

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

OBCHODNÁ FAKULTA

Evidenčné číslo: 102002/B/2021/36122163741539588

Návrh biznis modelu vybraného startupu

Bakalárska práca

Bratislava 2021

Dario Domin

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE

OBCHODNÁ FAKULTA

Návrh biznis modelu vybraného startupu

Bakalárska práca

Študijný program: Podnikanie v obchode
Študijný odbor: Ekonómia a manažment
Školiace pracovisko: Katedra marketingu
Vedúci záverečnej práce: prof. Ing. Pavol Kita, PhD.

Bratislava 2021

Dario Domin

Čestné vyhlásenie

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracoval samostatne, a že som uviedol všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....

Meno a priezvisko

Pod'akovanie

Touto cestou by som chcel pod'akovat'

Dátum:

.....

Meno a priezvisko

ABSTRAKT

DOMIN, Dario: *Návrh biznis modelu vybraného startupu*. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; katedra marketingu. – Vedúci záverečnej práce: – Bratislava: prof. Ing. Pavol Kita, PhD. OB, 2021, 56s

Cieľom záverečnej práce je Návrh biznis modelu pre startup Dammibikes.

Práca je rozdelená do štyroch kapitol. Obsahuje 14 obrázkov, 2 tabuľky a 2 prílohy. Prvá kapitola je venovaná startupu, cirkulárnej ekonomike a biznis modelu Canvas.

V ďalšej časti sa charakterizuje cieľ práce, metodika práce a metódy skúmania.

Záverečná kapitola sa zaoberá Startupom Dammibikes a výsledkami z marketingového prieskumu.

Výsledkom riešenia danej problematiky je návrh biznis modelu Canvas pre startup Dammibikes.

Kľúčové slová: Biznis model, Upcyklácia, Dammibikes, startup, cirkulárna ekonomika.

ABSTRACT

DOMIN, Dario: Design of Business model of selected startup. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Marketing department. – supervisor: prof. Ing. Pavol Kita, PhD. – Bratislava: FC, 2021, 56p

The aim of bachelor work is design of business model for start-up Dammibikes.

This work is divided to four chapters. It contains 14 pictures, 2 tables and 2 attachments. First chapter is dedicated to start-up, circular economy and business model Canvas.

In the next part is described the aim of the work, methodology and research methods.

The last chapter is focused on start-up Dammibikes and results from marketing research.

The result of this thesis is the design of business model canvas for start-up Dammibikes.

Key words: Business model, upcycling, Dammibikes, start-up, Circular Economy.

Obsah

Úvod.....	9
1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí.....	10
1.1 Podnik a podnikanie.....	10
1.2 Startup.....	11
1.2.1 Problematika startupov na Slovensku.....	11
1.3 Cirkulárna ekonomika a udržateľnosť.....	12
1.3.1 Upcyklácia.....	15
1.4 Biznis model.....	15
1.5 Biznis model Canvas.....	16
1.5.1 Zákaznícke segmenty.....	17
1.5.2 Ponúkaná hodnota.....	19
1.5.3 Kanály.....	21
1.5.4 Vzťahy so zákazníkmi.....	22
1.5.5 Zdroje príjmu.....	23
1.5.6 Kľúčové zdroje.....	24
1.5.7 Kľúčové aktivity.....	25
1.5.8 Kľúčové partnerstvá.....	25
1.5.9 Nákladová štruktúra.....	26
2. Cieľ práce.....	28
3. Metodika práce a metódy skúmania.....	29
4. Výsledky práce a diskusia.....	30
4.1 Charakteristika startupu Dammibikes.....	30
4.1.1 Produkt.....	30
4.1.2 Cena.....	32
4.1.3 Distribúcia.....	32
4.1.4 Podpora predaja.....	32
4.2 Vyhodnotenie výsledkov prieskumu.....	33
4.2.1 Základné údaje o respondentoch.....	33
4.2.2 Vyhodnotenie otázok z dotazníka.....	35
4.2.3 Závery z dotazníka.....	42
4.3 Návrh biznis modelu pre Dammibikes.....	44
Záver.....	46
Zoznam použitej literatúry.....	47

Zoznam obrázkov

OBRÁZOK 1 PRINCÍP FUNGOVANIA CIRKULÁRNEJ EKONOMIKY	14
OBRÁZOK 2 THE BUSSINESS MODEL CANVAS.....	17
OBRÁZOK 3 GRAF POHLAVIE	33
OBRÁZOK 4 GRAF VEK	34
OBRÁZOK 5 POUŽIVANIE BICYKLA	35
OBRÁZOK 6 ÚČEL.....	36
OBRÁZOK 7 POVEDOMIE.....	37
OBRÁZOK 8 NÁKUPNÉ ROZHODOVANIE	37
OBRÁZOK 9 NAJDÔLEŽITEJŠÍ FAKTOR	38
OBRÁZOK 10 MOTIVUJÚCI FAKTOR.....	39
OBRÁZOK 11 SLUŽBA- ZÁUJEM	40
OBRÁZOK 12 ODBER.....	40
OBRÁZOK 13 SPÔSOB NAKUPOVANIA	41
OBRÁZOK 14 SOCIÁLNA SIEŤ	42

Zoznam tabuliek

TABUĽKA Č. 1 POHLAVIE.....	33
TABUĽKA Č. 2 VEK	34

Úvod

V záverečnej práci predstavujem problematiku startupov na Slovensku a v zahraničí, princíp fungovania cirkulárnej ekonomiky, biznis model Canvas, ktorý aplikujem na môj startup Dammibikes.

Hlavným cieľom mojej bakalárskej práce je návrh biznis modelu pre startup Dammibikes, ktorý sa zaoberá upcykláciou bicyklov.

Pre vybraný startup som zvolil Biznis model Canvas od autora Osterwaldera, ktorý je iný tým, že je celý model zjednodušený, komplexný a napísaný na jednej A4, na rozdiel od zaužívaných starých modelov, ktoré boli často veľmi rozsiahle. Podnikateľovi umožňuje tento model jednoducho vložiť jeho myšlienky do deviatich blokov.

Dammibikes funguje na princípe cirkulárnej ekonomiky, čo znamená, že staré bicykle na vyhodenie sa prerábajú na nové plnohodnotné produkty.

V praktickej časti je vyhodnotený marketingový prieskum, online dotazník, ktorý bol zameraný na záujem o upcyklované bicykle ako aj samotný návrh biznis modelu pomocou metódy dopytovania.

1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

1.1 Podnik a podnikanie

Podnik je miesto, kde dochádza k cielenému spájaniu finančných, hmotných a ľudských zdrojov v rámci jedného podnikateľského subjektu s uzatvoreným obratom hodnoty, ktorého cieľom je dodať úžitkovú hodnotu pre potrebu zákazníkov a zároveň uspokojiť vlastné potreby (Marková, 2003).

Podnikom podľa zákona § 5 Obchodného zákonníka sa rozumie „*súbor hmotných, ako aj osobných a nehmotných zložiek podnikania. K podniku patria veci, práva a iné majetkové hodnoty, ktoré patria podnikateľovi a slúžia na prevádzkovanie podniku alebo vzhľadom na svoju povahu majú tomuto účelu slúžiť*“ (Obchodný zákonník, 1991).

Podnik všeobecne definujeme ako subjekt, v ktorom dochádza k transformácii alebo taktiež ho môžeme chápať ako ekonomicky a právne samostatnú jednotku, ktorej vytvorenie bolo za účelom podnikania. Okrem ekonomickej samostatnosti vlastník preberá aj zodpovednosť za výsledky v podnikaní. Možnosť vstupovať do právnych vzťahov s inými subjektami, z ktorých plynú práva a povinnosti, nazývame práva samostatnosť.

Podnik je veľmi úzko spätý s pojmom podnikanie. Pojem podnikanie môžeme chápať ako činnosť, ktorej zmyslom je vytvorenie pridanej hodnoty, ktorá môže mať finančnú aj nefinančnú formu (Srpková a kol., 2010).

Z charakteristiky pojmu podnikanie vyplýva, že na tejto činnosti sa zúčastňujú okrem vlastníkov a manažérov aj zamestnanci, čiže každý, kto sa aktívne zapája do produkcie podniku, návratnosti vložených prostriedkov a snahy dosiahnuť najväčší ekonomický efekt (Majtán a kol., 2007).

Podnikanie v obchodnom zákonníku (§ 2) je definované ako „*sústavná činnosť vykonávaná samostatne podnikateľom vo vlastnom mene a na vlastnú zodpovednosť za účelom dosiahnutia zisku. Podnikateľom podľa tohto zákona je:*

- a) *osoba zapísaná v obchodnom registri,*
- b) *osoba, ktorá podniká na základe živnostenského oprávnenia,*
- c) *osoba, ktorá podniká na základe iného než živnostenského oprávnenia podľa osobitných predpisov,*

- d) *fyzická osoba, ktorá vykonáva poľnohospodársku výrobu a je zapísaná do evidencie podľa osobitného predpisu.*“ (Obchodný zákonník, 1991) .

1.2 Startup

Startup môžeme definovať ako spoločnosť určenú na rýchly rast. To, že spoločnosť je novozaloženou, samo o sebe neznamená, že spoločnosť môžeme považovať za startup. Nie je nevyhnutné, aby startup fungoval na technológiách, alebo aby bral rizikové financovanie, alebo mal nejaké východisko. Jedinou podstatnou vecou je rast. Všetko, čo si spájame so startupmi, vyplýva z rastu (Paul Graham internet).

Slovom startup môžeme teda označiť akýkoľvek podnik na začiatku podnikania, ktorý ale už reálne existuje na trhu a spĺňa nasledovné kritériá. Využíva nástroje a prostriedky, ktoré konkurencia ešte neobjavila v danom odvetví, prevezme vyššie podnikateľské riziko a pri etablovaní sa na trhu a po úspešnom začiatku je pravdepodobný jeho rýchly rast (Bednár, 2016).

Veľkú váhu v procese rozvoja startupu zohráva učenie. Úspešný výsledok startupu môže byť vedený nasledovaním správnych procesov, čo v praxi znamená, že sa ho možno učiť (Ries, 2011).

Startup často označujeme ako projekt, ktorý nedávno vznikol či ako začínajúci podnik, ktorý sa nachádza vo fáze tvorby podnikateľského zámeru. Podnik nedefinujeme už ako startup, ak sa stáva ziskovým alebo je predmetom fúzie respektíve akvizície (Slávik, 2014).

1.2.1 Problematika startupov na Slovensku

Podpora nových inovatívnych firiem, startupov je veľmi dôležitá pre budúcnosť ekonomiky. Na Slovensku je však podpora startupov veľmi slabá v porovnaní so susednými krajinami ako aj v porovnaní s inými krajinami v Európe. Problém spočíva v tom, že podpora nie je systematická, dostatočne koncentrovaná a stále si dostatočne neuvedomujeme, že podpora inovatívnych startupov je budúcnosť ekonomík. Závisí to od priorít vlády a kompetentných osobách, ktoré zostavujú rozpočet. Práve podpora inovácií

vedy a výskumu nepatrili medzi priority žiadnej z doterajších vlád. Pointa nie je v tom, aby vláda bola spúšťačom inovácií, ale katalyzátorom. Medzi kľúčové zručnosti, ktoré ľudia získajú vzdelávaním k podnikavosti, a pripraví ich na budúci trh práce, patria kritické myslenie, tímová práca či schopnosť riešiť problémy. Z dát však vyplýva, že sme pozadu, avšak stále máme príležitosť to dobehnúť s plánom obnovy či tlakom na zelenú ekonomiku. Na zlepšenie podmienok pre startupy je potrebné vypracovanie dobrého plánu, ktorý vytvára vláda a kompetentné ministerstvá. Kľúčová bude exekúcia a úspešné presadenie zložitých vecí v podpore inovácií, technologických firiem, vedy a výskumu tak, aby sme začali formovať novú ekonomiku. V mnohých krajinách, kde je silná digitálna ekonomika a množstvo výrazných technologických firiem, hrá podpora vedy a výskumu významnú úlohu. Vývoju v oblasti inovácií pomáhajú aj akcelerátory, ktoré sú vhodné pre začínajúce firmy. Veľkú hodnotu a inšpiráciu zahraničím vidíme v partnerstve verejného a súkromného sektora. Dobré podporné schémy môžu vzniknúť len ako výsledok diskusie s cieľovou skupinou, ktorej sa to týka. Sú rôzne podnety na kompetentné orgány, aby na takých schémach pracovali a aby začali podporovať akceleračné programy tak, ako to funguje v zahraničí. Medzi príklady môžeme zaradiť Estónsko, kde sa pracuje na zviditeľnení témy podnikavosti a podnikateľského vzdelávania. V Estónsku už sedem rokov funguje televízny akcelerátor Ajujaht. To v praxi znamená súťaž inovatívnych firiem na obrazovke, pričom podobné formáty fungujú aj v USA alebo v Spojenom kráľovstve. Napriek relatívne malým zdrojom to môže mať na spoločnosť pozitívny dosah. Na Slovensku máme prvý medzinárodný akceleračný program Challenger, ktorý je výnimočný tým, že je zameraný na zelenú ekonomiku a udržateľnosť. Ide o jeden z trendov vo svete a v Európe, ktorým sa snažíme podporiť transformáciu ekonomiky na zelenú a digitálnu, ale takisto vidíme veľa pohybu v startupoch a veľa zaujímavých projektov v široko definovanej oblasti udržateľnosti, do ktorej patrí napríklad mobilita, cirkulárna ekonomika, smart cities, smart homes či agritech. Toto všetko sú veci, ktoré majú potenciál. V budúcnosti očakávame prírastok podobných typov akcelerátorov (Trend, 2020).

1.3 Cirkulárna ekonomika a udržateľnosť

Je smutnou skutočnosťou, že vo veľkej časti sveta dominuje krátkodobé myslenie. Podrobný pohľad na početné problémy, s ktorými sa teraz ľudstvo často stretáva, odhaľuje, že negatívum povolenia využívajú jednotlivci alebo skupiny na robenie čohokoľvek bez ohľadu na budúcnosť a následky. V 80. rokoch 20. storočia Brundtland Komisia, vyšetrovací orgán OSN,

definovala udržateľnosť ako vývoj, ktorý spĺňa potreby súčasnosti bez ohrozenia schopnosti budúcej generácie stretnúť svoje vlastné potreby. My za to draho platíme. Rovnako platí, že čoraz väčšie množstvo ľudí produkuje čoraz viac nákladného odpadu a znečisťujúcich či nebezpečných látok. Preto na druhej strane rastie záujem o udržateľnosť a obehové hospodárstvo, koncepcie, ktoré môžu byť tak ťažko pochopiteľné, ako je ich definovanie. Čo teda vlastne je udržateľnosť? Skutočnosť, že sa daný systém alebo určité jeho vlastnosti dajú dlhodobejšie zachovať, najmä v prospech budúcich generácií.

Pojem cirkulárna ekonomika je koncept používaný na opísanie fungovania ekonomiky s nulovým odpadom. Ide o ekonomiku, ktorá pracuje s dvomi typmi materiálových vstupov:

- Prvým typom sú biologické materiály, ktoré sa môžu znovu zaviesť späť do biosféry regeneračným spôsobom bez ujmy na zdraví alebo odpadu, to znamená, že sa rozkladajú prirodzene
- Druhým typom sú technické materiály, ktoré je možné nepretržite opätovne používať bez ujmy na zdraví alebo plytvania (Scott, 2015).

Cirkulárnu ekonomiku možno v súčasnosti označiť ako populárny koncept pre budúcnosť udržateľného rozvoja podporovaného Európskou úniou a niekoľkými národnými vládami. V súčasnosti je koncept obehového hospodárstva súborom nejasných myšlienok z niekoľkých technologických oblastí a polovedeckých koncepcií (Korhonen, 2018).

Cirkulárny model má okrem stabilnej ekonomiky zaistiť aj čisté a zdravé životné prostredie. Výnos v cirkulárnej ekonomike je založený na efektívnom využívaní prírodných zdrojov prostredníctvom účinného zhodnocovania. A to nielen samotných materiálov, ale aj produktov či ich komponentov. Takýmto spôsobom sa výrazne redukuje odpad či náklady na vstupné materiály alebo energiu, ktoré sú nevyhnutné pre výrobu nových výrobkov. Hlavné črty tohto modelu sú využívanie obnoviteľných zdrojov energie, prenájom, zdieľanie, podpora lokálneho obchodu, eko-inovácie, či eko-dizajn. Prioritou v cirkulárnom systéme sú produkty s dlhou životnosťou využívané dlhodobo. Sú vnímané a navrhované ako úložiská surovín. Kľúčovou je jednoduchá demontáž, umožňujúca oddelenie jednotlivých komponentov či materiálov a ich následné zhodnotenie. Výsledkom je eliminácia odpadu, ktorý sa už nedá využiť. Cirkulárna ekonomika si ale vyžaduje spoluprácu všetkých oblastí spoločnosti od spotrebiteľov, dizajnérov a materiálových expertov, cez vývojárov, firmy, investorov, až po tretí sektor, akademikov a politikov (INCIEN, 2019).



Obrázok 1 Princíp fungovania cirkulárnej ekonomiky

Zdroj: <https://pureq.sk/home1>

Podnikateľské modely založené na cirkulárnej ekonomike:

- Predĺženie životnosti výrobku – produkt je možné udržiavať alebo dokonca vylepšovať prostredníctvom opätovného spracovania, opráv, modernizácie respektíve opätovného predaja materiálu, ktorý by sa v opačnom prípade vyradil zo životného cyklu.
- Obnova zdrojov – k tvorbe hodnotných produktov dochádza využitím odpadov ako vstupných materiálov.
- Cirkulárne dodávky – spoločnosti, ktoré prichádzajú do styku so vzácnymi zdrojmi, ich nahradia vstupmi z plne obnoviteľných, recyklovateľných alebo biologicky rozložiteľných zdrojov, aby tak zabezpečili ich dostupnosť aj pre budúce generácie.

- Produkt ako služba – cieľom podnikateľského modelu produkt ako služba je presvedčiť zákazníkov, aby produkt namiesto zvyčajného prístupu, nadobudli do osobného vlastníctva, využívali prostredníctvom lízingu alebo dohody o poplatku za používanie (Keplinger, 2018).

1.3.1 *Upcyklácia*

Využívame prírodné zdroje, vyrábame z nich hodnotné produkty a po chvíli ich považujeme za odpadky a zlikvidujeme ich. Udržateľnou alternatívou k tejto sekvencii je upcyklácia. Dokonalá zmes medzi modernizáciou a recykláciou. Aktualizácia predstavuje pridanú hodnotu a recyklácia znamená opätovné použitie. Najjednoduchšie povedané, upcyklácia je prax brania niečoho, čo je jednorazové, a následnej premeny na niečo, čo má väčšiu hodnotu. Preto keď upcyklujeme, vytvárame niečo lepšie z toho, čo už bolo vyrobené. Upcyklácia kontruje argumentu, že objekt nemá po vyhodení žiadnu hodnotu alebo že musí byť zničený, aby mohol znovu vstúpiť do nového kruhu výroby a tvorby hodnoty. Likvidácia je logikou hromadnej výroby. Masová výroba predmetov a ich spotreba závisí od všeobecného akceptovania, dokonca aj potešenia z vymeniteľnosti; nahradzovanie starého, rozbitého a vyšlého z módy novým (Hawkins, 2001).

Upcyklácia je založená na udržateľnej spotrebe a hlavnou myšlienkou je revitalizácia starého materiálu jeho umiestnením do nových konštelácií a navrhnutím nových spôsobov jeho použitia, pričom sa zároveň zachová nedotknutá jeho podstata ako hlavný rys pridanej hodnoty produktu. Procesu Upcyklácie sa teda týka aj prehodnocovania a rekombinácie, aby sa pripravila cesta pre novosť a tvorbu hodnôt. Mottom upcyklácie môže byť: Nič nevyhadzujte. Upcycling nie je len dizajnový prístup. Procesy recyklácie a recyklované produkty demonštrujú vzájomný vzťah medzi starým a novým, a dokonca pripúšťajú „staré“ a „nové“ ako odlišné kategórie spôsobom, ktorý je relevantný pre naše všeobecné chápanie tvorivosti. Pri upcyklácii je minulosť vnorená do prítomnosti a budúcnosť už je tu (Emgin, 2012).

1.4 **Biznis model**

Biznis model je pomerne nový pojem i keď bol už dlhšiu dobu súčasťou vyjadrovania podnikateľov. Počiatky biznis modelu bolo možné nájsť už v prácach Petra Druckera.

Napriek množstvu vydananej literatúry na túto tému nie je jasná, ustálená definícia tohto pojmu (Slávik, 2014).

Biznis model zahŕňa kľúčové štrukturálne a prevádzkové črty podniku či spôsob, akým sa vytvára zisk. Ide o metódu, ktorá zarába peniaze podniku v danom podnikateľskom prostredí (Wheelen, 2008).

V jednoduchom ponímaní môžeme biznis model charakterizovať ako spôsob, ktorým firma dokáže prežiť na trhu, čo znamená dosahovať zisk. Je to metóda, akou spoločnosť zarába financie. Hlavnou ideou tejto myšlienky je nájsť formu, ako vykazovať zisk pomocou uspokojenia potrieb spotrebiteľov (Afuaah, 2004).

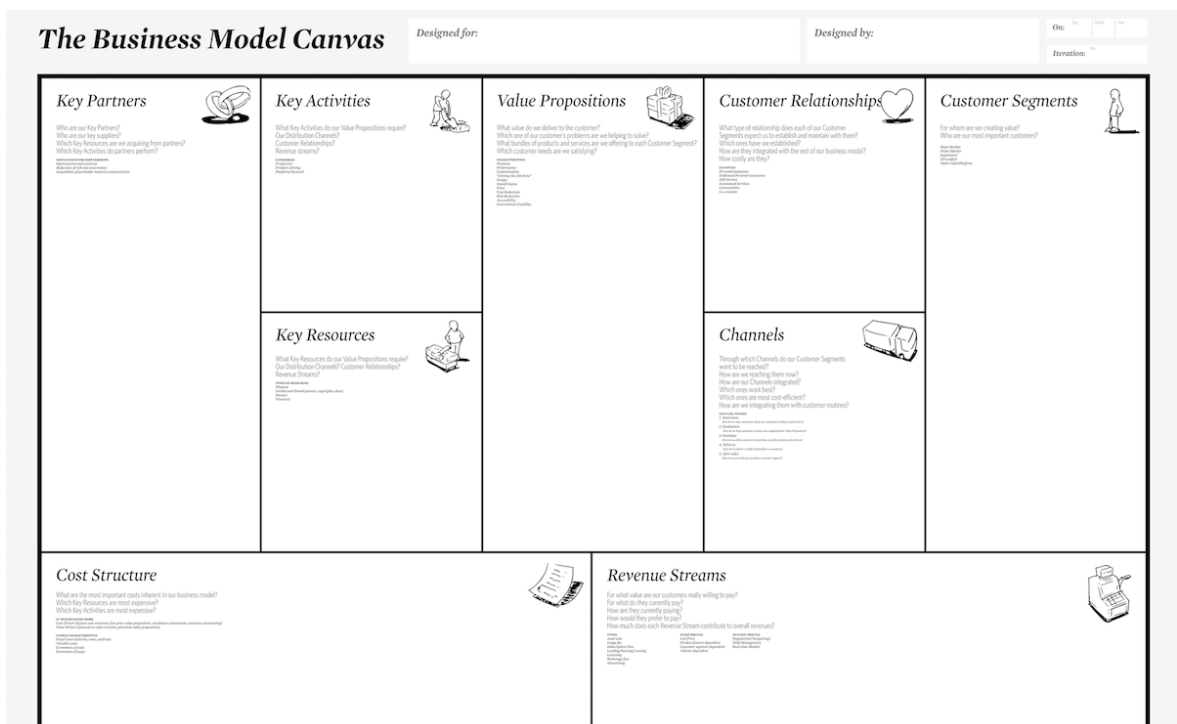
Christoph Zott a Raphael Amit prinášajú podrobnejší rozbor pojmu biznis model. Vytvárajú koncept biznis modelu ako systému navzájom prepojených činností, ktoré prekračujú hranice podniku. Tento systém umožňuje modelovať hodnotu a zároveň sa na tejto hodnote podieľať. Organizovanie činností je v okruhu hlavného podniku, ktorý je považovaný za centrum biznis modelu a zároveň vytvára a udržiava vzťahy s partnermi v danom okolí (Zott, 2010).

1.5 Biznis model Canvas

Podnikatelia a biznisoví teoretici Alexander Osterwalder a Yves Pigneur vytvorili biznis model, ktorý sa zmestí na jeden papier s veľkosťou A4. Zámerom autorov bolo odstrániť komplikovanosť biznis modelov a zoštíhliť ich do jedného prehľadného dokumentu. Tento model sa nazýva Biznis model Canvas. Na základe myšlienky to, čo funguje dnes, nemusí fungovať zajtra zostavil Alexander Osterwalder tento biznis model. Ide o biznis model, ktorý definuje, ako firma vytvorí hodnotu následným dodaním produktu či služby zákazníkovi. Biznis model v tejto forme ponúka možnosti na rýchle zmeny a potenciálnym investorom ponúka prehľadne spracovaný podnikateľský zámer. Dnes tento model používajú aj veľké firmy na celom svete. Biznis model Canvas sa skladá z deviatich hlavných častí, ktoré vytvárajú jeden celok. Vľavo sa model zameriava na ponúkanú hodnotu a v pravej časti na vzťahy so zákazníkmi:

1. Ponúkaná hodnota (Value Proposition)
2. Zákaznícke segmenty (Customer Segments)

3. Distribučné kanály (Channels)
4. Vzťahy so zákazníkmi (Customer Relationships)
5. Zdroje príjmu (Revenue Streams)
6. Kľúčové zdroje (Key Resources)
7. Kľúčové aktivity (Key Activities)
8. Kľúčové partnerstvá (Key Partners)
9. Nákladová štruktúra (Cost Structure) (Osterwalder, 2010).



Obrázok 2 The Business Model Canvas

Zdroj: <https://www.akoos.sk/index.php/blog/80-business-model-canvas>

1.5.1 Zákaznícke segmenty

Zákaznícke segmenty definujú rôzne skupiny ľudí alebo organizácie, ktoré sa podnik snaží osloviť a ktorým slúži. Zákazníci tvoria jadro každého podnikateľského modelu. Bez zákazníkov nemôže žiadna spoločnosť dlho prežiť. Za účelom spokojnosti zákazníkov ich

môže spoločnosť rozdeliť na odlišné segmenty so spoločnými potrebami, spoločným správaním alebo inými atribútmi. Biznis model môže definovať jeden alebo niekoľko veľkých alebo malých zákazníckych segmentov. Spoločnosť musí spraviť uvedomené rozhodnutie o tom, ktorým segmentom bude slúžiť, a ktoré segmenty bude ignorovať. Akonáhle sa toto rozhodnutie prijme, podnikateľský model je možné starostlivo navrhnuť na základe silného porozumenia konkrétnych potrieb zákazníkov. Skupiny zákazníkov predstavujú samostatné segmenty, ak:

- ich potreby si vyžadujú rozličné ponuky
- prístupuje sa k nim cez rôzne distribučné kanály
- vyžadujú rôzne typy vzťahov
- majú podstatne rozdielnu ziskovosť
- sú ochotní zaplatiť za rôzne aspekty ponuky

Medzi základné segmenty zákazníkov radíme:

Masový trh – Tento zákaznícky segment predstavuje na trhu jednu veľkú skupinu zákazníkov so zhruba podobnými potrebami a problémami. Tento typ podnikateľského modelu má široké spektrum zákazníkov. Často sa nachádza v sektore spotrebnej elektroniky.

Trh s medzerami – Spoločnosť sa špecializuje na konkrétne potreby a jedinečné vlastnosti svojich klientov. Produkty sú šité na mieru konkrétnym požiadavkám úzkemu okruhu klientov. Príkladom spoločnosti s takýmto segmentom zákazníkov je Heinz.

Segmentovaný – Niektoré biznis modely rozlišujú medzi zákazníkmi segmenty s mierne odlišnými potrebami a problémami. Maloobchodná pobočka banky, ako je napríklad Credit Suisse, môže rozlišovať medzi veľkou skupinou zákazníkov, každý z nich vlastní aktíva do 100 000 USD a menšia skupina potenciálnych klientov, ktorých hodnota presahuje 500 000 USD. Oba segmenty majú podobné, ale rôzne potreby a problémy. Micro Precision Systems, sa špecializuje na konštrukčné a výrobné riešenia poskytuje tri rôzne zákaznícke segmenty: hodinársky priemysel, lekárske priemysel a automatizačný sektor pričom každý z nich ponúka inú hodnotu.

Diverzifikovaný – Organizácia s diverzifikovaným zákazníckym segmentom je flexibilná v rámci svojho produktu alebo služby tak, aby vyhovovala rôznym zákazníkom na základe ich potrieb a vlastností.

Viacstranný trh – ide o špecifický vzájomný vzťah medzi zákazníkmi. To v praxi znamená, že organizácia, ktorá ponúka bezplatné noviny, potrebuje mať veľkú čitateľskú základňu, aby prilákala inzerentov, ktorí tvoria peňažný tok. Iba vzájomnou kooperáciou týchto dvoch segmentov môže byť biznis model úspešný (Osterwalder, 2010).

1.5.2 Ponúkaná hodnota

Popisuje balík produktov a služieb, ktoré vytvárajú hodnotu pre konkrétny zákaznícky segment. Ponúkaná hodnota je dôvodom, prečo zákazníci uprednostnia jednu spoločnosť pred inou spoločnosťou. Vyrieši problém zákazníka alebo uspokojí jeho potrebu. Každá ponúkaná hodnota sa skladá z vybraného balíka produktov alebo služieb, vyhovujúcich požiadavkám konkrétneho zákazníckeho segmentu. V tomto zmysle je ponúkaná hodnota agregáciou alebo balíkom výhod, ktoré spoločnosť ponúka zákazníkom. Niektoré ponúkané hodnoty môžu byť inovatívne a môžu predstavovať nové ponuky pre zákazníka. Ostatné môžu byť podobné existujúcemu trhu, ale s pridanými funkciami a atribútmi. Ponúkaná hodnota vytvára hodnotu pre zákazníka. Segmentuje sa prostredníctvom zreteľnej kombinácie prvkov vyhovujúcich potrebám daného segmentu. Hodnoty môžu byť kvantitatívne ako cena, rýchlosť služby, alebo kvalitatívne, medzi ktoré radíme dizajn či skúsenosti zákazníka. Faktory môžu prispieť k vytvoreniu hodnoty pre zákazníka:

Novosť – Niektoré ponúkané hodnoty vyhovujú úplne novej množine potrieb, ktoré zákazníci predtým nevnímali, pretože podobné ponuky neexistovali. Toto často, ale nie vždy, súvisí s technologickým pokrokom. Napríklad mobilné telefóny vytvorili úplne nový priemysel, ktorý predtým neexistoval.

Výkon – Zlepšenie výkonu produktu alebo služby je tradičný spôsob vytvárania hodnoty. Počítačový sektor sa tradične spoliehal na tento faktor uvedením výkonnejších strojov na trh. Ale vylepšený výkon má svoje limity. V posledných rokoch rýchlejšie počítače a viac úložného priestoru na disku nedali priestor kvalitnejšej grafike, a tak sa nepodarilo vytvoriť zodpovedajúci rast dopytu zákazníkov.

Prispôsobenie – Prispôsobenie produktov a služieb konkrétnym potrebám jednotlivých zákazníkov vytvárajú pridanú hodnotu. V posledných rokoch koncepcie

hromadného prispôsobenia sa zákazníkovi získali na dôležitosti. Tento prístup umožňuje prispôsobené produkty a služby, pričom spoločnosť je stále efektívna vo výrobe.

Dokončenie dobrej práce – Ponúkanú hodnotu je možné vytvoriť jednoducho vďaka pomoci zákazníkovi vykonaním kvalitnej a dobrej práce. Rolls-Royce to chápe veľmi dobre. Zákazníci jeho leteckých spoločností sa pri výrobe a servise svojich prúdových motorov úplne spoliehajú na spoločnosť Rolls-Royce. To umožňuje zákazníkovi sústrediť sa na prevádzku svojej leteckej spoločnosti. Na oplátku platia letecké spoločnosti Rolls-Royce poplatok za každú hodinu chodu motora.

Dizajn – Dizajn je veľmi dôležitý, ale náročný faktor na meranie. Produkt môže upútať tým, že vyniká vzhľadom, dizajnom. V móde a spotrebnej elektronike môže byť obzvlášť dôležitý dizajn pre zákazníka. Preto je dizajn veľmi dôležitý faktor pre vytváranie ponúkanej hodnoty.

Značka – Zákazníci často majú svoju obľúbenú značku, pre ktorú sa rozhodujú. Vidia hodnotu jednoduchým používaním konkrétnej značky. Napríklad nosením hodín značky Rolex sledujeme významné bohatstvo. Na druhom konci spektra, skateboardisti môžu nosiť najnovšie „undergroundové“ značky, aby preukázali, že sú „in“.

Cena – Ponúkание podobnej hodnoty za nižšiu cenu je bežný spôsob uspokojenia potrieb cenovo citlivých zákazníckych segmentov. Ale ponúkaná hodnota za nízku cenu môže mať negatívne dôsledky pre zvyšok obchodného modelu. EasyJet a Ryanair navrhli celé podnikanie, konkrétne biznis modely, umožňujúce nízko-nákladovú leteckú dopravu.

Zníženie nákladov – Pomoc zákazníkovi pri znižovaní nákladov je dôležitý spôsob vytvárania hodnoty. Napríklad Salesforce.com predáva hostované riadenie vzťahov so zákazníkmi. Toto odbremení kupujúcich od nákladov a ťažkosti spojených s nákupom, inštaláciou, a nemusia spravovať softvér sami.

Zníženie rizika – Zákazníci si cenia zníženie rizík, ktoré podstupujú pri nákupe výrobkov alebo služieb. Pri kúpe automobilu spoločnosti ponúkajú niekoľkoročnú záruku, to znamená, že pri problémoch či poruchách vozidla zákazník dostane bezplatný servis.

Prístupnosť – Ďalším faktorom je sprístupnenie produktov a služieb zákazníkovi, ktorí k nim predtým nemali prístup. To môže vyplývať z inovácií biznis modelu, nových technológií alebo ich kombináciou.

Použitelnosť/pohodlie – Vytvorenie vecí pohodlnejších alebo ľahších na používanie môže predstavovať podstatnú a pridanú hodnotu. Napríklad spoločnosť Apple ponúkla zákazníkom nebývalé pohodlie pri hľadaní, nákupe, sťahovaní a počúvaní digitálnej hudby (Osterwalder, 2010).

1.5.3 Kanály

Časť kanály opisuje, ako spoločnosť komunikuje a dosahuje svoje zákaznícke segmenty na dodanie hodnoty. Komunikačné, distribučné a predajné kanály zahŕňajú a spájajú spoločnosti so zákazníkmi. Kanály sú veľmi dôležitým bodom zákazníkov a hrajú dôležitú úlohu v skúsenostiach zákazníkov. Kanály majú niekoľko funkcií, vrátane:

- zvyšovania povedomia zákazníkov o produktoch a službách
- pomáhania zákazníkom hodnotiť hodnotový návrh spoločnosti
- umožnenia zákazníkom nakupovať konkrétne produkty a služby
- poskytovania ponúkanej hodnoty zákazníkom
- poskytovania podpory zákazníkom po nákupe

Kanály majú päť odlišných fáz. Každý kanál môže pokryť niektoré alebo všetky tieto fázy. Môžeme rozlišovať medzi priamymi kanálmi a nepriamymi kanálmi, ako aj medzi vlastnými kanálmi a partnerskými kanálmi. Nájdenie správnej kombinácie kanálov, ktoré vyhovujú tomu, ako zákazníci chcú byť oslovení, je zásadné pri prinášaní ponúkanej hodnoty na trhu. Organizácia môže vybrať medzi oslovovaním svojich zákazníkov prostredníctvom vlastných kanálov, partnerských kanálov alebo prostredníctvom oboch. Vlastnené kanály môžu byť priame, ako napríklad interné predajné sily alebo webové stránky, alebo môžu byť nepriame, napríklad maloobchodné predajne, ktoré vlastní alebo prevádzkuje organizácia. Partnerské kanály sú nepriame a pokrývajú celý rad možností, ako je veľkoobchodná distribúcia, maloobchod alebo webové stránky vlastnené partnermi. Partnerské kanály vedú k nižším maržiam, ale sú schopné umožniť organizácii rozšíriť jej dosah a úžitok zo silných stránok partnera. Kanály, ktoré vlastní spoločnosť, a najmä priame kanály, majú vyššiu maržu, ale môžu byť nákladné na zavedenie a prevádzkovanie. Trik je nájsť správnu rovnováhu medzi rôznymi typmi kanálov, integrovať ich tak, aby vytvorili skvelý zážitok a skúsenosť pre zákazníka a maximalizovať príjmy (Osterwalder, 2010).

1.5.4 Vzťahy so zákazníkmi

Bod vzťahy so zákazníkmi popisuje typy vzťahov spoločnosti a ustanovuje svoje špecifické zákaznícke segmenty. Spoločnosť by si mala ujasniť typ vzťahu, aký chce vytvoriť s každým zákazníckym segmentom. Vzťahy sa môžu meniť od osobného po automatizovaný. Vzťahy so zákazníkmi môžu byť motivované nasledujúcimi motiváciami:

- získavanie zákazníkov
- udržanie zákazníkov
- zvyšovanie predaja

Môžeme rozlišovať medzi niekoľkými kategóriami vzťahov so zákazníkmi, ktoré môžu existovať vo vzťahu spoločnosti s konkrétnym zákazníckym segmentom.

Osobná asistencia – Tento vzťah je založený na ľudskej interakcii. Zákazník môže komunikovať s asistentom pre zákazníkov, a tak získať pomoc počas procesu predaja alebo po dokončení nákupu. Môže sa to stať na mieste predaja, prostredníctvom call centier, e-mailom alebo inými prostriedkami.

Vyhradená osobná asistencia – Tento vzťah zahŕňa odhodlanie zamestnanca konkrétne pre špecifického klienta. To predstavuje najhlbší a najintímnejší typ vzťahu a zvyčajne sa vyvíja dlhý čas. Napríklad v službách súkromného bankovníctva špecializovaní bankári slúžia jednotlivcom s vysokým čistým imaním. Podobné vzťahy možno nájsť v iných podnikoch v EÚ formou kľúčových manažérov, ktorí udržiavajú osobné vzťahy s dôležitými zákazníkmi.

Samoobslužná – V tomto type vzťahov spoločnosť udržiava priamy vzťah so zákazníkmi. Poskytuje všetky potrebné prostriedky, aby si zákazníci mohli pomôcť sami.

Automatizované služby – Tento typ vzťahu kombinuje sofistikovanejšiu formu samoobsluhy a automatizovaných procesov. Napríklad osobné online profily poskytujú zákazníkovi prístup k prispôsobeným službám. Automatizované služby dokážu rozpoznať jednotlivých zákazníkov a ich charakteristiky a ďalšie informácie týkajúce sa objednávok alebo transakcie. Najlepšie môžu automatizované služby simulovať osobný vzťah (napr. k knihe alebo filmu).

Komunity – Spoločnosti čoraz viac využívajú komunity používateľov, a tak sa viac angažovať u zákazníkov/potenciálnych zákazníkov a uľahčiť spojenie medzi členmi

komunity. Mnoho spoločností udržiava online komunity, ktoré umožňujú používateľom vymieňať si vedomosti a navzájom vyriešiť problémy. Tieto komunity môžu tiež pomôcť spoločnostiam lepšie pochopiť svojich zákazníkov.

Spoluvytváranie – Viac spoločností ide nad rámec tradičných vzťahov medzi zákazníkom a dodávateľom, s ktorými spoločne vytvárajú hodnotu pre zákazníkov. Amazon vyzýva zákazníkov, aby napísali recenzie, a tým vytvárali hodnotu pre ostatných milovníkov kníh. Niektoré spoločnosti angažujú zákazníkov, aby im pomohli s dizajnom nových a inovatívnych výrobkov. Ostatné, ako napríklad YouTube, vyzývajú zákazníkov, aby vytvorili obsah pre verejnú spotrebu(Osterwalder, 2010).

1.5.5 Zdroje príjmu

Zdroje príjmu predstavujú peniaze, ktoré spoločnosť generuje od každého zákazníckeho segmentu. Ak zákazníci tvoria jadro biznis modelu, tak potom zdroje príjmu sú jeho tepnami. Spoločnosť si musí položiť otázku, za akú hodnotu je každý zákaznícky segment skutočne ochotný zaplatiť? Úspešne zodpovedanie na túto otázku umožňuje firme vygenerovať jeden alebo viac zdrojov príjmu z každého zákazníckeho segmentu. Každý zdroj príjmu môže mať rôzne mechanizmy určovania cien, napríklad pevný zoznam ceny, vyjednávanie, aukcie, trhové, objemové alebo riadenie výnosov. Biznis model môže zahŕňať dva rôzne typy príjmových tokov:

- Príjmy z transakcií, vyplývajúce z jednorazových platieb zákazníkom.
- Opakujúce sa príjmy, plynúce z prebiehajúcich platieb, a z nich dodať zákazníkovi ponúkanú hodnotu alebo poskytnúť po predaji zákazníkovi podporu.

Existuje niekoľko spôsobov, ako generovať výnosy:

Predaj majetku, aktív – Najrozšírenejší zdroj príjmov je odvodený z predaja vlastníckych práv k fyzickému produktu.

Poplatok za použitie – Tento výnos sa generuje použitím konkrétnej služby. Čím viac sa služba využíva, tým viac zákazník platí.

Poplatky za predplatné – ide o zdroj príjmu, ktorý sa generuje predajom nepretržitého prístupu k službe.

Požičiavanie/prenájom/leasing – Tento príjmový prúd sa vytvára dočasným udelením výlučného práva niekomu používať konkrétne aktívum na fixné obdobie výmenou

za poplatok. Pre veriteľa to poskytuje výhodu a opakujúce sa príjmy. Nájomcovia na druhej strane využívajú výhody plynúce z výdavkov iba na obmedzený čas, než aby znášali úplné náklady.

Licencovanie – Zdroj príjmu generovaný poskytovaním povolenia zákazníkom na použitie chráneného duševného vlastníctva výmenou za licenčné poplatky. Licencie umožňujú držiteľom práv generovať príjmy zo svojho majetku bez toho, aby museli vyrábať produkt alebo komercializovať službu.

Sprostredkovateľské poplatky – Zdroj príjmu pochádza zo sprostredkovania služby poskytovanej v mene dvoch alebo viacerých strán.

Reklama – príjmový tok vyplýva z poplatkov za reklamu konkrétneho produktu alebo značky. Tradične sa mediálny priemysel a organizátori podujatí veľmi spoliehali na výnosy z reklamy.

Každý zdroj príjmu môže mať odlišné cenové mechanizmy. Typ zvoleného mechanizmu určovania cien môže vytvoriť veľkú odchýlku z hľadiska generovaných výnosov. Existujú dva hlavné typy cenových mechanizmov – pevné a dynamické ceny (Osterwalder, 2010).

1.5.6 Kľúčové zdroje

Každý obchodný model vyžaduje kľúčové zdroje. Popisuje najdôležitejšie aktíva potrebné na výrobu a fungovanie obchodného modelu. Tieto zdroje umožňujú podniku vytvoriť a ponúknuť hodnotu, dosiahnuť cieľové trhy, udržiavať vzťahy so zákaznickými segmentmi a maximalizovať zisk. V závislosti od biznis modelu je potrebné prispôbiť aj kľúčové zdroje. Kľúčové zdroje môžu byť fyzické, finančné, intelektuálne alebo ľudské. Kľúčové zdroje môže spoločnosť vlastniť, prenajať alebo získať od kľúčových partnerov.

Fyzické – Do tejto kategórie patria fyzické aktíva, ako sú výrobné zariadenia, budovy, vozidlá, stroje, systémy, systémy miesta predaja a distribúcia sietí.

Intelektuálne – Duševné zdroje, ako sú napríklad značky, vlastnícke vedomosti, patenty a autorské práva. Partnerstvá a zákaznické databázy sú čoraz dôležitejšou súčasťou silného podnikateľského modelu. Intelektuálne zdroje sa veľmi ťažko rozvíjajú, ale ak budú úspešne vytvorené, môžu mať podstatnú hodnotu.

Ľudské – Každý podnik vyžaduje ľudské zdroje, ale ľudia sú obzvlášť prominentní v určitom type biznis modelu. Napríklad ľudské zdroje sú rozhodujúce v znalostnom a kreatívnom priemysle.

Finančné – Niektoré obchodné modely vyžadujú finančné zdroje alebo finančné záruky, ako napríklad hotovosť, úvery alebo skladový opčný fond na najímanie kľúčových zamestnancov (Osterwalder, 2010).

1.5.7 Kľúčové aktivity

Kľúčové aktivity popisujú najdôležitejšie veci, ktoré musí spoločnosť urobiť, aby jej obchodný model fungoval. Každý obchodný model vyžaduje množstvo kľúčových aktivít. Tieto aktivity sú najdôležitejšie kroky, ktoré musí spoločnosť prijať, aby fungovala úspešne. Rovnako ako kľúčové zdroje, sú povinní vytvárať ponúkanú hodnotu, osloviť trhy, prilákať zákazníka či vytvárať vzťahy so zákazníkmi. A rovnako ako kľúčové zdroje, aj kľúčové aktivity sa líšia v závislosti od typu obchodného modelu. Tieto aktivity môžeme rozdeliť na výrobu, riešenie problémov a platformu, sieť.

Výroba – Tieto činnosti sa týkajú navrhovania, výroby a dodanie produktu v dostatočných množstvách a zodpovedajúcej kvality. Výrobná činnosť dominuje vo firmách, ktoré sa zaoberajú samotnou výrobou.

Riešenie problémov – Kľúčové aktivity tohto typu súvisia s vymýšľaním nových riešení jednotlivých problémov zákazníkov. V činnostiach poradenských spoločností, nemocníc a ďalších organizácií obvykle dominuje táto kľúčová aktivita. Ich obchodné modely sú založené na činnostiach, ako je riadenie znalostí a nepretržité školenie.

Platforma/sieť – Medzi zdrojmi dominujú kľúčové činnosti súvisiace s platformou alebo sieťou. Siete, softvér a dokonca aj značky môžu fungovať ako platforma (Osterwalder, 2010).

1.5.8 Kľúčové partnerstvá

Popisujú sieť dodávateľov a partnerov, ktorí tvoria fungovanie obchodného modelu. Spoločnosti vytvárajú partnerstvá z rôznych dôvodov a stávajú sa základným prvkom mnohých biznis modelov. Spoločnosti vytvárajú spojenectvá s cieľom optimalizovať svoje

podnikateľské modely, znižovať riziká alebo získať zdroje. Môžeme rozlišovať medzi štyrmi rôznymi typmi partnerstiev:

- Strategické spojenectvá medzi nekonkurentmi
- Spolupráca: strategické partnerstvá medzi konkurenciou
- Spoločné podniky na rozvoj nových podnikov
- Vzťahy medzi kupujúcim a dodávateľom na zabezpečenie spoľahlivých dodávok

Môže byť užitočné rozlišovať medzi tromi typmi motivácie pre vytváranie partnerstiev:

Optimalizácia a úspora rozsahu – ide o najzákladnejšiu formu partnerstva alebo nákupu od dodávateľa. Vzťah je navrhnutý tak, aby optimalizoval alokáciu zdrojov a aktivít. Pre spoločnosť je nelogické vlastniť všetky zdroje alebo vykonávať každú činnosť sama. Optimalizácia a hospodárnosť partnerstiev z rozsahu sa zvyčajne formujú s cieľom znížiť náklady a často zahŕňajú outsourcing alebo zdieľanie infraštruktúry.

Zníženie rizika a neistoty – Partnerstvá môžu pomôcť znížiť riziko v konkurenčnom prostredí, charakterizované neistotou. To nie je pre konkurentov neobvyklé, že vytvoria strategické spojenectvo v jednej oblasti, zatiaľ čo v inej súťažia.

Získavanie konkrétnych zdrojov a činností – Len málo spoločností vlastní všetky zdroje alebo vykonáva všetky činnosti opísané v ich podnikateľských modeloch. Radšej rozširujú svoje vlastné schopnosti tým, že sa spoliehajú na iné firmy, aby poskytli konkrétne zdroje alebo vykonávajú určité činnosti. Takéto partnerstvá môžu byť motivované potrebami na získanie vedomostí, licencií, prípadne prístup k zákazníkom (Osterwalder, 2010).

1.5.9 Nákladová štruktúra

Štruktúra nákladov popisuje všetky náklady, ktoré vznikli spoločnosti prevádzkovaním biznis modelu. Popisuje najdôležitejšie vzniknuté náklady pri fungovaní podľa konkrétneho biznis modelu. Vytváranie a dodávanie hodnoty, udržiavanie vzťahov so zákazníkmi a generovanie príjmov je spojené s nákladmi. Takéto náklady sa dajú vypočítať pomerne ľahko po definovaní kľúčových zdrojov, kľúčových aktivít a kľúčových partnerstiev. Priradené, náklady by mali byť minimalizované v každom podnikateľskom modeli. Ale nízko-nákladová štruktúra je pre niektoré spoločnosti dôležitejšie ako pre iné.

Preto môže byť užitočné rozlišovať medzi riadenými nákladmi a hodnotami (veľa biznis modelov spadá do týchto dvoch kategórií):

Riadené nákladmi – Nákladovo orientované obchodné modely sa zameriavajú na minimalizáciu nákladov všade, kde je to možné. Cieľom tohto prístupu je vytváranie a udržiavanie čo najnižších nákladov s využitím ponúkanej hodnoty za nízku cenu, maximálnou automatizáciou a rozsiahlym outsourcingom.

Hodnotové – Niektoré spoločnosti sa menej zaoberajú nákladmi a namiesto toho sa zameriavajú na tvorbu hodnoty. Prémiová ponúkaná hodnota a vysoký stupeň personalizovaných služieb zvyčajne charakterizujú biznis modely založené na hodnotách.

Štruktúry nákladov môžu mať nasledujúce charakteristiky:

Fixné náklady – Náklady, ktoré zostávajú rovnaké aj napriek objemu vyrobeného tovaru alebo služby. Medzi fixné náklady môžeme zaradiť platy, nájomné a fyzické výrobné zariadenia. Niektoré podniky, ako napríklad výrobné spoločnosti, sa vyznačujú vysokým podielom fixných nákladov.

Variabilné náklady – Náklady, ktoré sa líšia úmerne s objemom vyrobeného tovaru alebo služby.

Úspory z rozsahu – Nákladové výhody, ktoré podnik ako svoj výstup rozširuje. Ťažia napríklad z väčších spoločností, kde sú nižšie hromadné nákupné sadzby. Tento a ďalšie faktory znižujú priemerné náklady, čo spôsobuje klesanie nákladov na jednotku so zvyšovaním produkcie (Osterwalder, 2010).

2. Cieľ práce

Hlavným cieľom bakalárskej práce je návrh biznis modelu pre startup Dammibikes na základe teoretických poznatkov, empirických informácií získaných z prehľadu súčasného stavu riešenej problematiky a výsledkov prieskumu. Tento návrh je vytvorený prostredníctvom aplikácie metodiky biznis model Canvas.

Parciálne ciele Bakalárskej práce sú nasledovné:

- Vymedziť pojmy podnik, podnikanie a Startup
- Opísať fungovania Cirkulárnej ekonomiky a upcyklovania
- Zistiť využiteľnosť biznis modelu Canvas
- Charakterizovať startup Dammibikes
- Identifikovať problémy startupov na Slovensku
- Zistiť záujem spotrebiteľov o upcyklované bicykle
- Navrhnúť finálny biznis model pre Dammibikes

3. Metodika práce a metody skúmania

V bakalárskej práci je predmetom skúmania môj startup Dammibikes. Ide o startup, ktorý poskytuje produkty a služby v oblasti cyklistiky, a je založený na princípe cirkulárnej ekonomiky.

Záverečná práca je rozdelená na teoretickú a praktickú časť. V teoretickej časti sú charakterizované teoretické poznatky z oblasti cirkulárnej ekonomiky, startupov a biznis modelu Canvas. Informácie sú nadobudnuté od zahraničných ale aj domácich autorov. V teoretickej časti boli pre spracovanie použité viaceré metódy ako analýza, syntéza, indukcia či dedukcia, ktoré napomohli danú problematiku charakterizovať.

V praktickej časti som sa venoval startupu Dammibikes. V tejto časti bol realizovaný aj marketingový prieskum, týkajúci sa upcyklovaných bicyklov a informácií, potrebných pre spracovanie biznis modelu. Tento prieskum bol realizovaný prostredníctvom metódy dopytovania online formou v podobe dotazníka. Tento dotazník bol určený pre kohokoľvek bez rozdielov. Na konci praktickej časti je návrh biznis modelu pre startup Dammibikes, ktorý bol vypracovaný na základe analýzy všetkých získaných poznatkov z teoretickej časti a údajov získaných z dotazníka.

4. Výsledky práce a diskusia

4.1 Charakteristika startupu Dammibikes

Startup Dammibikes som vymyslel a vytvoril ja s mojím kolegom Michalom. Tento nápad vznikol minulý rok, keď sme spoločne rozmýšľali, že by sme začali podnikat' s bicyklami. Našou motiváciou bola ochrana životného prostredia a zábava. Životné prostredie je vo veľmi zlom stave, znečisťuje sa stále viac a viac, a našou motiváciou je aspoň čiastočne tomu zabrániť pomocou upcyklácie starých bicyklov, ktorej výsledkom sú nové kvalitné produkty. Taktiež mám blízky vzťah k bicyklom, keďže sám pretekám na cestnom bicykli a pracoval som ako mechanik bicyklov. Keďže ma bicykle a cyklistika veľmi zaujímajú, tak mám vždy veľký prehľad v aktuálnych trendoch. Mojim cieľom je prepojiť hobby s prácou a presvedčiť zákazníka, že sú aj iné cesty, ako kúpiť kvalitný produkt a pritom chrániť našu planétu. My pretvárame nepoužiteľné, zničené, vyhodené a nepojazdné bicykle na nové plnohodnotné vozidlá na dvoch kolesách s cieľom opätovného predaja zákazníkom aj na želanie. Naším cieľom je vytvárať plnohodnotný produkt a zároveň chrániť životné prostredie. Sme výnimoční samotným produktom a nápaditosťou využívania cirkulárnej ekonomiky, ktorá je raritou na trhu. Výnimočný je takisto dizajn a značka produktu.

4.1.1 Produkt

Zákazníkom ponúkame tieto tri produkty :

- **Upcyklovaný bicykel** – kompletne spracovaný produkt, vybavený kvalitnými materiálmi a komponentami vysokej kvality, zároveň musí spĺňať určité bezpečnostné kritéria. Bicykel pred uvedením do predaja prejde najskôr testami. Ak splní testy, následne je pripravený na zaradenie do predaja. Tieto bicykle sú navrhované a dizajnované našou firmou.
- **Upcyklácia svojho vlastného bicykla** – ide o službu, ktorá je určená pre spotrebiteľov, ktorí vlastnia už nepojazdný bicykel. Bicykel prejde upcykláciou, ktorej jednotlivé kroky som už predstavil vyššie. Zákazník si určí, ako by mal bicykel vyzerat', respektíve, aké komponenty a cenovú reláciu si predstavuje.

- *Vytvorenie bicykla na želanie* – ide o službu, ktorú ponúkame pre zákazníkov s cieľom ich maximálneho uspokojenia. Prebehne stretnutie, telefonický rozhovor alebo elektronická komunikácia, v ktorej do detailu rozoberieme želania zákazníka a na základe dostupných zdrojov vytvoríme produkt.
- Stratégiou je poskytnúť kvalitné produkty a služby, ktoré uspokojia zákazníka v maximálnej možnej miere.

Predmetom našej podnikateľskej činnosti bude predaj upcyklovaných bicyklov priamo zákazníkovi. Produktom bude upcyklovaný bicykel. Opatrebovaným, starým bicyklom na vyhodenie, ktoré sú odpadom, dávame druhú šancu. Upcyklácia prebieha pomocou logicky usporiadaných krokov, a to nasledovne:

- odber vyhodенých bicyklov
- demontáž všetkých komponentov
- odmastenie a vyčistenie rámov a vidlíc a ostatných komponentov
- opieskovanie rámov a vidlíc na surový kov
- vytvorenie návrhu dizajnu
- nákup farieb, lakov a nevyhnutných komponentov
- nalakovanie rámov a vidlíc
- montáž komponentov
- produkt pripravený na predaj zákazníkovi v najvyššej kvalite

Ďalším produktom je služba ponúkaná spotrebiteľom – upcyklácia ich vlastných bicyklov, ktorá prebieha v nasledovných krokoch :

- prijatie bicykla
- demontáž všetkých komponentov
- odmastenie a vyčistenie rámov a vidlíc a ostatných komponentov
- opieskovanie rámov a vidlíc na surový kov
- vytvorenie návrhu dizajnu na želanie zákazníka
- nalakovanie rámov a vidlíc
- montáž potrebných komponentov
- produkt pripravený na odovzdanie zákazníkovi

Všetky komponenty sú dodávané od popredných svetových značiek.

4.1.2 Cena

Cenová politika je veľmi dôležitou časťou marketingového mixu. Vzhľadom na to, že ide o hmotný produkt alebo službu, cena sa dá takmer vždy určiť. Ak ide o produkt upcyklovaný bicykel, tak cenový základ pozostáva z nákladov na obstaranie a všetkých použitých komponentov a rôznych materiálov. Druhú časť ceny tvorí množstvo práce strávenej pri danom modeli bicykla. Ak zákazník využije službu upcyklácia svojho vlastného bicykla, tak cena pozostáva z opieskovania, použitých materiálov a komponentov, a vykonanej práce. Pri vytvorení bicykla na želanie už individuálne cenu konzultujeme a vytvára sa podľa viacerých faktorov, ktoré ju ovplyvňujú. Platby prebiehajú v momente predaja v hotovosti, kartou alebo bankovým prevodom, ak ide o internetový predaj.

4.1.3 Distribúcia

Distribúcia je už tá príjemnejšia časť marketingového mixu, ktorá prebieha po kúpe, objednaní produktu. Ak ide o priamy predaj, zákazník si produkt priamo odvezie alebo mu ho my dovezieme domov. Pri internetovom predaji je produkt distribuovaný ku zákazníkovi pomocou distribučnej spoločnosti.

4.1.4 Podpora predaja

Naše produkty budú najviac propagované cez sociálne siete. Profily firmy budú lákať zákazníkov na Facebooku a Instagrame. Veľmi dôležitá na propagáciu podpory predaja je internetová stránka, v ktorej bude zakomponovaný aj e-shop. Kľúčový bude taktiež aj priamy marketing, osobný kontakt so zákazníkmi. Som presvedčený, že najlepšou reklamou sú spokojní zákazníci a ich referencie.

4.2 Vyhodnotenie výsledkov prieskumu

Získané údaje od respondentov som spracoval do grafov a frekvenčných tabuliek, ktoré obsahujú odpovede na jednotlivé otázky.

4.2.1 Základné údaje o respondentoch

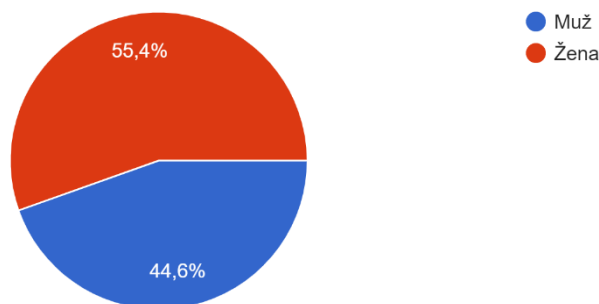
Dotazník k môjmu výskumu vyplnilo presne 267 respondentov. Prevahu respondentov tvorili ženy v počte 148 (55,4%) a potom muži v zastúpení počtom 119 (44,6%) respondentov. Údaje sú zobrazené v tabuľke č.1 a obrázku číslo 3.

	Frekvencia	Percentá	Validné percentá	Comulatívne percentá
Muži	119	44,6	44,6	44,6
Ženy	148	55,4	55,4	100
Celkovo	267	100	100	-

Tabuľka č. 1 Pohlavie

Zdroj: Vlastné spracovanie

Pohlavie:
267 odpovedí



Obrázok 3 Graf pohlavie

Zdroj: Vlastné spracovanie

V nasledujúcej tabuľke a grafe môžeme vidieť kľúčové informácie o veku jednotlivých respondentov. 146 respondentov (54,7%) bolo vo veku 16-24 rokov, 25 respondentov (9,4%) bolo vo veku 25-35, 64 respondentov (24%) bolo vo veku 36-50 a 32 respondentov (12%) malo viac ako 50 rokov. Podrobné údaje sú zobrazené v tabuľke č.2 a obrázku č.4.

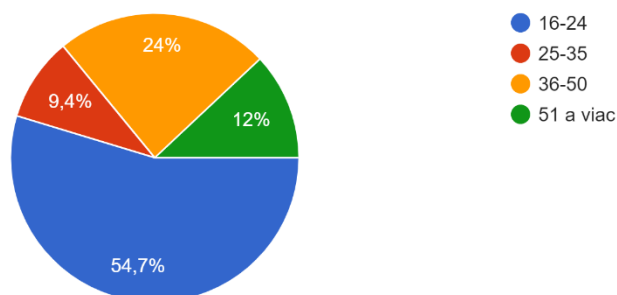
	frekvencia	percentá	Validné percentá	Kumulatívne percentá
16-24	146	54,7	54,7	54,7
25-35	25	9,4	9,4	64,1
36-50	64	24	24	88,1
51 a viac	32	12	12	100
total	267	100	100	

Tabuľka č. 2 Vek

Zdroj: Vlastné spracovanie

Do ktorej skupiny spotrebiteľov patríte podľa Vášho veku?

267 odpovedí



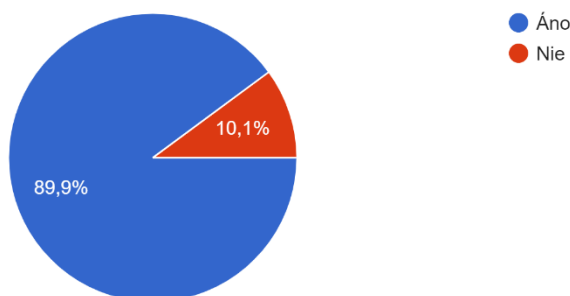
Obrázok 4 Graf Vek

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.2.2 Vyhodnotenie otázok z dotazníka

Na základe otázky, či respondenti jazdia na bicykli, respektíve, či používajú bicykel, som rozdelil respondentov na dve skupiny. 240 respondentov (89,9%) odpovedalo pozitívne, čiže jazdia na bicykli. Týmto respondentom sa potom zobrazilo jadro dotazníka s 9 otázkami a 2 otázkami o základných údajoch o respondentoch. 27 respondentom (10,1%), ktorí odpovedali negatívne, neboli zobrazené otázky z jadra dotazníka, čiže vyplnili už len 2 otázky o základných údajoch o respondentoch. Podrobné údaje sú zobrazené v Obrázku č.5.

Jazdíte na bicykli ?
267 odpovedí



Obrázok 5 Používanie bicykla

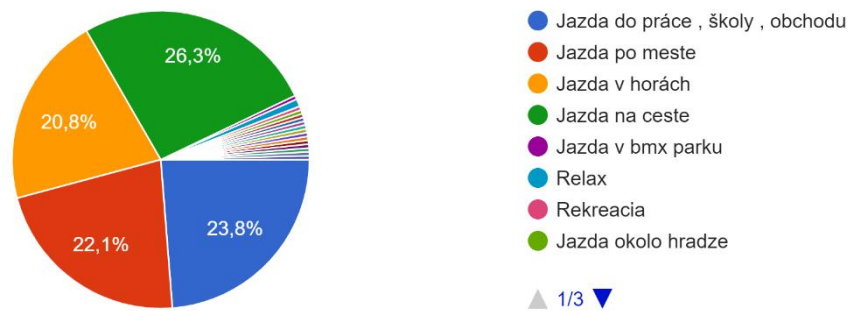
Zdroj: Vlastné spracovanie

Pomocou nasledujúcej otázky som zistil, na aký účel respondenti využívajú bicykel najčastejšie. Najviac 63 respondentov (26,3%) odpovedalo, že jazdí na ceste, 50 (20,8%) respondentov označilo ako najčastejšie jazdu v horách, 57 (23,8%) respondentov najčastejšie využíva bicykel do práce, školy či obchodu, 53 (22,1%) respondentov najčastejšie jazdí po meste, 2 (0,8%) respondenti označili relax. Po 1 respondentovi (0,1%) označili ako najčastejšie využitie jazda v bmx parku, rekreácia, jazda okolo hrádze, jazda v prírode, všetko uvedené, všetko uvedené plus ďalšie, aj do práce, aj po meste, aj do hôr, jazda všade, kam idem, na rekreačné jazdy po cestách aj horách, rekreačné bicyklovanie, všetko

rovnocenne, úplne všade, výlety v prírode – lužné lesy. Podrobné údaje sú zobrazené v Obrázku č.6 .

Na aký účel bicykel najčastejšie používate?

240 odpovedí



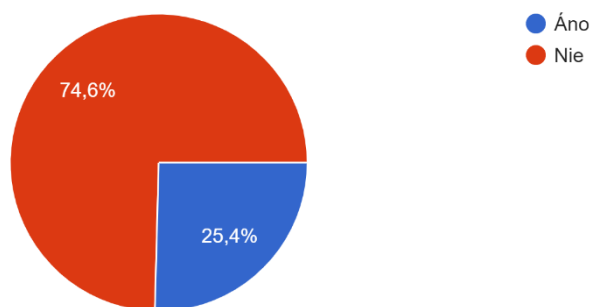
Obrázok 6 Účel

Zdroj: Vlastné spracovanie

V nasledujúcej otázke som sa pýtal respondentov, či sa už stretli s pojmom upcyklované bicykle. Celkovo 170 (74,9%) respondentov odpovedalo, že daný pojem ešte nepočuli a 50 (25,1%) respondentov už niekedy počuli o upcyklovaných bicykloch. Podrobné údaje sú zobrazené v Obrázoku č.7.

Počuli ste predtým už niekedy o upcyklovaných bicykloch?

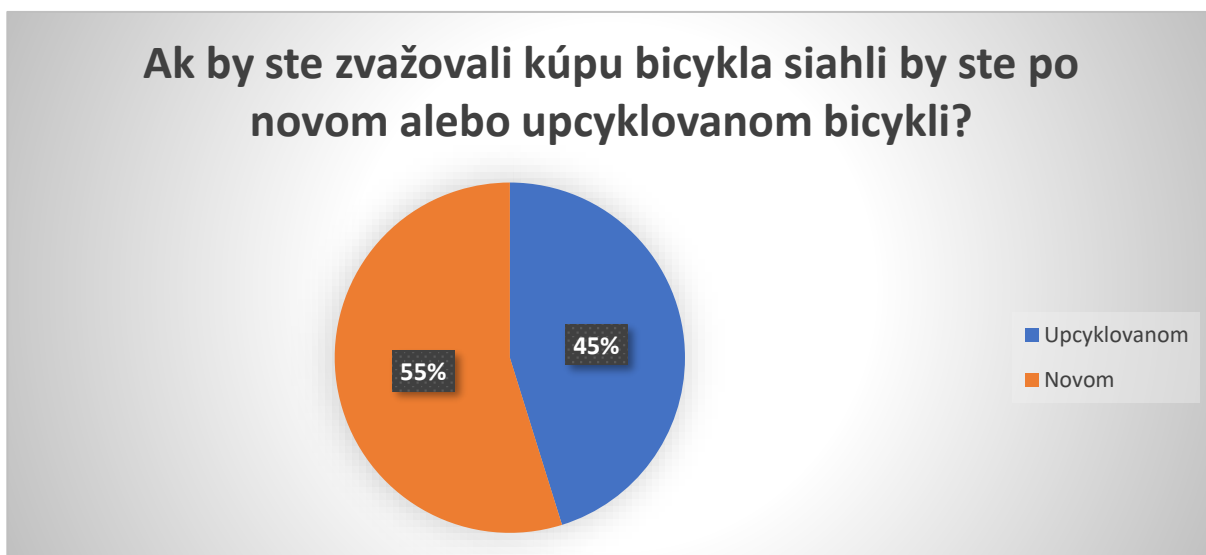
240 odpovedí



Obrázok 7 Povedomie

Zdroj: Vlastné spracovanie

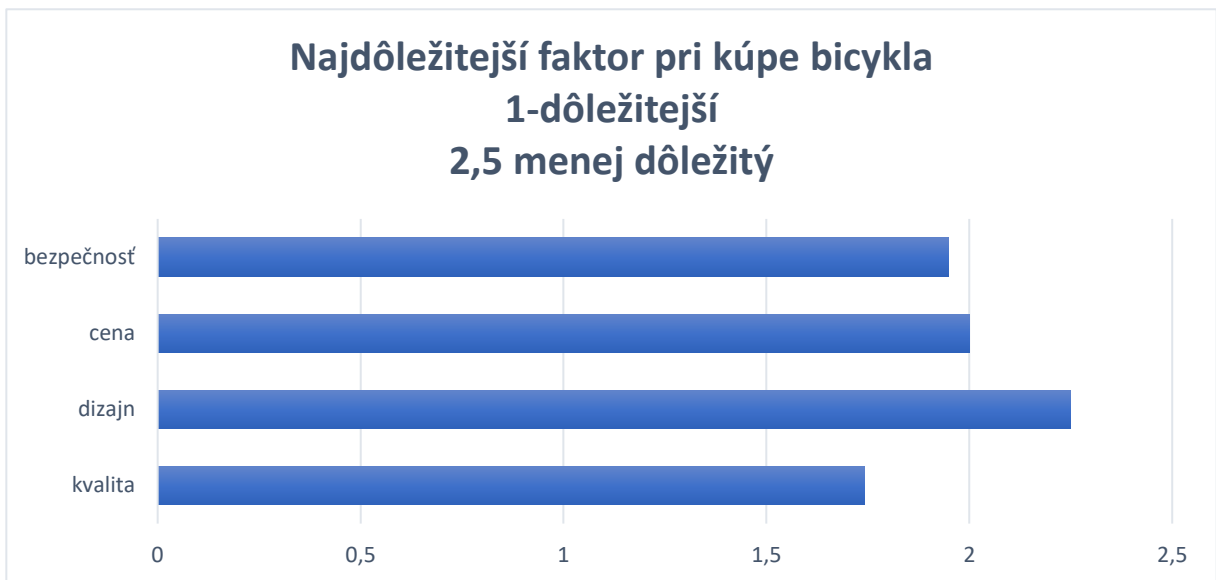
Ďalšia otázka, ktorá ma zaujímala, bola zameraná na to, či by respondent siahol po novom bicykli alebo by sa priklonil ku kúpe upcyklovaného bicykla. 131 (55%) respondentov odpovedalo, že by si kúpilo nový bicykel, a 108 (45%) respondentov by malo záujem o upcyklovaný bicykel. V nasledujúcom Obrázku č.8 sú zobrazené podrobné údaje.



Obrázok 8 Nákupné rozhodovanie

Zdroj: Vlastné spracovanie

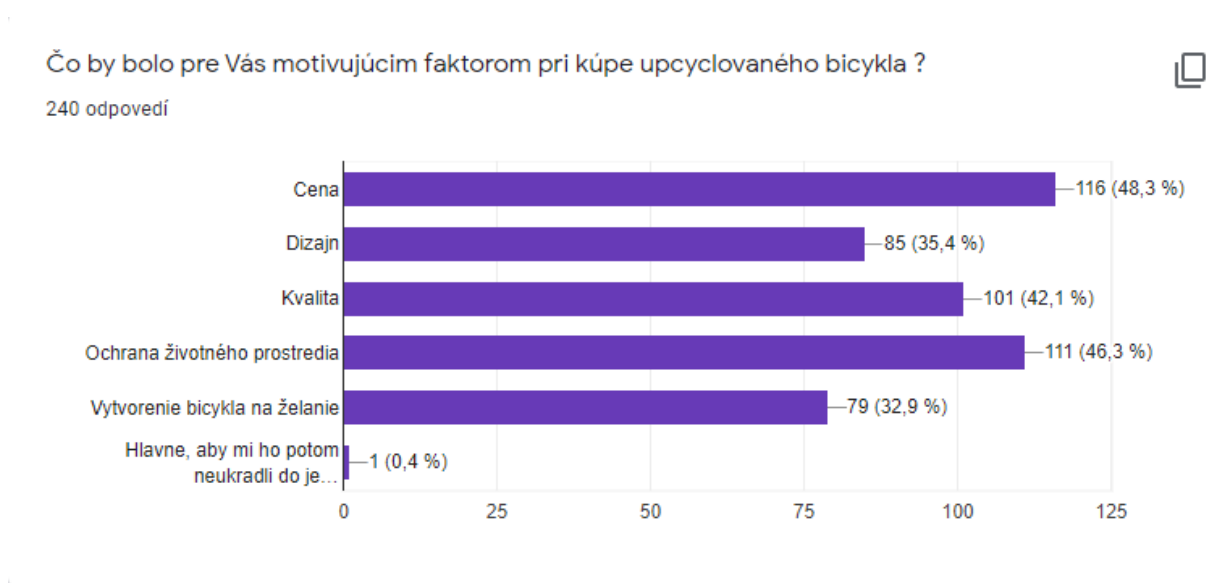
Pomocou škálovej otázky som chcel zistiť, aký je podľa respondentov najdôležitejší faktor pri kúpe bicykla. Na základe odpovedí, ktoré som spriemeroval, dostali jednotlivé faktory známky. Kvalita dostala najnižšie hodnotenie 1,74, čo znamená, že to bol najdôležitejší faktor, hodnotenie 1,95 získala bezpečnosť, tretím faktorom je cena s hodnotením 2 a na poslednom mieste bol dizajn, ktorý dosiahol hodnotenie 2,25. Na základe tohto hodnotenia som vytvoril Obrázok č.9.



Obrázok 9 najdôležitejší faktor

Zdroj: Vlastné spracovanie

V nasledujúcej otázke som sa zaujímal o to, čo by bolo motivujúcim faktorom pre respondentov pri kúpe upcyklovaného bicykla. Najviac označovaná odpoveď bola cena 116 (48,3%), dizajn bol označený 85-krát (35,4%), kvalita 101 (42,1%), veľmi často označovanou odpoveďou bola ochrana životného prostredia 111 (46,3%). Vytvorenie bicykla na želanie malo 79 (32,9%) označení. Pre jedného respondenta (0,4%) je motivujúce, aby mu neukradli bicykel. V Obrázku č.10 sú zobrazené podrobné údaje.



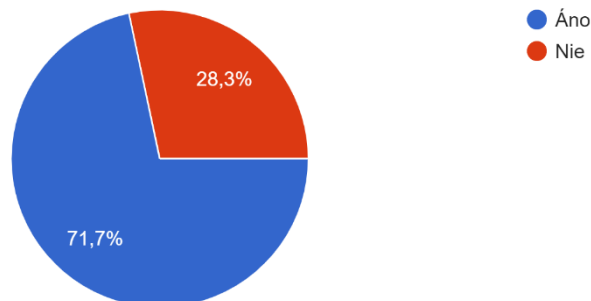
Obrázok 10 Motivujúci faktor

Zdroj: Vlastné spracovanie

Zaujímalo ma, či by respondenti mali záujem o upcykláciu svojho vlastného starého bicykla. Kladne odpovedalo 172 respondentov (71,7%), o tento produkt by nemalo záujem 68 respondentov (28,3%). Podrobné údaje sú zobrazené v Obrázku č.11.

Mali by ste záujem o ponúkanú službu - upcyclácia Vášho vlastného bicykla ?

240 odpovedí



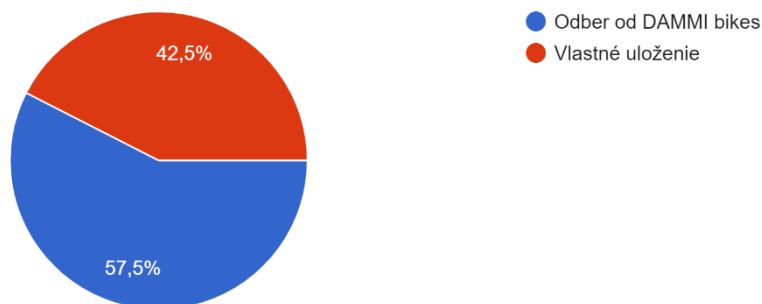
Obrázok 11 Služba- záujem

Zdroj: Vlastné spracovanie

Nasledujúca otázka sa pýtala respondentov, či by pri upcyclácii svojho vlastného bicykla mali záujem o odber startupom Dammibikes alebo by si svoj bicykel sami priniesli do predajne. 138 respondentov (57,5%) odpovedalo, že by svoj bicykel priniesli do predajne, 102 respondentov (42,5%) odpovedalo, že by mali záujem o túto službu, čiže odber od Dami bikes. V Obrázku č.12 sú zobrazené podrobné údaje.

Mali by ste záujem, aby DAMMI BIKES pre Váš starý bicykel prišiel k Vám alebo by ste ho radšej priniesli do predajne?

240 odpovedí

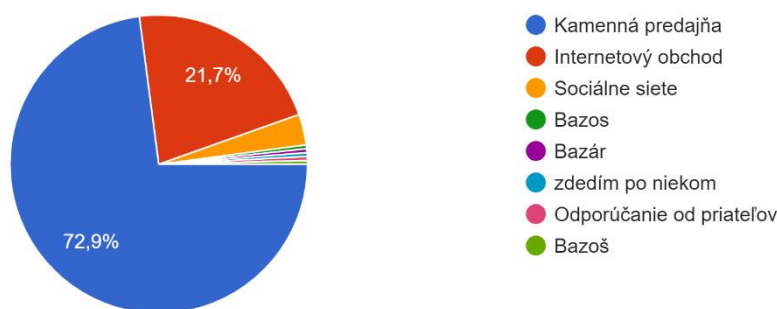


Obrázok 12 Odber

Zdroj: Vlastné spracovanie

Otázka, ktorá nasledovala, mala od respondentov zistiť, aký spôsob nakupovania využívajú pri kúpe bicykla najčastejšie. 175 respondentov (72,9%) označilo kamennú predajňu, 52 respondentov (21,7%) označilo internetový obchod, 8 respondentov (3,3%) odpovedalo v prospech sociálnych sietí, po jednom respondentovi (0,4%) odpovedalo Bazoš, bazár, dedičstvo, odporúčenie od priateľov, bazoš. Podrobné údaje sú zobrazené v Obrázku č.13.

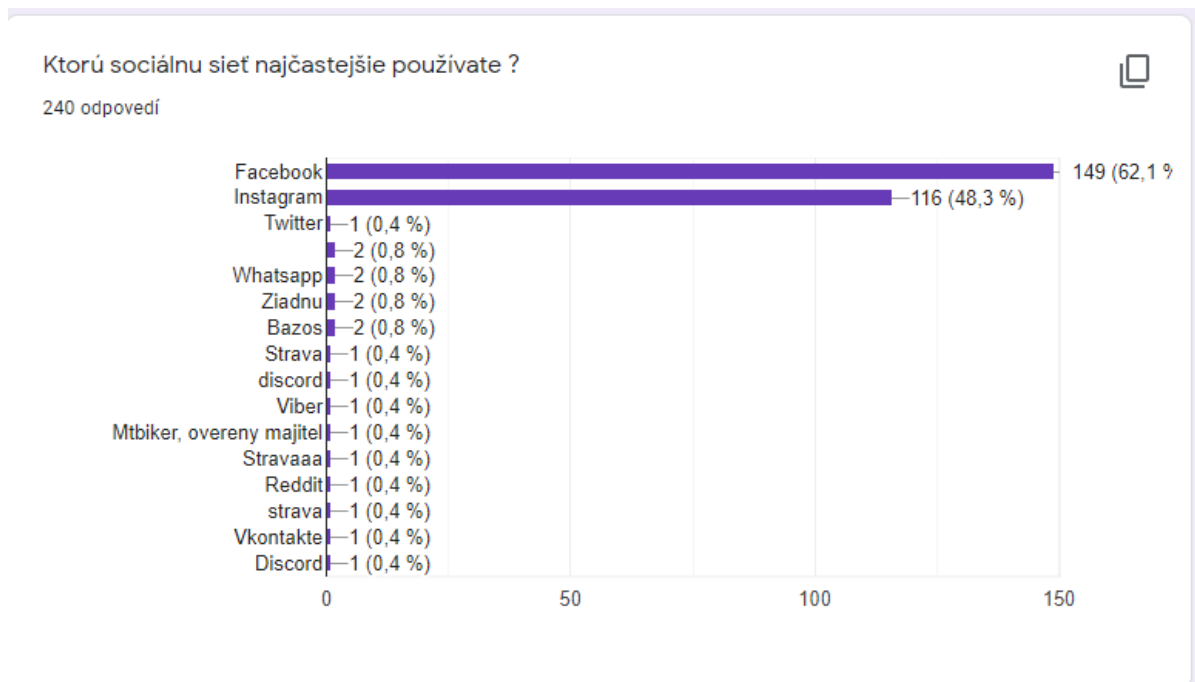
Aký spôsob nakupovania najčastejšie využívate pri kúpe bicykla?
240 odpovedí



Obrázok 13 Spôsob nakupovania

Zdroj: Vlastné spracovanie

Posledná otázka, ktorá ma zaujímala, bola zameraná na sociálne siete, čiže ktorú sociálnu sieť najčastejšie používajú respondenti. Najviac označení bolo na Facebook 149 (62,1%) a Instagram 116 (48,3%), 3 (1,2%) označenia mala Strava a Twitter, po 2 označenia (0,8%) mali WhatsApp, Bazoš, žiadna, Discord a po jednom označení mali Reddit, Viber, Mtbiker, Vkontakte. Podrobné údaje sú zobrazené v Obrázku č.14.



Obrázok 14 Sociálna sieť

Zdroj: Vlastné spracovanie

4.2.3 Závbery z dotazníka

Napriek malej početnosti vzorky som získal potrebné informácie, keďže ma zaujímalo, či respondenti poznajú pojem upcyklované bicykle a či by mali záujem o ich kúpu. Keďže tento pojem je nový, respektíve sa nemali respondenti s ním kde stretnúť, tak väčšina tento pojem nepoznala. Ale aj napriek tomu som získal nesmierne dôležité informácie.

Údaje som získal metódou štandardného dopytovania a na výskum som použil elektronický dotazník. Cieľom môjho prieskumu bolo zistiť povedomie a záujem respondentov o upcyklované bicykle, aké faktory ich ovplyvňujú pri kúpe bicykla, aké faktory by boli pre nich motivujúce pri kúpe upcyklovaného bicykla, na aký účel respondenti používajú bicykel, aký spôsob využívajú pri kúpe bicykla a nakoniec ma zaujímalo, akú sociálnu sieť najčastejšie používajú.

Prieskum som realizoval na vzorke 267 respondentov. Môjho prieskumu sa zúčastnilo 55,4 % žien a 44,6 % mužov. Najpočetnejšiu vekovú kategóriu tvorili respondenti vo veku 16-24 rokov, ktorých bolo 54,7%. Vekovú kategóriu 25-35 tvorilo len 9,4%.

Respondentov vo veku 36-50 rokov bolo 24%. Môjho prieskumu sa taktiež zúčastnilo 12% ľudí starších ako 50 rokov.

Pomocou prieskumu som dospel k jednotlivým výsledkom. Pomocou otázky, či jazdia respondenti na bicykli som odfiltroval respondentov, ktorí na danú otázku odpovedali negatívne. Títo respondenti boli presmerovaní priamo na údaje o respondentovi, konkrétne vek a pohlavie. Respondentov, ktorých bolo presmerovaných na dané otázky bolo len 10,1%, čím sa potvrdila moja hypotéza. Predpokladal som, že počet respondentov, ktorí nejazdia na bicykli bude menší ako 15%. 89,9% respondentov pokračovalo na hlavnú časť dotazníka, nakoľko označili pozitívnu odpoveď.

Respondenti označovali účel použitia bicykla pomerne rovnomerne. Jazda po meste, jazda na ceste, jazda do školy, práce, obchodu a jazda v horách mali nad 20%. Niekoľko respondentov odpovedalo, že používajú bicykel na jazdu kdekoľvek alebo ako relax.

Na otázku, či respondenti počuli už o upcyklovaných bicykloch sa moja hypotéza nepotvrdila. Predpokladal som, že až 90% respondentov nepozná tento pojem. V dotazníku však označilo túto odpoveď iba 74,6%. Predpokladám, že to je spôsobené tým, že prieskumu sú zúčastnilo mnoho blízkych respondentov, ktorí o tomto pojme už počuli odo mňa, alebo respondenti považovali za prvý styk s týmto pojmom úvod dotazníka.

Otázka, ktorá ma zaujímala najviac, bola smerovaná na to, či by uprednostnili kúpu nového alebo upcyklovaného. Moja hypotéza bola potvrdená viac než dvojnásobne, nakoľko až 45% respondentov označilo upcyklovaný bicykel. Môj predpoklad bol len viac ako 20%. Predpokladám, že to priamo súvisí s ďalšou otázkou, kde som sa respondentov pýtal na motivujúci faktor pri kúpe upcyklovaného bicykla, a to na základe odpovede ochrana životného prostredia, ktorá dosiahla až 111 hlasov, čiže 46,3% a vytvorenie bicykla na želanie s 32,9%. Sú to práve tie faktory, ktoré najviac odlišujú štandardný bicykel od upcyklovaného. Z tejto otázky jasne vyplýva, že respondenti si uvedomujú čoraz vážnejšiu situáciu so životným prostredím a našou planétou.

Okrem záujmu o upcyklované bicykle ma zaujímalo, či by mali respondenti záujem o produkt upcyklácia ich vlastných bicyklov. Na túto otázku kladne odpovedalo až 71,7% čo som nepredpokladal. Táto otázka preto bola nesmierne dôležitá pre startup Dammibikes.

Neočakával som, že dizajn bicykla bude pre respondentov najmenej dôležitý faktor pri kúpe bicykla. Týmto sa nepotvrdila moja hypotéza, nakoľko som predpokladal, že bude

najdôležitejší. Tento predpoklad vyplýval z vlastnej skúsenosti pozorovania správania zákazníkov pri kúpe.

Napriek trendu nakupovania cez internetový obchod či sociálne siete si väčšina respondentov najradšej kupuje bicykel v kamennej predajni. Myslím si, že to je spôsobené tým, že v kamennej predajni si môžu bicykel vyskúšať a nastaviť podľa potreby. Napriek tomu odporúčam zavedenie internetového obchodu pre startup Dammibikes.

Otázkou, akú sociálnu sieť používajú respondenti najčastejšie, som chcel zistiť, kde je najvhodnejšie propagovať produkty Dammibikes. Nakoľko som predpokladal, že najpoužívanejšou sociálnou sieťou bude Instagram (48,3%) sa nenaplnila moja hypotéza, keďže Facebook (62,1%) bol označovanejší. Prišiel som k záveru, že najlepšie riešenie by bola propagácia na oboch sociálnych sieťach.

Konkurencia pre Dammibikes je len substitučnými produktami (nový, štandardný bicykel), napriek tomu je veľmi dôležité aplikovať výsledky prieskumu do biznis modelu

4.3 Návrh biznis modelu pre Dammibikes

Na základe získaných informácií z predchádzajúcich kapitol a výsledkov z prieskumu som vytvoril biznis model Canvas pre startup Dammibikes, ktorý môžete vidieť na nasledujúcom obrázku č.15.

Kľúčoví partneri	Kľúčové aktivity	Ponúkaná hodnota	Vzťahy so zákazníkmi	Zákaznícke segmenty
Ľudia	Dizajn	Upcyklovaný bicykel	Komunikácia	Cyklisti
Dodávatelia komponentov	Marketing	Bicykel na želanie	Súťaže	Eko-nadšenci
Skládky	Servis Budovanie značky Distribučné kanály	Upcyklácia svojho vlastného bicykla	Distribučné Kanály Facebook Instagram Internetová stránka E-shop Kamenná predajňa	Všetky vekové kategórie
	Kľúčové zdroje Pracovná sila Staré bicykle Komponenty Nástroje Finančné prostriedky Priestor			
Náklady Nákup komponentov a materiálov Preprava iné služby		Zdroje príjmov Tržby z predaja produktov		

Obrázok č. 14: Návrh biznis modelu Canvas

Zdroj: Vlastné spracovanie

Záver

Bakalárska práca zhodnotila súčasný stav problematiky startupov, cirkulárnej ekonomiky a biznis modelov. V prvej kapitole som sa zameril na biznis model Canvas, ktorý bol aplikovaný na startup Dammibikes v praktickej časti záverečnej práce.

V druhej časti záverečnej práce som charakterizoval startup Dammibikes a predstavil produkt, cenotvorbu, distribúciu a podporu predaja. Následne som interpretoval výsledky marketingového prieskumu, ktoré boli potrebné na návrh biznis modelu.

Jedným z mojich parciálnych cieľov bolo zistiť záujem o upcyklované bicykle. Tento záujem bol podľa záverov z dotazníka nad moje očakávania. Po upcyklovanom bicykli by siahlo 45 percent respondentov v porovnaní s novým bicyklom. Tento údaj bol kľúčový pre samotné fungovanie startupu a ďalšie smerovanie Dammibikes.

V záverečnej kapitole som navrhol biznis model Canvas pre startup Dammibikes, čím som splnil hlavný cieľ bakalárskej práce. Nakoľko som splnil všetky parciálne ciele som spokojný so záverečnou prácou.

Zoznam použitej literatúry

1. AFUAH, Alan. *Business Models: A Strategic Management Approach*. New York. McGraw-Hill/Irwin. 2004. s 415. ISBN 9780071236393.
2. BEDNÁR, Richard. - TARIŠKOVÁ, Natália. *Prijmové modely startupov. Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov II*. Recenzovaný zborník vedeckých prác. Bratislava . EKONÓM, 2016, strán. 52-78. ISBN 978-80-225-4328-6.
3. Cirkulárna ekonomika [online] [10.3.2021] Dostupné na: <https://www.incien.sk/cirkularna-ekonomika/>
4. EMGIN, Bahar. *Trashion: The return of the disposed. Design Issues*. [online] [28.3.2021] Massachusetts Institute of Technology. 28(1). s 63-71. ISSN: 0747-9360.
5. GRAHAM, Paul. *Start up = Growth*. [online] [14.2.2021] Paul Graham's blog, 2012. Dostupné na: <http://www.paulgraham.com/growth.html>
6. HAWKINS, Gay. *Plastic bags living with rubbish. International Journal of Cultural Studies*, University of New South Wales. Australia. 2001. Volume: 4 issue: 1, s 5-23.
7. KEPLINGER, Siegfried . *Príručka Kapitola „Podnikateľské modely založené na cirkulárnej ekonomike*. [online] [12.3.2021] Dostupné na: http://www.interreg-danube.eu/uploads/media/approved_project_public/0001/35/68b350ca6d096a7a54b996fcb9e97144f06e8558.pdf
8. KORHONEN, Jouni – HONKASALO, Atero, SEPPÄLÄ, Jyri. *Circular Economy: The concept and its limitations* [online]. Elsevier, 2018. [4.2.2021]. 143. s 37-46. ISSN 0921-8009
Dostupné na: https://www.researchgate.net/profile/Jouni-Korhonen/publication/318385030_Circular_Economy_The_Concept_and_its_Limitations/links/5a53e343a6fdccf3e2e28b99/Circular-Economy-The-Concept-and-its-Limitations.pdf
9. MAJTÁN Š. a kol. *Podnikové hospodárstvo*. Bratislava. SPRINT. 2007. 347 strán. ISBN 978-80-89085-79-8.
10. MARKOVÁ, Viera. *Malé a stredné podnikanie v Slovenskej republike*. Banská Bystrica : Univerzita Mateja Bela, 2003. 150 strán. ISBN 80-8055-816-7.

11. MIŠKERÍK, Martin. *Startupy bijú na poplach. Musíme zmeniť vzdelávanie ľudí pre potreby 21. storočia*, TREND [online] News Media Holding. [17.10.2020]. Dostupné na: [Startupy chcú zmenu vzdelávania ľudí pre 21.storočie | TREND](#)
12. *Obchodný zákonník*, Bratislava, Nová Práca, 2008, 811 strán, ISBN 978-80-89350-00-1
13. OSTERWALDER, Alexander. *Business Model Generation* . Wiley. 2009. s 288. ISBN 9780470876411.
14. RRIES, Erik. *The Lean Startup*. 1. Vyd. New York. Crown Business. 2011. 324 strán. ISBN 9780670921607.
15. SCOTT, Johatan. *The sustainable business a practitioner's guide to achieving long-term profitability and competitiveness*. Sheffield. Greenleaf Publishing Limited. 2015. s. 224 ISBN: 978-1-906093-83-9.
16. SLÁVIK, Štefan - BEDNÁR, Richard – MIŠÚN, Juraj – ZAGORŠEK, Branislav. *Podnikateľské modely*. 1. vyd. Bratislava. EKONÓM. 2014. 246 strán. ISBN 978-80-225-3986-9.
17. SRPOVÁ, Jitka a kol. *Základy podnikání: Teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. Praha. Grada Publishing, a.s., 2010. 432 strán. ISBN 978-80-247-3339-5.
18. WHEELLEN, Thomas – HUNGER, David. *Strategic Management and Business Policy: Concepts and Cases*. New Jersey. Pearson/Prentice Hall. 2008. s 900. ISBN 9780132323468.
19. ZOTT, Christophe – AMIT, Raphael. *Business Model Innovation Strategy. Transformational Concepts and Tools for Entrepreneurial Leaders*. John Wiley & Sons. 2020. s. 368. ISBN 9781119689683.