitejšie a najvýznamnejšie prísady patrí borovica lesná, ktorá má dezinfekčné vlastnosti a podporuje čistiacu silu prostriedkov; kokosovník orechoplodný vytvára viskozitu a elektrický náboj nápomocný pri naväzovaní nečistôt; mandľa obyčajná pôsobí antialergicky, dodáva jemnosť a podporuje čistiace účinky; kyselina glukónová pomáha rozpúšťať minerálne usadeniny a glukonát sodný, ktorý pomáha čistiť kovové povrchy (Pán Bach, 2021).

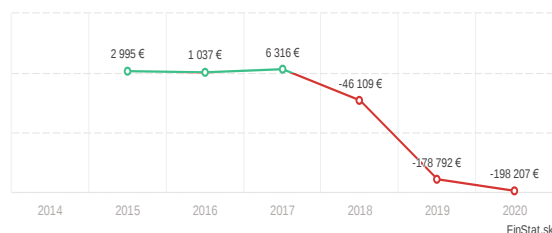
Produkty Pán Bach získavajú esencie kombináciou rôznych prírodných esenciálnych olejov (Pán Bach, 2021). V súčasnosti prostredníctvom svojej internetovej stránky poskytujú zákazníkom tekuté pracie prostriedky, univerzálne čistiace prostriedky a gély na umývanie riadu (Pán Bach, 2021).

Rok	2019
Celkové výnosy	13.571€
Zisk	-5.229€
Tržby	13.524€
Aktíva	14.963€
Vlastný kapitál	-229€
Celková zadlženosť	101,53%
Hrubá marža	-25,66%

Powerlogy

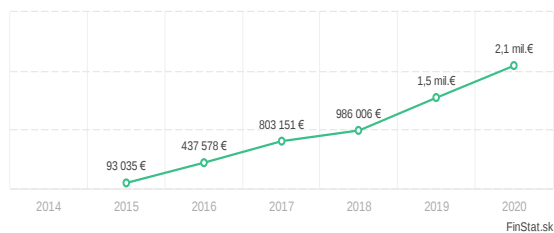
Zisk

Powerlogy, s.r.o.



Tržby

Powerlogy, s.r.o.



Projekt, ktorý začal svoju existenciu s ponukou kávy, dnes ponúka kurkumovú čokoládu. Startup Powerlogy vyvinul funkčné potraviny, ktorých hlavnou úlohou je dodať konzumentovi viac energie na dlhšiu dobu ako bežné potraviny.

Tím startupu sa snaží vyjsť v ústrety všetkým zákazníkom, aj ľuďom s rôznymi potravinovými intoleranciami. V produktovom portfóliu môžeme nájsť potraviny bez lepku, laktózy, kazeínu a vegánske produkty. Samozrejmosťou sú aj potraviny bohaté na vysoké dávky kolagénu, proteínu, či potraviny pre deti.

Powerlogy využíva rôzne možnosti, ako dostať svoje produkty k zákazníkovi. Pistáciový krém, ktoré patrí k produktom Powerlogy, získalo v roku 2018 ocenenie Great Taste Awards 2018, ktorý bol vyrobený v limitovanej edícii 3 000 kusov. Limitovaná edícia sa následne rozpredala počas dvoch týždňov od spustenia predaja. Krém je vyrobený šetrným spracovaním najkvalitnejších ingrediencií (Startitup, 2021).

Startup prevádzkuje kamennú predajňu a kaviareň v jednom v Powerlogy Space & Coffee, taktiež na základe vytvorenej spolupráce môžeme nájsť Powerlogy potraviny v zdravom koncepte Yeme, no celé produktové portfólio môžeme nájsť na ich internetovej stránke. Vybudovanie vlastnej predajne stálo tím Powerlogy niekoľko tisíc eur, no dôležitá bola taktiež aj lokalita a blízkosť k prírode a rôznym športoviskám. Kamenná predajňa okrem tradičných produktov Powerlogy a Powerlogy špecialít poskytuje aj rozšírenú ponuku raňajok a sezónnych jedál (Ambrozová, 2019).

Startup spustil svoju expanziu na zahraničné trhy, svojim českým zákazníkom poskytuje produkty prostredníctvom vlastnej českej internetovej stránky. Zakladateľ, Dušan Plichta, sa však vyjadril k otázke expanzie: „ja sa však orientujem viac na exotiku. Za progresívnejšie trhy považujem Spojené arabské emiráty, Katar alebo Saudskú Arábiu“ (Ďurišková, 2021).

Funkčné potraviny sú určené pre ľudí, ktorí optimalizujú životosprávu pre vysoký fyzický a mentálny výkon. Potraviny s vysokou dávkou proteínu, Powerlogy vyvíja podľa vlastných receptúr pre zachovanie čistej chuti a funkčnej výživy. Tieto potraviny sú vhodné

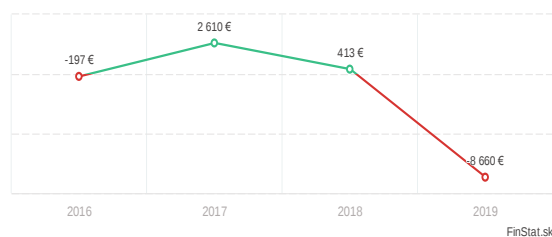
pre ambiciózneho a aktívneho človeka pre posilnenie regenerácie. Startup začal umiestňovať inteligentné kiosky po obchodných priestoroch, kde si môžu zákazníci vybrať z tých najznámejších a najžiadanejších produktov (Powerlogy, 2021).

Rok	2020
Celkové výnosy	2.090.791€
Zisk	-198.207€
Tržby	2.088.253€
Aktíva	460.893€
Vlastný kapitál	49.166€
Celková zadlženosť	89,33%
Hrubá marža	-1,35%

Pure Junk Design

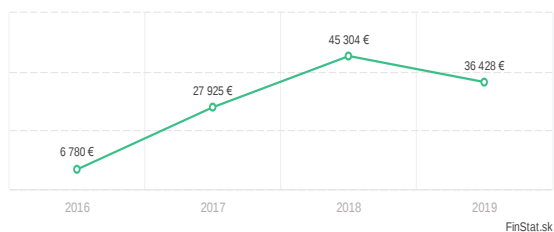
Zisk

PURE JUNK DESIGN s.r.o.



Tržby

PURE JUNK DESIGN s.r.o.



Skombinovať ochranu životného prostredia a výrobu jedinečného nábytku sa podarilo zakladateľke startupu Pure Junk Design, Márii Demjanovičovej. Hlavnou myšlienkou projektu je recyklácia a výroba úžitkových a dizajnerských predmetov.

Víziou startupu je znižovať množstvo odpadu na Slovensku. Startup má vytvorené spolupráce so zberňami odpadu a stavebnými firmami, hlavnými producentmi odpadu. Zakladateľka svojím kreatívnym prístupom a inováciami hľadá opätovné využitie odpadov a ich sfunkčnenie.

Pure Junk Design sa vo svojej filozofii opiera o tri koncepty – recyklácia, funkčnosť a dizajn. Vďaka podnikateľskej myšlienke sa startup stal súťažiacim členom viacerých súťaží, na viacerých sa umiestnil na vynikajúcich pozíciách. Myšlienka bola odštartovaná víťazstvom v roku 2014 na súťaži StartUP Weekend v Žiline, v nasledujúcom roku sa projekt zúčastnil súťaže StartUP Báza 2015, v tom istom roku projekt získal ocenenie Študentskej podnikateľskej ceny – Najinšpiratívnejší projekt 2015, ďalšie víťazstvo získali v roku 2016 v súťaži European – Global Student Entrepreneur Awards (PureJunk, 2021).

Zakladateľka Mária opisuje svoje začiatky: „napriek tomu, že som študovala na Fakulte riadenia a informatiky Žilinskej univerzity, tak som sa vždy nejakým spôsobom

víkendovo venovala drevu. Sama som si doma vyrezávala, ale aj vyrábala či prerábala z dreva pre kamarátov, známych a podobne“ (Cebrová, 2018).

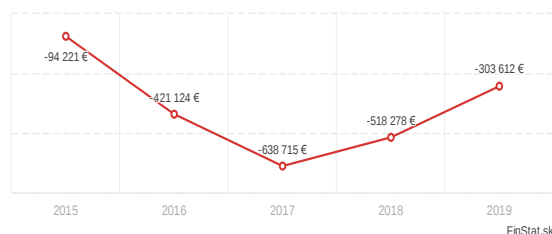
Startup poskytuje riešenia pre viaceré oblasti, ako napríklad špecifické riešenia pre firmy a klientov, ktorí hľadajú niečo originálne, podľa vlastných predstáv. Startup priniesol svoje eko produkty aj do gastro oblasti a pomáhajú tak klientom ukázať ich osobnosť aj v zariadení firemných priestorov. Ak klienti nevedia čo chcú, no vedia, že niečo chcú, v tom prípade im Pure Junk pomôže aj s komplexným návrhom interiérov. Zabezpečia všetky potrebné náležitosti od prípravy podkladov pre návrh dizajnu až po finálne grafické riešenie priestorov (PureJunk, 2021).

Rok	2019
Celkové výnosy	36.428€
Zisk	-8.660€
Tržby	36.428€
Aktíva	14.511€
Vlastný kapitál	4.166€
Celková zadlženosť	71.29%
Hrubá marža	-8,86%

Pygmalios

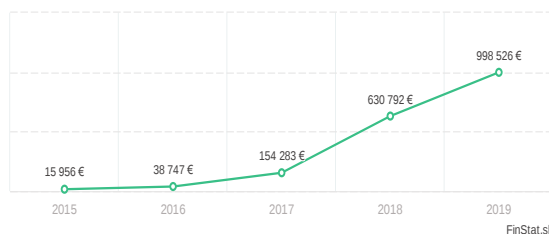
Zisk

Pygmalios, s. r. o.



Tržby

Pygmalios, s. r. o.



Startup Pygmalios poskytuje zákazníkom unikátny nástroj na analýzu správania zákazníkov v retaili. Na základe zberu dát z viacerých typov fyzických senzorov poskytuje pohľad na to, čo sa deje v prevádzkach v reálnom čase. Prostredníctvom prehľadnej cloudovej online aplikácie je možné vidieť úplne nové druhy dát, ktoré pomôžu zvyšovať obrat, optimalizovať náklady a zvyšovať spokojnosť zákazníkov (Pygmalios, 2020).

K najdôležitejším zákazníkom startupu Pygmalios patria kamenné predajne, sieť maloobchodných predajní rôznych značiek.

Startup dosiahol v novembri roku 2014 víťazstvo v národnej súťaži z pomedzi zúčastnených 430 konkurenčných nápadov. Takmer o rok neskôr, v septembri 2015, získali prvých veľkých klientov, ktorým začali pomáhať zlepšovať služby, patrila medzi ne značka BMW, Mango alebo DM drogerie markt. V auguste roku 2017 startup zvyšoval obrat

predajne priemerne až o 5% a v novembri, roku 2017 produkty startupu Pygmalios využívalo viac ako 400 prevádzok z oblasti módy, bankovníctva, telekomunikácií a služieb (Pygmalios, 2020). V roku 2017 sa spoluzakladateľom podarilo byť v rebríčku najväčších inovátorov časopisu Financial Times, ktorý startup Pygmalios zaradil do zoznamu stovky najvýznamnejších tvorcov zmien v strednej a východnej Európe (Nejedlý, 2017).

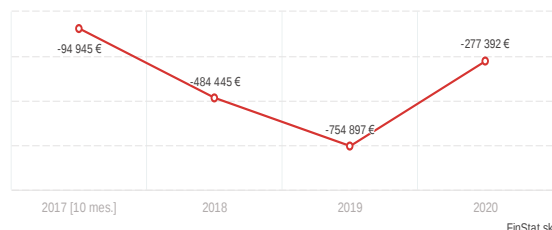
V súčasnosti poskytuje zákazníkovi viacero druhov produktov, medzi ktoré patrí analytika pohybu na predajni, analytika veku a pohlavia, pokročilá analytika návštevnosti, aktívny monitoring radov a integrácia POS dát. Analytika pohybov po predajni, Browsing, sa uskutočňuje prostredníctvom bezdrôtového pozicionacieho systému, 3D video senzorov a poskytuje detailný pohľad na to, ako je zákazníkmi využívaná predajná plocha. Analytika veku a pohlavia umožní detailnejšie prispôbiť marketingové aktivity pre najnavštevovanejšiu cieľovú segment. Pokročilá analytika návštevnosti poskytuje prehľad o množstve spotrebiteľov na predajni kombináciou analýzy WiFi signálov pochádzajúcich zo smartfónov optických senzorov. Aktívny monitoring radov pozitívne prispieva k tvorbe najnižších rád na predajniach a tým napomáhajú k zvyšovaniu lojality zákazníkov. Posledný modul poskytuje detailný pohľad na kľúčové obchodné ukazovatele, medzi ktoré patrí obrat, priemerná hodnota nákupu alebo počet položiek v košíku (Pygmalios, 2020).

Rok	2019
Celkové výnosy	999.065€
Zisk	-303.612€
Tržby	998.526€
Aktíva	370.017€
Vlastný kapitál	-1.665.699€
Celková zadlženosť	550,17%
Hrubá marža	-2,08%

Sensoneo

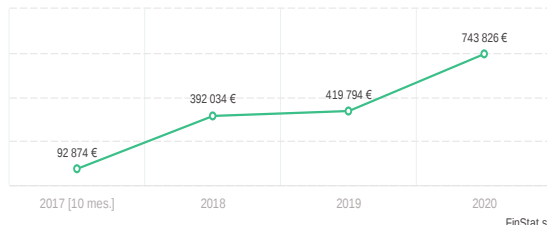
Zisk

SENSONEO j. s. a.



Tržby

SENSONEO j. s. a.



Sensoneo je startup, ktorý sa usiluje poskytovať komplexné riešenia pre manažment odpadov umožňujúce mestám a spoločnostiam optimalizovať náklady, prispievať k ochrane životného prostredia a zlepšovať tak kvalitu života na Zemi.

Startup vytvoril unikátnu technológiu, ktorá revolučne mení spôsob riadenia odpadov. Riešenie sa uskutočňuje prostredníctvom vlastných Smart senzorov, ktoré monitorujú odpad v reálnom čase, s pokročilými monitorovacími zariadeniami a sofistikovaným softvérom. Táto sofistikovaná kombinácia technológií umožňuje zákazníkovi komplexne digitalizovať odpadovú infraštruktúru a riadiť tak odpady na základe dát.

Riešenia projektu Sensoneo sú v súčasnosti využívané po celom svete, vo viac ako 50 krajinách (Sensoneo, 2020).

Startup získal rôzne ocenenia, v roku 2017 získal environmentálne ocenenie Zlatý Mravec v kategórii Inovatívne riešenie, v roku 2018 získali ocenenie Inovatívny čin roka od Ministerstva hospodárstva a stal sa víťazom súťaže Microsoft Awards, ktorá sa zameriava na Najlepšie smart city projekty a inovatívne projekty pre verejnú správu. V roku 2019 startup získal hlavnú cenu v pražskej súťaži Chytrá města pro budoucnost, v tom istom roku bol startup odmenený hlavnou cenou svetového finále súťaže Innovation World Cup Series v Paríži (Sensoneo, 2020).

Sensoneo vylepšuje svoj predmet podnikania digitalizáciou zvozových trás pre odpadové firmy, pomocou softvéru môžu mestá organizovať odpadové trasy čo najefektívnejšie. Ďalšou aktivitou startupu je analýza efektivity odpadu. Sensoneo získa všetky dostupné údaje z áut, kontajnerov a vykonaných zvozových trás, startup na základe získaných dát vyhodnotí, ktoré dáta sú nedostatočné a ktoré majú medzery v efektivite. Mestá a obce vedia na základe služieb od Sensoneo nastaviť motivačnú politiku pre občanov pre znižovanie odpadu na maximálne možné minimum. Vďaka aplikácii sú k dispozícii informácie o objeme jednotlivých nádob a priradovať ich k majiteľom, čo môže viesť k úprave poplatkov za zber odpadu.

Startup plánuje spustiť monitorovacie zariadenie WatchDog, umiestnené priamo na zbernom aute. Táto aplikácia bude slúžiť k monitorovaniu celého priebehu zvozu, prispeje k transparentnosti odpadových tokov a potvrdí výsyp jednotlivých kontajnerov (Sipos, 2020). Startup má zákazníkov v krajinách po celej Európe, najviac v Nemecku a západných krajinách. Firma pri napĺňaní služieb využíva malý čip, umiestnený priamo na kontajneroch, ktorý neustále zaznamenáva obsah danej nádoby a signalizuje stav naplnenosti (Sipos, 2021).

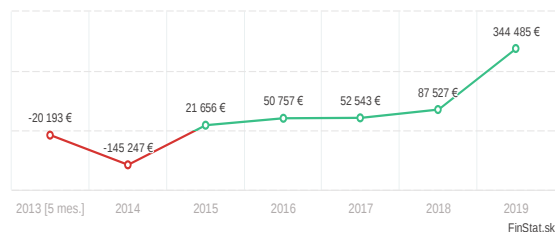
Rok	2020
Celkové výnosy	1.147.390€
Zisk	-277.392€
Tržby	743.826€
Aktíva	1.998.685€
Vlastný kapitál	556.545€

Celková zadlženosť	72,15%
Hrubá marža	35,00%

sli.do

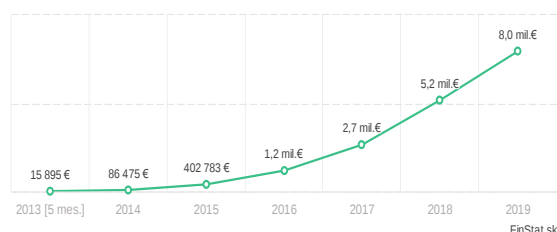
Zisk

sli.do s. r. o.



Tržby

sli.do s. r. o.



Príbeh projektu Slido sa začal písať na Univerzite Komenského v Bratislave, kde pôsobil zakladateľ, Peťo Komorník, ako doktorand na Fakulte manažmentu. Podstata podnikateľskej myšlienky vznikla v momente získavania spätnej väzby od študentov. Na základe ťažko získateľnej spätnej väzby od študentov sa Peťo Komorník rozhodol vytvoriť online nástroj, prostredníctvom ktorého mohli študenti vyjadriť svoj názor na učiteľa alebo konkrétny predmet.

Zakladateľ sa rozhodol s online nástrojom zúčastniť súťaže StartupWeekend, v ktorej získal prvé miesto. Vďaka víťazstvu v súťaži získali prvého klienta, Hospodárske noviny, ktoré však prišli s myšlienkou klásť otázky divákov a poslucháčov.

V súčasnosti môžeme podnikateľskú činnosť startupu Slido charakterizovať ako aplikáciu, cez ktorú môžu účastníci prednášky alebo konferencie klásť otázky, za ktoré môžu ostatní hlasovať a posúvať ich v poradí otázok na vrchol. Prostredníctvom Slido môžeme sledovať prednášku priamo online v našom zariadení aj na diaľku. Súčasný produkt od Slido bol vo veľkej miere doplnený a prepracovaný vďaka nápadom a myšlienkam zákazníkov (Andacký, 2017).

Medzi najväčších klientov patrí šesť nemeckých bánk, orientujú sa prevažne na enterprise zákazníkov a veľké celosvetové spoločnosti, no využiť služby Slido môžu aj ľudia, ktorí sa v súčasnej pandemickej situácii pripoja na rôzne webináre a práve služba Slido umožní klásť otázky prednášajúcemu.

V roku 2018 sa Slido umiestnilo v rebríčku Najrýchlejšie rastúcich 50 spoločností v strednej Európe spolu so Zelenou poštou (Matuščáková, 2018). Celosvetová situácia ovplyvnená koronakrízou priniesla startupu Slido 200% nárast vo využívaní a v priebehu roka 2020 začal spolupracovať s Microsoft Teams a Powerpointom. Spolupráca s Powerpointom má podľa predpokladov priniesť až 30 miliónov prezentácií denne.

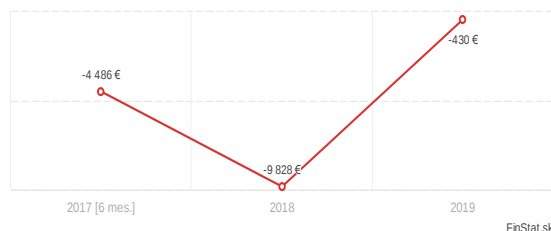
V septembri roku 2020 Slido presiahol jeden milión udalostí, počas ktorých diváci a poslucháči konferencií využívali služby Slido. Nárast možno zaznamenať na menších konferenciách, s počtom ľudí okolo 10, no počas týždňa sa takýchto online meetingov zorganizuje aj 20-tisíc (Matuščáková, 2020). V priebehu tohto roka je avizovaný príchod nového investora do startupu Slido, americký technologický gigant Cisco. Spojenie umožní ľuďom po celom svete ešte efektívnejšiu prácu z domu na diaľku ako doteraz. Spojenie prebehne formou akvizície. Zakladateľ, Peťo Komorník, sa vyjadril k spojeniu nasledovne: „*premýšľali sme nad tým, porovnávali to s možnosťou pokračovať sami s ďalším externým kapitálom, ale prišli sme na to, že máme väčšiu šancu naplniť našu víziu, keď sa spojíme so silným hráčom*“ (Okšová, 2021).

Rok	2019
Celkové výnosy	8.997.823€
Zisk	344.485€
Tržby	7.958.782€
Aktíva	5.353.038€
Vlastný kapitál	682.289€
Celková zadlženosť	87,25%
Hrubá marža	37,56%

Slovak Baby Box

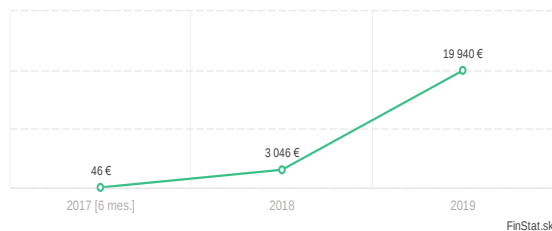
Zisk

Slovak Baby Box s.r.o.



Tržby

Slovak Baby Box s.r.o.



Slovenský startup Slovak Baby Box založili dvaja manželia, Eva a Tomáš, rodičia troch detí. Tomáš počas svojej služobnej cesty vo Fínsku spozoroval trend detských krabíc, ktorú si zadovážili a ihneď otestovali na najmladšom členovi rodiny. Na základe vlastných skúseností, sa manželia rozhodli pre tvorbu slovenských detských boxov.

Slovak Baby Box, obsahuje všetky základné veci, nevyhnutné pre dieťa v prvých mesiacoch života. Samozrejmou je aj kvalita a originálny dizajn. Všetky produkty, aj box samotný, sú vyrobené z najlepších, zdraviu bezpečných materiálov. Baby box môže byť používaný aj ako prenosná postieľka, predstavuje perfektné mantinely pre súrodencov alebo domácich miláčikov a tak dokonale ochráni dieťa.

Aktuálne má startup k dispozícii na internetovej stránke tri druhy boxov – základný, klasik a luxusný. Základný Baby Box obsahuje okrem matraca a plachty ďalších 15 vecí. Cena tohto variantu je 119€ a je dostupný v mentolovo-šedej a žltó-béžovej farebnej kombinácii. Klasik Baby Box obsahuje matrac, plachtu a ďalších 45 užitočných vecí, vrátane detského oblečenia a hygienických potrieb. Box je dostupný v rovnakých farebných prevedeniach ako edícia klasik, no jeho cena sa pohybuje na úrovni 269€. Najvyššia edícia Baby Boxu, Luxury, obsahuje okrem matraca, plachty, dizajnového oblečenia od slovenských výrobcov ďalších 55 vecí prémiových značiek. Všetky Baby Boxy sú farebne neutrálné, vhodné pre obe pohlavia dieťaťa.

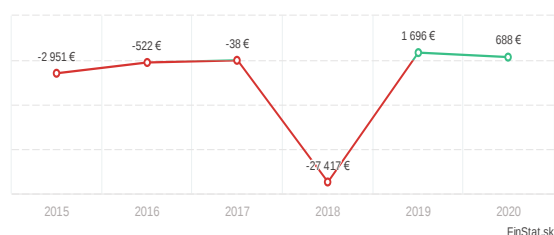
Box je vhodný na zakúpenie pre ženu očakávajúcu dieťa, no boxy môžu zakúpiť aj priatelia a známy, no častokrát boxy kupujú spoločnosti, ktorých zamestnankyne odchádzajú na materskú dovolenku.

Rok	2019
Celkové výnosy	19.987€
Zisk	-430€
Tržby	19.940€
Aktíva	18.674€
Vlastný kapitál	4.570€
Celková zadlženosť	75,53%
Hrubá marža	-0,59%

SLOVbiz

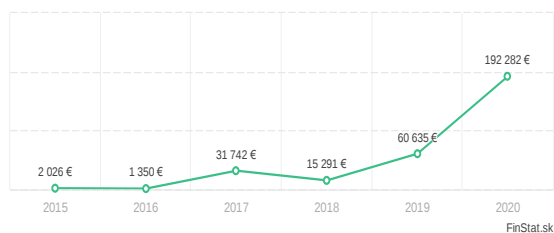
Zisk

SLOVbiz s. r. o.



Tržby

SLOVbiz s. r. o.



Hlavnou podnikateľskou myšlienkou spoločnosti SLOVbiz je validácia, revízia a následná kontrola zdravotníckej techniky (SLOVbiz, 2021). So zdravotníckym a laboratórnym prostredím úzko súvisia rôzne špecifické predpisy a dodržiavanie generálnych plánov validácie, ktoré sú veľmi dôležité pre presnosť prístroja.

Spoločnosť SLOVbiz je zameraná na meranie, validácie zariadení, ktorými sa potvrdia alebo vyvrátia splnené podmienky procesu. SLOVbiz nesie plnú zodpovednosť za vykonané validácie. Zakladateľ spoločnosti sa rozhodol pre podnikateľskú myšlienku validácie zdravotníckych prístrojov z dôvodu veľkého množstva zdravotníckych prístrojov na trhu,

ktoré neboli dostatočne kontrolované a zároveň chce prispieť k zlepšeniu zdravotníckej úrovne na Slovensku a skvalitniť tak služby na úroveň európskych krajín.

SLOVbiz ako jediný podnik na slovenskom trhu disponuje akreditačným certifikátom na sterilizačné prístroje.

K najdôležitejším zákazníkom sa radia predovšetkým nemocnice, laboratória, súkromné nemocnice a zubné ambulancie.

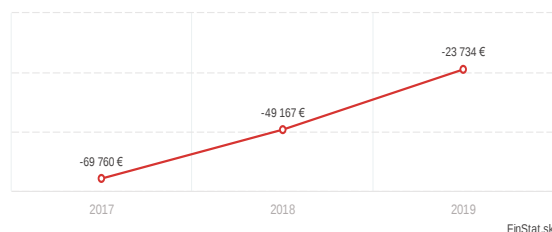
Poskytnutie validačnej služby zabezpečuje možnosť využívať prístroj, ktorý funguje v súlade so všetkými nevyhnutnými parametrami, prístroj je sterilný. Validácia udelená spoločnosťou SLOVbiz je platná 1 rok. Medzi najväčších klientov podniku patria nemocnice siete Svet zdravia, nemocnice siete ProCare, Fakultná nemocnice v Trnave a Univerzitná nemocnica v Bratislave.

Rok	2020
Celkové výnosy	196.506€
Zisk	688€
Tržby	192.282€
Aktíva	59.236€
Vlastný kapitál	11.456€
Celková zadlženosť	80,66%
Hrubá marža	3,96%

Songoroo

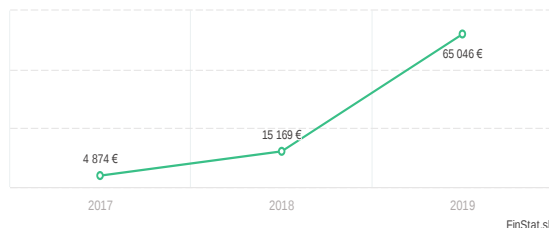
Zisk

Songoroo s. r. o.



Tržby

Songoroo s. r. o.



Startup Songoroo sa svojou aktívnou činnosťou usiluje o personalizované posedenie v bare, nákup v obľúbenom obchode či pobyt vo fitness centre.

Songoroo vyvinul mobilnú hudobnú aplikáciu, ktorá dokáže ovplyvniť hudobnú atmosféru na miestach, kde je aplikácia využívaná a podporovaná (Songoroo, 2018). Používateľ si stiahne aplikáciu do svojho mobilného zariadenia, v ktorom je uvedený zoznam podnikov využívajúcich Songoroo. Používateľ však môže navrhnúť obľúbený podnik, ktorý navštevuje pravidelne.

Mobilná aplikácia využíva informácie z vyplneného hudobného profilu a na základe týchto údajov tím Songoroo vie lepšie spoznať spotrebiteľské preferencie. Aplikácia je pre všetkých používateľov zdarma, je vhodná pre operačné systémy iOS a Android, používateľ si môže zvoliť neobmedzený počet obľúbených hitov, poskytuje možnosť úpravy hudobných preferencií a ponúka neustále aktualizovanú hudobnú databázu (Songoroo, 2018).

Kamenná predajňa alebo reštaurácia nainštaluje do svojich priestorov zariadenie na online streamovanie hudby, ktoré prostredníctvom reproduktoru prehráva skladby zo zoznamov zákazníkov. Ak do predajne príde zákazník, využívajúci aplikáciu Songoroo, pomocou technológie iBeacon sa automaticky rozpozná mobilné zariadenie s aplikáciou a po krátkom čase, bez akejkoľvek aktivity zákazníka, v predajni začnú hrať skladby zo zoznamu zákazníka.

Primárnymi zákazníkmi startupu sú návštevníci reštaurácií, obchodov, hotelov či fitness centier. Hlavným dôvodom je navodenie príjemnej atmosféry, ktorá podnieti v zákazníkovi zvýšený dopyt. Ďalším zákazníckym segmentom sú zamestnanci kamenných predajní, hotel a fitness centier, ktorí si hudbou spríjemňujú svoj pobyt v práci.

Zakladateľ startupu, Marek Dudáš, vyjadruje svoj názor k hudobnej atmosfére na pracovisku: „*HR oddeleniam sa môže hodiť nástroj, ktorý zlepšuje pracovné prostredie zamestnancov*“ (Andacký, 2018).

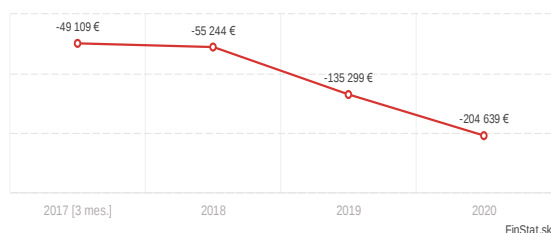
Aplikácia je pre zákazníkov predajní, hotelov a fitness centier zdarma. Primárny zdroj príjmov pre startup Songoroo vytvárajú paušálne mesačné poplatky, ktoré závisia od profilu prevádzky a jej rozlohy. Približný paušálny poplatok pre prevádzku s rozlohou do 100m² je 50€ mesačne. Ak aplikáciu využívajú obchodné siete alebo korporátni klienti, paušálny mesačný poplatok sa ustanovuje jednotlivo, avšak stále paušálny mesačný poplatok ovplyvňuje rozloha priestoru (Cebrová, 2019). V súčasnosti medzi najväčších klientov patrí sieť predajní McDonald's, pobočky banky Tatrabanka, sieť potravín Delia, pobočky telekomunikačného operátora O2 a sieť prevádzok Domino's.

Rok	2019
Celkové výnosy	74.546€
Zisk	-23.734€
Tržby	65.046€
Aktíva	446.335€
Vlastný kapitál	104.297€
Celková zadlženosť	76,63%
Hrubá marža	0,18%

Specter Sports

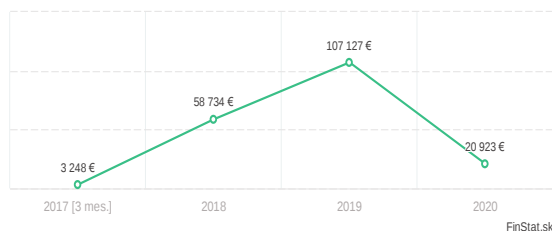
Zisk

SPECTER SPORTS a.s.



Tržby

SPECTER SPORTS a.s.



Startup Specter Sports s produktom Rezztek je orientovaný na hokejových hráčov a nadšencov tohto zimného športu. Revolučná páska na čepeľ hokejky, Rezztek, umožňuje lepšiu kontrolu nad pukom, presnejšiu strelu a jej aplikácia na hokejku je mimoriadne jednoduchá. Páska bola vyvinutá v úzkej spolupráci s hráčmi NHL, pričom samotnú pásku využíva mnoho NHL hráčov a hráči slovenskej reprezentácie.

Vývoj, výskum a zlepšovanie revolučnej pásky zabralo zakladateľom 2 roky, kým prišli k lepšej alternatíve pásky na hokejku. Pred spustením predaja pásky Specter Hockey Tape bola otestovaná hráčmi svetového formátu, medzi ktorých patrí Zdeno Chára, Peter Ťulvecký alebo Juraj Valach. Zdeno Chára sa stal ambasádorom startupu Specter Sports a používa Rezztek pásku pri hre v najslávnejšej hokejovej lige.

Jeden zo zakladateľov označuje pásku za revolučnú, najmä pre použitý patentovaný materiál a prínos pre hru. Páska Specter Hockey Tape bola zapracovaná do pravidiel hry aj Slovenským zväzom ľadového hokeja a startup sa usiluje aj o uznanie medzinárodnou hokejovou organizáciou IIHF.

Páska vyhrala viacero súťaží – US connections a so Slovak Business Agency mesačný pobyt v Cambridge Innovation Center v Bostone. Páska je chránená patentom a hlavnou ambíciou startupu je *presadiť Specter Hockey Tape ako nový štandard hokejovej pásky vo svete* (Specter Hockey, 2018).

Startup dokáže ochranu hokejky personalizovať, pretože takmer každý týždeň vytvárajú produkty s vlastným dizajnom pre konkrétnych hráčov, tímy alebo sponzorov. Názov Rezztek bol vytvorený kvôli vstupu na severoamerický trh, pričom zakladatelia nevyklúčujú ani možnosť iného použitia než hokejového, preto nezvolili vo svojom názve slová tape a hockey. Slovenský a český trh sú zastrešené značkou Specter Hockey Tape. Zakladateľ, Andrej Dula, vysvetľuje význam slova Rezztek: „Rezztek je názov nášho materiálu, ide o kombináciu slov resin (živica), ktorá tvorí súčasť pásky a veľkého Z, prezývka Zdena Cháru, Big Z“ (Hinšt, 2019).

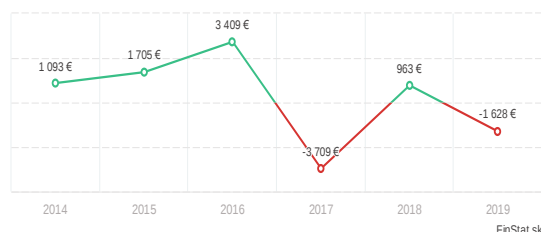
Páska sa vyznačuje svojou vode odolnosťou a vode odpudivosťou, vydrží omnoho dlhšie ako tradičná páska, no napomáha najmä k silnejšej a presnejšej strele (Owaida, 2018).

Rok	2020
Celkové výnosy	26.143€
Zisk	-204.639€
Tržby	20.923€
Aktíva	654.475€
Vlastný kapitál	628.749€
Celková zadlženosť	3,93%
Hrubá marža	-535,63%

STROOI

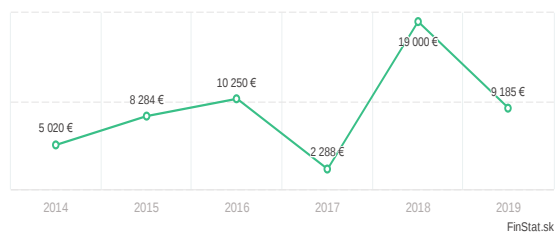
Zisk

BAYCOM s. r. o.



Tržby

BAYCOM s. r. o.



Projekt STROOI je ďalším prispievateľom cirkulárnej ekonomiky snažiac sa tak o ochranu životného prostredia. Hlavnou myšlienkou tohto startupu je eliminovať používanie klasických plastových a papierových slamiek a obmedziť tak množstvo odpadu.

Pšeničné slamky, ktoré predstavujú zmysel startupu STROOI, sú široko uplatniteľné a vyznačujú sa viacerými pozitívnymi stránkami – nekazia chuť nápoja, pšeničné slamky sú vhodné do horúcich a studených nápojov, nerozmáčajú sa v nápojoch ako papierová slamka, tvorba pšeničných slamiek vytvára minimálnu záťaž na životné prostredie, vyžaduje energeticky nenáročnú výrobu.

Startup uvádza na svojej internetovej stránke charakteristiku pšeničných slamiek: „*naturálne slamky STROOI, vyrábané zo stebiel slamy, sú vedľajším produktom zberu obilniny. Sú 100% prírodné, kompostovateľné a ekologické* (STROOI Slovensko, 2021).

Startup má k dispozícii na svojej internetovej stránke dva druhy balenia pšeničných slamiek – 100ks slamiek v hodnote 4.50€ a 500ks slamiek v hodnote 20.90€. Startup sa orientuje na masový, nesegmentovaný trh. Zákazníkom je každý, kto sa snaží prispieť k ochrane životného prostredia a zredukovať množstvo odpadu. Slamky si môže objednať bežný spotrebiteľ pre svoju domácu spotrebu, ale aj veľká reštaurácia, či kaviarne a bary.

Rok	2019
Celkové výnosy	9.362€
Zisk	-1.628€
Tržby	9.185€
Aktíva	7.183€
Vlastný kapitál	6.833€
Celková zadlženosť	4,87%
Hrubá marža	28,88%

Virtual Medicine

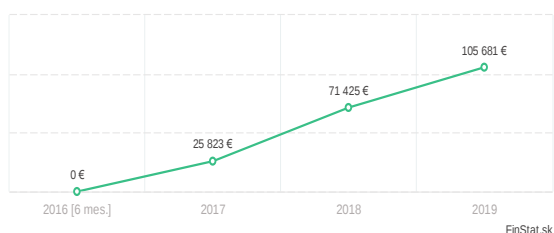
Zisk

Virtual Medicine, s. r. o.



Tržby

Virtual Medicine, s. r. o.



Startup Virtual Medicine sa skladá z interdisciplinárneho tímu, zloženého z programátorov, grafických dizajnérov a lekárov, ktorých spája vášeň pre efektívnejšie vzdelanie.

Hlavnou myšlienkou startupu je virtuálne zobrazenie ľudského tela z rôznych oblastí. Študent si môže zobrazit' zvlášť kosť, cievnu sústavu, svalovú sústavu, nervovú sústavu či dokonca jednotlivé kosti.

V súčasnosti startup poskytuje dva druhy produktov – ľudskú anatómiu vyobrazenú vo virtuálnej realite a prieskumníka anatómie. Ľudská anatómia predstavuje platformu, ktorá zlepšuje predstavivosť pri učení ľudskej anatómie. Vďaka virtuálnej realite je vzdelávanie efektívnejšie a zaujímavejšie. Platforma poskytuje vysoko detailné 3D zobrazenie modelov s viac ako 5000 štruktúrami a presnými anglicko-latinskými názvami, ktoré umožňujú študentom komplexnejšiu predstavu o ľudskom tele. Platforma je dostupná v dvoch variantoch, Freemium, ktorá obsahuje oklieštený obsah a kompletná varianta, spoplatnená sumou 19.99€ a obsahuje kompletne zobrazenie ľudského tela. Druhý produkt, prieskumník anatómie, predstavuje inovatívny spôsob štúdia ľudskej anatómie a je vyvinutý primárne pre vzdelávacie inštitúcie, univerzitných profesorov a študentov medicínskych odborov. Prieskumník ponúka funkciu Mravec, ktorá dokáže obraz priblížiť až 40x detailnejšie pre lepšie skúmanie vnútorných telesných štruktúr z inej a bližšej perspektívy (Virtual Medicine, 2018). K virtuálnej realite použitej v medicíne sa vyjadril aj samotný zakladateľ startupu,

lekár Tomáš Brngál: „*táto technológia má veľký potenciál zmeniť a zlepšiť veľa odvetví, ja vidím jej budúcnosť najmä v tréningu inžinierov vo virtuálnej realite a v medicíne pri vzdelávaní medikov a pacientov, no aj v klinickej medicíne*“ (Matuščáková, 2020).

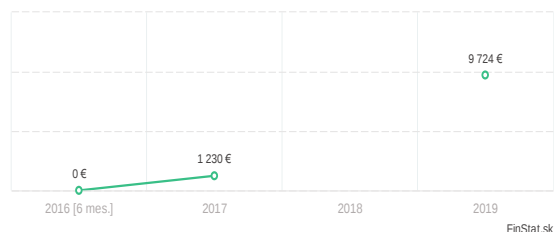
Produkt startupu Virtual Medicine si môžeme vyskúšať aj prostredníctvom hracej konzoly, PlayStation. V roku 2019 startup Virtual Medicine vytvoril spoluprácu s firmou Sony. Študenti a nadšenci môžu získavať vedomosti aj prostredníctvom hracej konzoly. Prvenstvo potvrdzuje aj zakladateľ: „*sme prvá slovenská firma, ktorá sa dostala na PlayStation VR a prinášame tam takzvaný serious game obsah, teda kombináciu hry a učenia*“ (Matuščáková, 2019).

Rok	2019
Celkové výnosy	149.398€
Zisk	-27.363€
Tržby	105.681€
Aktíva	240.141€
Vlastný kapitál	231.459€
Celková zadlženosť	3,62%
Hrubá marža	49,17%

Virtual Power Labs

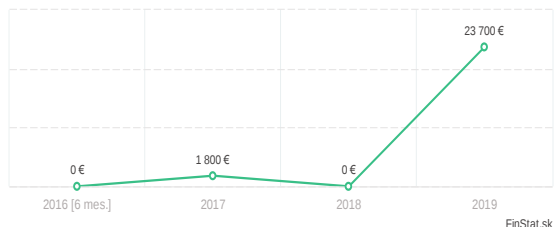
Zisk

Virtual Power Labs, s.r.o.



Tržby

Virtual Power Labs, s.r.o.



Virtual Power Labs môžeme charakterizovať ako inovatívnu spoločnosť, ktorá záujemcom poskytuje komplexné služby v oblasti energetickej flexibility. Startup sa svojou podnikateľskou činnosťou usiluje o zvyšovanie efektívnosti a energetickej udržateľnosti. Pre startup sú najdôležitejší progresívni, priemyselní a domáci zákazníci, ktorí sa usilujú o optimalizáciu svojich výdavkov na energiu a snažia udržať si náskok v oblasti energetickej transformácie (Virtual Power Labs, 2021).

Virtuálne skladovanie energie umožňuje prostredníctvom inteligentného programu riadenia maximálne využitie batériového systému 24 hodín denne, 7 dní v týždni. Batéria môže generovať dodatočný príjem pre firmu alebo domácnosť bez dodatočných investícií alebo kompromisov týkajúcich sa spotreby energie. Systém riadenia dokáže zistiť, koľko

oxidu uhličitého sa využívaním virtuálneho úložiska udržalo mimo atmosféry (Virtual Power Labs, 2021).

Startup ponúka potenciálnym zákazníkom konzultácie pre zistenie, či má pre nich batériové riešenie zmysel. Startup poskytuje moderné a efektívne batériové systémy, ktoré umožňujú stať sa súčasťou virtuálneho úložiska energie. Vďaka využívaniu batériového systému, zákazník si dokáže znížiť náklady na účty za spotrebovanú elektrinu. Batériové riešenie eliminuje výpadky elektrickej energie (Virtual Power Labs, 2021).

Víziou startupu je prinášať úsporu nákladov na elektrickú energiu pre spotrebiteľa a čistejšiu energiu pre planétu (Virtual Power Labs, 2021).

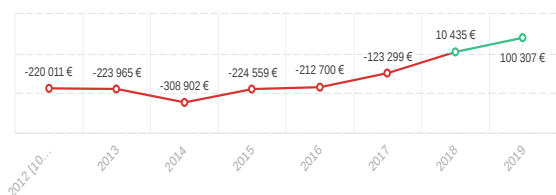
Zakladateľ startupu, Michal Chudý, má bohaté skúsenosti s výskumom v elektroenergetickom priemysle, no detailnejšie sa venoval jadrovej fúzii a veternej energetike. Vedomosti a skúsenosti nadobúdval na univerzitách vo Viedni, v Cambridge, avšak modeloval aj výkyvy produkcie elektrickej energie v Prétorii v Juhoafrickej republike. Hlavným konkurentom Michalovi Chudému a startupu Virtual Power Labs je Elon Musk, vizionár a zakladateľ elektromobilovej značky Tesla. Michal Chudý sa ku silnej konkurencii a produktom značky Tesla vyjadril nasledovne: „teslácke batérie okrem toho, že ich majú problém vyrobiť v rozumnom čase, majú problémy, napríklad s tepelnými únikmi, preto zatiaľ nedostali dokonalý certifikát bezpečnosti – ktoré jedna z našich batérií má, a to ešte nie je ani v riadnej prevádzke“ (Okšová, 2019).

Rok	2019
Celkové výnosy	24.179€
Zisk	9.724€
Tržby	23.700€
Aktíva	18.574€
Vlastný kapitál	15.954€
Celková zadlženosť	14,11%
Hrubá marža	49,41%

Zelená pošta

Zisk

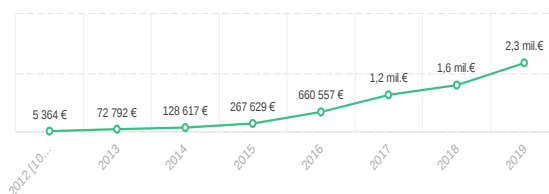
Zelená pošta s. r. o.



FinStat.sk

Tržby

Zelená pošta s. r. o.



FinStat.sk

Adrián Csuba s projektom Zelená pošta jednoznačne optimalizuje poštové služby a podľa finančnej databázy Finstat dosahuje nadpriemerné ekonomické ukazovatele.

Spotrebiteľ má tri možnosti, ktorými využije služby Zelenej pošty – môže využiť aplikáciu, ktorú si stiahne do svojho mobilného zariadenia a listy do nej presunie jednoducho zo súborov, druhou možnosťou je využiť internetovú stránku Zelenej pošty, prostredníctvom ktorej zákazník nahrá alebo napíše list v prehliadači a súbor odošle, poslednou možnosťou je pripojiť sa priamo na systém Zelenej pošty a listy automaticky odoslať (Zelená pošta, 2021). Tím podáva listy na poštu každý pracovný deň a na zásielky zákazníkov sa vzťahuje garancia poskytovaná Slovenskou poštou. Doposiaľ bolo prostredníctvom Zelenej pošty odoslaných viac ako 8 miliónov 328 tisíc odoslaných zásielok (Zelená pošta, 2021).

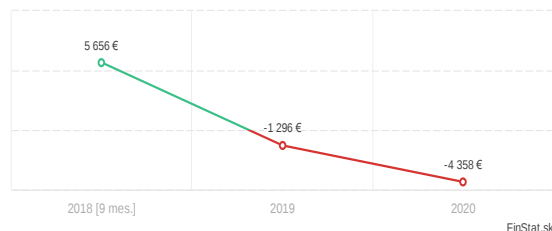
Startup sa orientuje na masový, nesegmentovaný trh, služby môžu využívať jedinci ako aj malé, stredné podniky, korporátne spoločnosti alebo aj banky, či telekomunikační operátori. Startup sa stal víťazom súťaže Business wall of fame, ktorá bola organizovaná telekomunikačným operátorom, Deutsche Telekom. Adrián Csuba, zakladateľ, charakterizuje najväčšie pozitívum startupu Zelená pošta: *„najväčším prínosom našej služby je odbremenenie od administratívnych procesov súvisiacich s tvorbou pošty, čiže tlač, zabalenie listov do obálok, odnesenie a podanie na pošte, taktiež samozrejme šetrenie nákladov tým, že Zelená pošta tlačí vo veľkých tlačových strediskách, ktoré okrem tlače zabezpečia aj obáľkovanie a podaj na pošte za nižšie ceny“* (Gašparík, 2014). Spoločnosť Zelená pošta sa v roku 2019 umiestnila v rebríčku najrýchlejšie rastúcich technologických firiem strednej Európy (Matuščáková, 2019).

Rok	2019
Celkové výnosy	2.360.100€
Zisk	100.307€
Tržby	2.335.607€
Aktíva	499.489€
Vlastný kapitál	152.305€
Celková zadlženosť	69,51%
Hrubá marža	10,96%

Zelina World

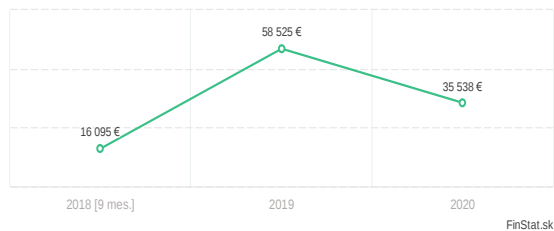
Zisk

ZELINA WORLD s.r.o.



Tržby

ZELINA WORLD s.r.o.



Projekt Zelina ponúka potenciálnym zákazníkom rastlinné svety plné príbehov. Zakladateľom projektu je Alex Zelina, ktorý sa venuje tvorbe rastlinných terárií, ktoré dotvára postavičkami a miniatúrami. Alex sa vyjadruje k podstate svojho projektu: „*svety (rastlinné terária) vnímam ako veľmi živé umelecké médium, ktoré dokáže rozprávať. Svet nie sú len peknou ozdobou na polici alebo parapete, ale nesú obsah, ktorý reaguje na život okolo nás*“ (Zelina World, 2021).

Potenciálny zákazník má viacero možností kúpy rastlinného terária – na základe spotrebiteľských preferencií a osobných požiadaviek autor projektu vytvorí svet priamo na mieru, produkt bude personalizovaný. Zákazník si môže vybrať možnosť, že svet príde „rozbalený“ a podľa predstavivosti si rastlinný svet poskladá. K dispozícii má potenciálny zákazník 4 rôzne veľkosti terária. Každý rastlinný svet obsahuje od 2 do 4 postavičiek, záleží od veľkosti rastlinného sveta. Ak má zákazník záujem o postavičku, model alebo budovu, ktorá nie je v zozname „štandardných“ možností, kontaktuje priamo Alexa Zelinu, ktorý sa operatívne snaží problém vyriešiť. Komponenty, ktorými Alex buduje rastlinné svety, tlačí na 3D tlačiarňu, niektoré postavičky alebo budovy kupuje u externého dodávateľa.

Webová stránka rastlinných svetov je zrozumiteľná a prehľadná, zakladateľ všetko popisuje a vysvetľuje pre lepšiu predstavivosť zákazníka. Vyjadrenie Alexa k budovaniu rastlinného sveta: „*jedno terárium vyrobím zhruba za tri hodiny, ale rád si dám na čas pri tvorbe nápadu a po dokončení ich ešte deň nechám stáť v ateliéri, aby som videl, či je všetko v poriadku*“ (Otajovičová, 2019). Alex Zelina okrem rastlinných terárií poskytuje záujemcom aj rastlinné steny, vhodné najmä pre firmy. Rastlinné steny môžu slúžiť na originálne prezentáciu, sú maximálne bez údržbové a môžu byť rôznej veľkosti (Zelina World, 2021).

Rok	2020
Celkové výnosy	40.242€
Zisk	-4.358€
Tržby	35.538€
Aktíva	22.375€

Vlastný kapitál	5.002€
Celková zadlženost'	77,64%
Hrubá marža	-8,28%

Príloha č.2 Dotazníkový prieskum vybratej vzorky startupov

Prieskum Katedry manažmentu FPM EUBA: Metamorfózy startupov na ceste za podnikateľským úspechom. 2020, dizertačná práca Ing. Lenka Mikle

Názov startupu:

Poštová a e-adresa startupu:

Dátum prieskumu/respondent:

0. Personálna identifikácia vedúcej osoby

Vek/vzdelanie/predchádzajúca prax pred vstupom do podnikania.

00. Personálna identifikácia tímu.

Počet členov tímu/prevládajúci vek a vzdelanie

1. Vznik podnikateľského nápadu

1.1 Odvetvie (oblasť podnikania), v ktorom startup podniká podľa SK NACE.

1.2 Prečo ste sa rozhodli založiť Váš startup? Aké boli okolnosti Vášho rozhodovania?

1.3 Miera a zdôvodnenie originality podnikateľského nápadu.

Škála: 1 – lokálna, 2 – národná, 3 – stredoeurópska, 4 - európska, 5 – celosvetová

1.4 Fáza rozvoja startupu

Rozvoj podnikateľského nápadu

a) 1 - nápad/koncept/výskum, 2 – vývoj produktu, 3 – prototyp produktu/testovanie, 4 - prvé príjmy, 5 - rastúce príjmy

b) Obsah vyznačenej fázy (výsledky a problémy):

Cyklus financovania startupu

c) 1 - predštartovací kapitál (anjelská fáza, myšlienka, žiadny produkt), 2 - štartovací kapitál (seed fáza, práca na produkte, vyrobený/realizovaný prototyp, zisťovanie záujmu o produkt), 3 – kapitál na začiatkový rozvoj a ďalší rast (series A/B fáza, 1., 2. kolo, investícia do podniku, ktorý už má zákazníkov, generuje tržby), 4 – rozvojový kapitál (3. kolo, mezanínový kapitál), 5 – IPO (verejný trh)

d) Obsah vyznačenej fázy (výsledky a problémy):

2. Opis podnikateľského modelu / jednotlivých blokov:

2.1 Ponúkaná hodnota

2.1.1 Aké problémy zákazníkov sa riešia?

2.1.2 Aký je minimálne životaschopný produkt?

2.1.3 Ako dlho existuje uspokojovaná potreba (*mera novosti*)?

Škála: 1 - existuje dlhodobo, 2 – existuje krátkodobo, 3 – práve objavená/spozorovaná, 4 – práve vynájdená/vytvorená

2.1.4 Ako je produkt odlišný (miera diferenciácie v porovnaní s aktuálnou praxou)?

Škála: 1 – bežný štandard, 2 – mierna odlišnosť, 3 – väčšia odlišnosť, 4 – veľká odlišnosť, 5 – úplný originál

2.1.5 Kvality (výnimočnosti, úrovne, originality) produktu:

1 - lokálna, 2 - národná, 3 - stredoeurópska, 4 - európska, 5 - svetová

2.1.6 Stupeň rozvoja produktu (miera dokončenia, funkčnosti):

0 – 100 % (v desiatkach %):

2.1.7 Existuje konkurencia, ktorá uspokojuje rovnakú alebo podobnú potrebu (0 % – vôbec nejestvuje, 100 % - úplná zhoda, úplná hrozba)?

0 – 100 % (v desiatkach %):

2.2 Segmenty zákazníkov

2.2.1 Kto sú Vaši najdôležitejší zákazníci?

2.2.2 Aká je miera segmentácie trhu?

Škála: 1 - masový, nesegmentovaný trh, 2 – segmentovaný trh, niekoľko segmentov, 3 – jeden segment, 4 – jeden segment, čiastočná customizácia, 5 – úplná customizácia

2.2.3 Na akom trhu sa podnik nachádza?

Škála: 1 – lokálny, 2 – národný, 3 – stredoeurópsky, 4 – európsky, 5 – svetový

2.2.4 Vstup na zahraničné trhy (predaj zahraničným zákazníkom)

- a) okamžite po uvedení produktu na domáci trh
- b) do pol roka od začiatku predaja produktu
- c) do roka od začiatku predaja produktu
- d) do dvoch rokov od začiatku predaja produktu
- e) po dvoch rokoch od začiatku predaja produktu

2.3 Vzťahy so zákazníkmi

2.3.1 Ako zvýšiť množstvo zákazníkov?

2.3.2 Akú úroveň komunikácie so zákazníkom vyžaduje poskytnutie Vášho produktu?

Škála:

- 1 - samoobsluha (zákazník je bez priamemu kontaktu)
- 2 - čiastočný kontakt (napr. prostredníctvom online služieb)
- 3 - osobná asistencia (zákazník priamo komunikuje s predajcom, napr. v predajni)
- 4 - mimoriadna osobná asistencia (zákazník má prideleného konkrétneho predajcu)
- 5 - spolupráca (zákazníci podávajú podnety na zmenu produktu)

2.3.3 Stupeň rozvoja vzťahov so zákazníkmi (miera dotvorenia):

0 – 100 % (v desiatkach %):

2.4 Distribučné kanály

2.4.1 Ako funguje hlavný distribučný kanál?

Škála:

- 1 - priamy vlastný (virtuálny kanál - web)
- 2 - priamy vlastný (hmotný kanál - vlastní predajcovia)
- 3 - nepriamy vlastný (vlastné predajne)
- 4 - nepriamy partnerský (veľkoobchod, maloobchod)
- 5 - nepriamy partnerský (súčasť iných výrobkov a služieb)

2.4.2 Kvalita (výnimočnosť, originalita, úroveň) distribučných kanálov:

- 1 - lokálna, 2 - národná, 3 - stredoeurópska, 4 - európska, 5 - svetová

2.4.3 Stupeň rozvoja distribučných kanálov (miera dotvorenia)

0 – 100 % (v desiatkach %):

2.4.4 Aká je forma vstupu na zahraničné trhy?

1 – nepriamy export, 2 - priamy export, 3 - franchisingová sieť, 4 – predaj licencie, 5 - predaj startupu

2.4.5 Aké sú dôvody výberu označenej formy a jej výhody/nevýhody pre startup?

2.5 Kľúčové zdroje

2.5.1 Aké kľúčové zdroje vyžaduje Vami ponúkaná hodnota?

2.5.2 V akom rozsahu sú disponibilné zdroje vzácne (dostupné)?

Škála: 1 (úplne dostupné, min. vzácne) – 5 (úplne nedostupné, max. vzácne)
financie:

priestory:

technológie:

ľudia (pracovitosť a vytrvalosť):

ľudia (know how, intelektuálne zdroje, znalosti a skúsenosti):

2.5.3 Aké zdroje Vám chýbajú?

2.5.4 Kvalita (výnimočnosť, originalita, úroveň) zdrojov:

- 1 - lokálna, 2 - národná, 3 - stredoeurópska, 4 - európska, 5 - svetová

2.5.5 Stupeň rozvoja zdrojov (miera dotvorenia, dostatku a pod.)

0 – 100 % (v desiatkach %):

2.6 Kľúčové činnosti

2.6.1 Aké kľúčové činnosti vyžaduje Vami ponúkaná hodnota?

2.6.2 Aký je rozsah vlastných prevádzkových procesov startupu (úplnosť procesov)?

Škála (úplnosť procesu): 1 - identifikácia potreby/problému, 2 - rozvoj podnikateľského nápadu, 3 – MŽP, 4 - vstup na trh, 5 - overovanie, 6 - výrobná alebo prevádzková realizácia nápadu, 7 - predaj a propagácia, 8 – distribúcia, 9 - popredajné služby

2.6.3 Aké procesy chýbajú a prečo?

2.6.4 Kvalita (výnimočnosť, originalita, úroveň) procesov:

- 1 - lokálna, 2 - národná, 3 - stredoeurópska, 4 - európska, 5 - svetová

2.6.5 Stupeň rozvoja procesov (miera dotvorenia)

0 – 100 % (v desiatkach %):

2.7 Kľúčoví partneri

2.7.1 Kto sú kľúčoví partneri?

Škála:

- ☐ investor
- ☐ dodávateľ (know how)
- ☐ dodávateľ (materiál, komponenty)
- ☐ dodávateľ (realizačná technológia)
- ☐ dodávateľ hotového produktu (realizátor, výrobca, prevádzkovateľ)
- ☐ obchodník (predajca, distribútor)
- ☐ reklamná agentúra
- ☐ reklamná agentúra
- ☐ iný:

2.7.2 Aké kľúčové zdroje sú nadobúdané od partnerov?

2.7.3 Aké kľúčové činnosti uskutočňujú partneri?

2.7.4 Kvalita (výnimočnosti, úrovne, originality) partnerov:

1 - lokálna, 2 - národná, 3 - stredoeurópska, 4 - európska, 5 - svetová

2.7.5 Stupeň rozvoja vzťahov s partnermi (miera dotvorenia, úplnosti)

0 – 100 % (v desiatkach %):

2.8 Nákladová štruktúra

2.8.1 Relatívna úroveň nákladov

a) Škála (náklady vzhľadom na dosahované ceny sú):

1 – veľmi vysoké, 2 – vysoké, 3 – priemerné, 4 – nízke, 5 – veľmi nízke

b) Škála (fixné vs. variabilné náklady):

1- veľmi vysoké fixné náklady, 2 – prevažujú fixné náklady, 3 – vyrovnané fix a var náklady, 4 – prevažujú variabilné náklady, 5 - veľmi vysoké variabilné náklady

c) Škála (náklady v porovnaní s relevantnými konkurentmi sú): 1 – oveľa vyššie, 2 – mierne vyššie, 3 – približne rovnaké, 4 – mierne nižšie, 5 – oveľa nižšie

2.9 Toky výnosov

2.9.1 Za akú hodnotu sú zákazníci ochotní naozaj zaplatiť?

2.9.2 Za čo zákazníci v súčasnosti platia? Aký je zdroj vytvárania príjmov?

- ☐ predaj výrobku
- ☐ predaj služby
- ☐ sprostredkovanie predaja výrobku
- ☐ sprostredkovanie predaja služby
- ☐ prenájom
- ☐ predaj licencie
- ☐ iný
- ☐ žiadny/bezplatný
 - ☐ tržby sa generujú z iného zdroja, napr. z reklamy
 - ☐ základný produkt je zadarmo, tržby sa generujú za poskytnutie prémiovej služby

2.9.3 Aké je načasovanie platby od zákazníka?

- ☐ predplatné/paušál
- ☐ platba pri predaji
- ☐ platba po vyúčtovaní
- ☐ iné
- ☐ žiadne

2.9.4 Ako sa stanovuje cena produktu/služby?

- ☐ náklady + marža
- ☐ prieskum trhu
- ☐ priemerné ceny na trhu
- ☐ intuícia, domnienka

2.9.5 Aký je merateľný výkon startupu?

a) počet užívateľov:

Škála: 1 – žiadny, 2 – niekoľko, 3 – niekoľko desiatok, 4 – niekoľko stoviek, 5 – niekoľko tisíc, 6 – niekoľko desať tisíc a viac, 7 – viac ako stotisíc

b) počet platiacich užívateľov (zákazníkov):

Škála: 1 – žiadny, 2 – niekoľko, 3 – niekoľko desiatok, 4 – niekoľko stoviek, 5 – niekoľko tisíc, 6 – niekoľko desať tisíc a viac, 7 – viac ako stotisíc

c) tržby: eur

Škála: 1 – žiadne, 2 – pokrývajú doterajšie náklady od 0 do 25 %, 3 – pokrývajú doterajšie náklady od 25 do 75 %, 4 – pokrývajú doterajšie náklady od 75 do 100 %, 5 – prinášajú zisk do 25 % z nákladov, 6 – prinášajú zisk od 25 % do 50 % z nákladov, 7 – prinášajú zisk viac ako 50 % z nákladov

d) Údaje z www.finstat.sk

Rok	2019
Tržby	
Zisk	
Ostatné výnosy	
Aktíva	
Vlastný kapitál	
Celková zadlženosť	
Hrubá marža	

2.9.6 Cenová politika:

- ☐ prémiová cena – vysoká cena za výnimočnú kvalitu pre obmedzený počet zákazníkov
- ☐ smotánková cena - spočiatku je cena vysoká, neskôr sa zníži na bežnú úroveň
- ☐ uvádzacia cena - spočiatku je cena nízka/alebo zadarmo, neskôr sa zvýši na bežnú úroveň
- ☐ ekonomická/diskontná cena - dlhodobo nižšia cena za priemernú/nižšiu kvalitu
- ☐ previazaná cena – spájanie cien niekoľkých komplementárnych produktov/služieb, napr. tlačiareň a toner

2.9.7 Za akú hodnotu zákazníci platia?

- a) uspokojenie úplne novej potreby
- b) lepšie uspokojenie pôvodnej potreby (viac úžitku)

- c) rovnaké, no lacnejšie uspokojenie pôvodnej potreby
 - d) rovnaké, no prístupnejšie / pohotovejšie / rýchlejšie uspokojenie pôvodnej potreby
- 2.9.8 Uspokojenie potreby, za ktorú zákazníci zaplatia, prináša:
- a) zdravie (1.)
 - b) bezpečnosť (2.)
 - c) praktický úžitok – uspokojenie materiálnej / duševnej potreby (3.)
 - d) zážitok (4.)
 - e) pohodlie (5.)
 - f) pôžitok (6.)
 - g) zábava (7.)