

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA**

Evidenčné číslo: 102003/I/2022/36100138884147972

**OTVORENÉ INOVÁCIE A AKVIZÍCIE SLOVENSKÝCH
STARTUP-OV ZAHRANIČNÝMI FIRMAMI**

Diplomová práca

2022

Lukáš Hurban, Bc.

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA**

**OTVORENÉ INOVÁCIE A AKVIZÍCIE SLOVENSKÝCH
STARTUP-OV ZAHRANIČNÝMI FIRMAMI**

Diplomová práca

Študijný program: manažment medzinárodného obchodu

Študijný odbor: ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: Obchodná fakulta

Vedúci záverečnej práce: prof. Ing. Soňa Ferenčíková, PhD.

Bratislava, 2022

Lukáš Hurban, Bc.

Prehlásenie

Čestne prehlasujem, že som diplomovú prácu vypracoval samostatne a to hlavne s použitím literatúry, ktorá je uvedená v bibliografii.

V Bratislave, 6.4.2022

podpis študenta

PodĎakovanie

Touto cestou by som sa chcel poĎakovať všetkým, ktorí mi pomáhali pri spracovaní diplomovej práce. PoĎakovanie patrí hlavne mojej vedúcej práce prof. Ing. Soni Ferenčíkovej, PhD., za jej ochotu, priateľský a ústretový prístup a usmernenia k písaniu diplomovej práce.

Bc. Lukáš Hurban

V Bratislave, 2022

ABSTRAKT

HURBAN, Lukáš Bc.: Otvorené inovácie a akvizície slovenských startup-ov zahraničnými firmami. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná Fakulta, Katedra medzinárodného obchodu. – prof. Ing. Soňa FERENČÍKOVÁ, PhD. – Bratislava: OF, 2022, 86 s.

Cieľom záverečnej diplomovej práce je preskúmať, ktoré slovenské firmy sú atraktívnymi cieľmi pre nadnárodné korporácie ako zdroj otvorených inovácií, aké stratégie slovenské startupy využívajú a na základe tohto skúmania vytvoriť doporučeniu pre slovenské startupy, ktoré chcú byť predajné na zahraničných trhoch. Práca začína úvodom a následne pozostáva zo štyroch kapitol. V prvej kapitole sa zameriavame na teoretické východiska a súčasný stav riešenie problematiky. Zároveň sa tu venujeme konkrétne aj definovaniu pojmov otvorených inovácií a akvizícií so zameraním sa na starupy. Druhá kapitola je venovaná cieľu práce a stanoveniu výskumných otázok. V tretej kapitole približujeme metodiku práce a metódy skúmania. Súčasťou štvrtej kapitoly sú prípadové štúdie slovenských startupov, ktoré prešli zahraničnou akvizíciou. V tejto kapitole sú taktiež priblížené stratégie startupov a doporučeniu pre slovenské startupy, ktorých cieľom je podstúpenie akvizície, resp. otvorenej inovácie. Práca je ukončená záverom.

Kľúčové slová: startup, otvorené inovácie, akvizície, slovenské startupy, stratégie startupov

ABSTRACT

HURBAN, Lukáš Bc.: Open innovations and acquisitions of Slovak startups by foreign companies. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce, Department of International Trade. – Dipl. Ing. Soňa FERENČÍKOVÁ, PhD.. – Bratislava: OF, 2022, 86 p.

The aim of the final thesis is to examine which Slovak companies are attractive targets for multinational corporations as a source of open innovation, what strategies Slovak startups use and based on this research to create recommendations for Slovak startups that want to be sold on foreign markets. The work begins with an introduction and then consists of four chapters. In the first chapter we focus on the theoretical basis and the current state of solving the problem. At the same time, we are specifically focusing on defining the concepts of open innovations and acquisitions with a focus on standards. The second chapter is devoted to the aim of the work and the determination of research questions. In the third chapter we present the methodology of work and research methods. Part of the fourth chapter are case studies of Slovak startups that have undergone a foreign acquisition. This chapter also describes the strategies of startups and recommendations for Slovak startups, which aim to undergo an acquisition, respectively open innovation. The work is finished with a conclusion.

Key words: startup, open innovation, acquisitions, slovak startups, startup strategies

OBSAH

Úvod.....	8
1 Teoretické východiska a súčasný stav riešenej problematiky.....	10
1.1 Charakteristika startupu	10
1.1.1 Typy startup podnikov	13
1.1.2 Životný cyklus startupov.....	16
1.1.3 Formy a zdroje financovania	18
1.2 Vymedzenie pojmov otvorená inovácia a akvizícia z hľadiska startupov	23
1.2.1 Otvorené inovácie a inovačný proces startupov	26
1.2.2 Akvizície startupov	27
2 Cieľ práce a stanovenie výskumných otázok.....	35
3 Metodika práce a metódy skúmania	36
4 Prípadové štúdie a výsledky práce	38
4.1 Prípadová štúdia startupu Websupport	38
4.2 Prípadová štúdia startupu Blue Vision Labs	44
4.3 Prípadová štúdia startupu Beat Games	47
4.4 Prípadová štúdia startupu Exponea	51
4.5 Prípadová štúdia startupu Slido	59
4.6 Zhrnutie a odporúčania pre slovenské startupy	68
4.6.1 Výskumné otázky.....	70
4.6.2 Odporúčania pre slovenské startupy	71
5 Záver	76

ZOZNAM ILUSTRÁCIÍ A TABULIEK

Tabuľka 1 Prípadová štúdia Websupport, s.r.o.	41
Tabuľka 2 Prípadová štúdia Blue Vision Labs, s.r.o.	45
Tabuľka 3 prípadová štúdia Beat Games, s.r.o.	49
Tabuľka 4 Prípadová štúdia Exponea, s.r.o.	57
Tabuľka 5 Prípadová štúdia Slido, s.r.o.	65
Tabuľka 6 Porovnanie faktorov úspechu jednotlivých startupov	69

ÚVOD

Slovensko je malá krajina, ale aj napriek tomu disponuje množstvom skvelých nápadov. Startupový ekosystém pomaličky dozrieva aj na Slovensku a všetky tieto aktivity pochádzajú od podnikateľov a komunit. Zapájanie sa stále väčšieho množstva ľudí a firiem do podnikania formou startupu má zároveň veľkú pridanú hodnotu pre hospodárstvo. Preto je uvedenie si potenciálu inovácií veľmi dôležité a zásadné. Zakladatelia startupov chápu, že život podnikateľov je nie len vzrušujúci, ale aj značne náročný. Avšak na Slovensku máme niekoľko úspešných startupov, ktorí sa postupne zmenili na globálnych hráčov. Mnohé z nich si prešli cez získavanie investorov až k otvoreným inováciám a akvizíciám zahraničnými firmami. Presne týmto startupom bude venovaná táto diplomová práca, ktorej hlavný cieľom je preskúmať, ktoré slovenské firmy sú atraktívnymi cieľmi pre nadnárodné korporácie ako zdroj otvorených inovácií, aké stratégie slovenské startupy využívajú a na základe tohto skúmania vytvoriť odporúčenie pre slovenské startupy, ktoré chcú byť predajné na zahraničných trhoch.

Diplomová práca je zameraná na otvorené inovácie a akvizície slovenských startupov zahraničnými firmami. Téma tejto práce môže byť pre súčasné, ale aj začínajúce startupy veľmi prínosná, vzhľadom k tomu, že prináša pohľad do piatich slovenských startupov, ktoré prešli získavaním investorov, otvorených inovácií až po samotné akvizície zahraničnými firmami.

Teoretická časť práce je zahrnutá v prvej kapitole. V prvej podkapitole sa budeme venovať teoretickým východiskám a súčasnému stavu riešenej problematiky. Definujeme si pojem startup, vymedzíme si typy startup podnikov, priblížime si životný cyklus, formy a zdroje financovania. V rámci druhej podkapitoly teoretickej časti si vymedzíme pojmy otvorená inovácia a akvizícia z hľadiska startupu.

V rámci druhej a tretej kapitoly si zadefinujeme hlavný cieľ práce, ktorý si následné rozdelíme na menšie parciálne ciele. Dôležitou časťou je stanovenie si výskumných otázok. Súčasťou tohto prechodu k praktickej časti bude zadefinovanie si metodiky práce a metód skúmania.

V praktickej časti práce sa budeme venovať prípadovým štúdiám. Zameriame sa na päť slovenských startupov, ktoré si prešli akvizíciou zahraničnej firmy. Pôjde o startupy - Websupport, s.r.o., Blue Vision Labs, s.r.o., Beat Games, s.r.o., Exponea, s.r.o. a Slido,

s.r.o. V rámci prípadových štúdií sa v každom startupe budeme venovať všeobecnej charakteristike, financovaniu, samotnej akvizície a jej priebehu. V dvoch prípadových štúdiách sa nám podarilo získať aj rozhovor so zamestnancami startupov. Na záver si danú prípadovú štúdiu zhodnotíme a priblížime si stratégiu startupu. Poslednou časťou praktickej časti je vyhodnotenie výskumných otázok a zhrnutie a odporúčania pre slovenské startupy.

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKA A SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY

Startup podniky tvoria rozhodujúcu súčasť ekonomickej infraštruktúry moderného sveta. Podľa štatistík nové a malé podniky majú vyššiu mieru tvorby pracovných miest ako vyspelé a veľké spoločnosti. Nové podniky poháňajú technologické inovácie a rozvoj tým, že do svojej oblasti prinášajú inovatívne nápady. Preto je podpora startupov v dnešnej dobe veľmi dôležitá. Startupy fungujú v mimoriadne riskantnom a konkurenčnom prostredí, pričom v priemere iba 60 % nových podnikov zostáva na trhu dlhšie ako tri roky. Preto je dôležitým faktorom, ktorý určuje schopnosť podniku prežiť, získanie dostatočného množstva finančných zdrojov a to na udržanie a prípadne rozšírenie startupov.

Záujem o startup podniky, ich podporu a rozvoj sa neustále zvyšuje, pričom táto podpora prichádza zo súkromného, ale aj z verejného sektora a to na národnej a medzinárodnej úrovni. Startup podnik je spôsob ako priniesť myšlienku či inovatívny nápad potenciálnym zákazníkom v globálnom meradle. Tradičný model vývoja inovácií a prinášania nových vynálezov je postupne nahrádzaný startup podnikmi a zasahujú nie len do sféry výroby, ale aj do sféry poskytovania služieb a čoraz častejšie sa s nimi stretávame vo vede a výskume.

Zhrnutím všetkých týchto aspektov sa stáva téma otvorených inovácií a akvizícií slovenských startupov zahraničnými firmami, ktorej sa budeme venovať v tejto práci. Avšak na lepšie pochopenie danej problematiky je potrebné venovať sa teoretickým východiskám a súčasnému stavu riešenej problematiky. V prvej podkapitole si bližšie charakterizujeme a vymedzíme pojem startup, jeho históriu a vznik. Následne si definujeme životný cyklus startupu, jeho stratégie a formy a zdroje financovania. Druhá podkapitola práce bude zameraná na vymedzenie pojmov otvorená inovácia a akvizícia z hľadiska startupov a zároveň si v tejto časti povieme o ich význame a prínose pre slovenské startupy.

1.1 Charakteristika startupu

Pojem startup, aj napriek tomu, že sa s ním stretávame v dnešnej dobe na dennej báze, nemá zatiaľ všeobecné platnú a jednoznačnú definíciu. Pojem startup sa dostal do

každodenného jazyka vďaka úspešným a vplyvným technologickým spoločnostiam, ako sú Facebook, Apple alebo Microsoft. Väčšina ľudí si tento pojem spája so spomínanými spoločnosťami, ktoré boli vytvorené v garáži skupinou vysokoškolských študentov, ktorí zmenili svet a ich príbehy sú pre mnohých z nás veľmi inšpiratívne.¹

Jedným z najvýznamnejších autorov, ktorí sa zaoberajú problematikou startupov je Steve Blank. Ide o amerického podnikateľa a zároveň profesora na obchodných univerzitách ako sú Stanford, Imperial College a Berkeley. Steve Blank hovorí, že startup je „organizácia vytvorená na hľadanie opakovateľného a škálovateľného obchodného modelu.“² Na rozdiel od klasickej spoločnosti, ktorá je stálou organizáciou navrhnutou na vykonávanie obchodného modelu, ktorý je opakovateľný a škálovateľný a zároveň sa zameriava na jeho úspešne uskutočnenie, tak startup tento atraktívny obchodný model ešte len hľadá. Preto sú aj hnacie sily, povahy a potreby oboch týchto organizácií rozdielne.³ Zámerom zakladateľa, resp. výkonného riaditeľa startupu je narušiť trh škálovateľným a efektívnym obchodným plánom, zatiaľ čo zámerom majiteľa klasického podniku je byť šéfom a zabezpečiť si miesto na lokálnom trhu. Prínos klasických podnikov pre ekonomiku nemôžeme podceňovať, ale na druhej strane sa motivácia malých podnikov zásadne líši od motivácie startupov.⁴

Iný pohľad na startup podniky prináša žiak Steva Blanka a to Eric Ries, podľa ktorého je startup „ľudská inštitúcia vytvorená preto, aby priniesla v podmienkach extrémnej neistoty nový produkt alebo službu.“⁵ Kľúčovými aspektmi, ktorým musia startupy čeliť sú podľa autora produkt, inovácie a neistota, pričom novosť produktu, resp. služby odlišuje startup od klasických podnikov. Startup je výnimočný druh podnikania, nakoľko riziko nie je známe a nie je ho možné namodelovať.⁶

¹ STARTUPBLINK. What is a startup? The definition. In: *StartupBlink* [online]. 2020 [cit. 2020-05-04]. Dostupné na: <https://www.startupblink.com/blog/what-is-a-startup-the-definition/>

² BLANK, Steve - DORF, Bob. *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. Pescadero: K&S Ranch, Inc. Publishers, 2012. s. 16. ISBN 978-0-9849993-7-8.

³ AREITIO, Andy. What is a startup and how is it different from other companies (new and old)? [online]. 2018 [cit. 2020-05-04]. Dostupné na: <https://medium.com/theventurecity/what-is-a-startup-and-how-is-it-different-from-other-companies-new-and-old-428875c27c29>

⁴ POPE, Emily. *The difference between a startup and a small business*. [online]. 2020. [cit. 2021-04-01]. Dostupné na: <https://generalassemb.ly/blog/difference-between-a-startup-and-a-small-business/>

⁵ RIES, Eric. *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business, 2011. s. 8. ISBN 978-0-307-88789-4.

⁶ Startupy – nápady, ktoré menia svet. [online]. 2020. [cit. 2021-04-01]. Dostupné na: <http://www.sbagency.sk/startupy-napady-ktore-menia-svet#.YHHfPOgzbiU>

Ďalšia definícia startupu bola sformulovaná britským programátorom a spoluzakladateľom startupu YCombinator Paulom Grahamom, ktorý hovorí, že „*Startup je spoločnosť vytvorená k rýchlemu rastu. Startup nie je startupom preto, že je novozaložený. Pre startup taktiež nie je potrebné podnikat' výlučne v IT oblasti alebo byť financovaný rizikovým kapitálom. Jediná podstatná vec startupu je rast.*“⁷

Autor Mitchell Grant definuje startup ako spoločnosť, ktorá sa nachádza v prvej fáze prevádzky. Podľa autora startup zakladá jeden alebo viac podnikateľov, ktorých cieľom je vyvinúť jediný produkt, resp. službu, po ktorej je dopyt a chcú ju uviesť na trh. Tieto startup podniky nemajú podľa autora úplne rozvinutý obchodný model a chýba im dostatočný kapitál na prechod do ďalšej fázy podnikania, pričom prvotná fáza podniku je financovaná hlavne zakladateľmi.⁸

Vo všeobecnosti môžeme povedať, že existuje viacero názorov a definícií pre startup podniky a zároveň je nevyhnutné podotknúť, že startup je len dočasným modelom, ktorý má podľa Steva Blanku tri hlavné funkcie:⁹

1. Poskytnúť víziu podnikateľského nápadu, prípadne životaschopnosti produktu so súborom charakteristík, resp. funkcií v začiatkovej fáze.
2. Vytvoriť sériu scenárií obchodného modelu, ktoré sa týkajú zákazníkov, financií a distribúcie startupu.
3. Overiť správnosť obchodného modelu a to na základe správania sa zákazníkov.

Vzhľadom na túto definíciu platí, že ako náhle sa preukáže obchodný model, startup sa stáva plne fungujúcim podnikom.

Kľúčové charakteristiky startupov

Na to aby sme jasne vedeli definovať pojem startup je potrebné porozumieť jeho vlastnostiam. Kľúčovým charakteristikám sa vo svojej publikácii venovali autori Tamara Aslanova a Ghers Fisman, ktorí hovoria o týchto štyroch charakteristikách:¹⁰

⁷ GRAHAM, Paul. Startup = growth. In: *Paul Graham* [online]. 2012 [cit. 2021-04-30]. Dostupné na: <http://www.paulgraham.com/growth.html>

⁸ GRANT, Mitchell. *Startup*. [online]. 2020. [cit. 2021-04-01]. Dostupné na: <https://www.investopedia.com/terms/s/startup.asp>

⁹ BLANK, Steve - DORF, Bob. *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company*. Pescadero: K&S Ranch, Inc. Publishers, 2012. s. 16. ISBN 978-0-9849993-7-8.

¹⁰ ASLANOVA, Tamara, FISMAN Ghers., J. *What is a startup? The definition*. [online]. 2014. [cit. 2021-04-01]. Dostupné na: <https://www.startupblink.com/blog/what-is-a-startup-the-definition/>

- **malé začiatkové rozmery s vysokými cieľmi** – rozvíjajúce sa startupy zvyčajne začínajú svoju cestu s malým počtom zamestnancov, resp. s malým tímom, ktorý pracuje na vývoji životaschopného produktu, alebo prototypu, prípadne služby a platformy. Ich cieľom je zistiť, či ich nápad ponúka hodnotný návrh pre používateľov a či má potenciál ziskovosti. Až po tejto fáze môže startup v skutočnosti zhromažďovať potenciálnych investorov a zákazníkov. Startup nie je podmienený veľkosťou, ale ambíciou dosiahnuť veľký vplyv, zväčšovať sa a neustále napredovať a rásť. Z čoho nám vyplýva, že startup musí byť flexibilný a rýchlo sa prispôbovať zmenám.
- **vysoké riziko zlyhania** – toto riziko je podmienené tým, že začínajúce startup podniky nedisponujú dostatočným množstvom finančných prostriedkov a môžu mať značné nejasnosti v obchodnom modeli. Tieto neistoty sú faktorom, ktoré môžu viesť k zlyhaniu, ale na druhej strane môžu byť zlomom, ktorý posunie startup vpred.
- **„Banka talentov“** – pre začínajúce startupy by malo byť cieľom získanie a prilákanie talentovaných ľudí z rôzneho prostredia, ktorí majú sklon pracovať tvrdo, a pre ktorých je problém výzva. Charakteristickou črtou pre startup je preto štartovací tím, ktorí pozostáva z motivovaných zamestnancov, ktorí sú stotožnení s kultúrou startupu. Takýto zamestnanci majú pozitívny vplyv na pracovný proces a sú kľúčom úspechu startupu.
- **využitie netradičných spôsobov financovania na dosiahnutie cieľa** – so startupmi sa vytvorili aj netradičné, vysoko rizikové a vysoko návratné štruktúry financovania. Tieto netradičné, resp. startupové zdroje financovania si definujeme v jednej z podkapitol tejto práce.

1.1.1 Typy startup podnikov

V rámci charakteristiky startupov je potrebné zadefinovať si aj typy, resp. kategórie startupov. Nakoľko startup podnik nemá jednotnú definíciu, aj kategórie startupov sú rôzne. Pri kategorizácii startupov je dôležité určiť si kritéria, podľa ktorých chceme startupy deliť. Kritéria podľa ktorých môžeme kategorizovať startupy sú dve a to:

- členenie na základe odvetvia,
- členenie na základe vnútornej štruktúry.

Členenie na základe odvetvia nemá jednotnú kategorizáciu, ale môžeme tu zaradiť startupy, ktoré sa zaoberajú marketingom, umelou inteligenciou, zdravotníctvom, vzdelávaním, finančnými technológiami a podobne.

Členením na základe vnútornej štruktúry sa zaoberal už spomínaný odborník v oblasti startupov Steve Blank. Vo svojich publikáciách definoval šesť kategórií startup podnikov:¹¹

- **Startup ako malé podnikanie (Small business startups)** - pri tomto type ide o startupistov, ktorí prevádzkujú svoje vlastné podnikanie a nerátajú s veľkým počtom zamestnancov. Ich cieľom nie je ani obrovský zisk, či rast. Hlavným cieľom takýchto startupov je hlavne uživiť svoju vlastnú rodinu. Zdrojom ich financovania sú pôžičky z bánk a vlastné úspory. Do tejto kategórie autor zaraďuje podniky, ktoré nemusia byť nevyhnutne startupmi. Ide napríklad o kozmetické salóny, potraviny, elektrikárov, záhradníkov, či majiteľov reštaurácií. Ich podnikanie vytvára pracovné možnosti a príležitosti v lokálnom prostredí.
- **Startup životného štýlu (Lifestyle startups)** – pod týmto typom startupu si môžeme predstaviť ľudí, pre ktorých je ich práca koníček, pričom títo ľudia pracujú sami pre seba, nemajú zamestnancov a vlastné úspory sú ich jediným zdrojom financovania. Steve Blank vo svojej publikácii uvádza ako príklady učiteľov surfingu, grafikov webových stránok, programátorov, ktorí pracujú napríklad na základe živnostenského oprávnenia.
- **Škálovateľný startup¹² (Scalable startup)** - zakladatelia týchto druhov startupov už od začiatku podnikania veria, že práve ich vízia má potenciál na to, aby zmenila svet. Hlavným cieľom a smerovaním takýchto startupov je predovšetkým vytvorenie medzinárodnej miliardovej spoločnosti, ktorá sa stane verejne obchodovanou. Typickými príkladmi takých startupov sú svetoví giganti ako Google, Facebook, Tesla alebo Xiaomi. Pre škálovateľné startupy je však typický rizikový kapitál na nájdenie toho správneho obchodného modelu,

¹¹ ANGELUCCI, Tom. 5 of the most common types of startups (and how they scale). [online]. [cit. 2021-04-04]. Dostupné na: <https://www.ringcentral.com/us/en/blog/types-of-startups/>

¹² Škálovateľnosť je charakteristika organizácie, systému, modelu alebo funkcie, ktorá popisuje jej schopnosť zvládať a podávať dobré výsledky pri zvýšenom alebo rozširujúcom sa pracovnom zaťažení alebo rozsahu. Systém, ktorý má dobré prispôsobenie, bude schopný udržiavať alebo dokonca zvyšovať svoju úroveň výkonu alebo efektívnosti, aj keď je testovaný čoraz väčšími prevádzkovými požiadavkami.

na financovanie výskumu, vďaka ktorému môžu prilákať ďalších investorov a tvoriť oveľa vyššie zisky. Ďalším typickým znakom je najímanie najlepších ľudí v danej oblasti a táto škálovateľnosť odlišuje tento typ startupov od ostatných.

- **Startup určený na predaj (Buyable Startup)** – tento druh startupu má podobné črty, ako predošlý druh. Líšia sa predovšetkým v stanovených cieľoch a zvolených stratégiách. Pre tento typ startupov sú typickí tvorcovia webových a mobilných aplikácií, nakoľko je dnes pomerne jednoduché a finančne nenáročné vytvoriť nejakú aplikáciu. Tieto startupy sú zakladané za účelom neskoršieho predaja väčším spoločnostiam. Ich cieľom je predaj startupu nejakému veľkému podniku za vysokú sumu, ktorá môže byť vo výške aj niekoľko miliónov. Pre investorov je však nevyhnutné vidieť v danom startupe obrovský potenciál a záujem zákazníkov o produkt, ktorý startup vytvoril.
- **Startup veľkej spoločnosti (Large Company Startup)** - podstatou tejto kategórie je, že sa životné cykly veľkých spoločností čím ďalej, tým viac skracujú a sú teda nútené inovovať, aby mohli ďalej rásť. Nová konkurencia, zmeny preferencií zákazníkov, zmena legislatívy, nové technológie tvoria neustále tlak na zavádzanie nových inovácií. Startupy, resp. spoločnosti sú takto nútené vytvárať nové produkty, ktoré budú predávané na nových trhoch a novým zákazníkom. Etablované spoločnosti majú preto dve možnosti. Prvou možnosťou je vyvinúť vlastnú inovatívnu technológiu. Druhou možnosťou je odkúpiť inú spoločnosť, napríklad vyššie spomenuté kúpyschopné startupy, ktoré sú vlastníkami tejto technológie. Druhá možnosť je zvyčajne úspešnejšia. Typickým príkladom je napríklad akvizícia a odkúpenie Instagramu gigantom Facebook za 1 miliardu dolárov.¹³
- **Sociálny startup (Social startup)** - pri tomto type startupu je hlavnou motiváciou sociálnych podnikateľov spraviť zo sveta lepšie miesto. Vo väčšine prípadov ich hlavným cieľom nie je dosahovať zisk, či získať trhovú podiel, ale aj napriek tomu sú rovnako ambiciózni a zapálení pre svoje podnikanie. Ich cieľom je zlepšiť životnú úroveň spoločnosti a prinášať konkrétne riešenie

¹³ ORESKOVIC, Alexei – SHIH, Gerry. Facebook to buy Instagram for \$1 billion. In: Reuters [online]. 2012. [cit. 2021-04-04]. Dostupné na: <https://www.reuters.com/article/us-facebook-idUSBRE8380M820120410>

v oblasti sociálnych problémov. Tieto formy startupu sú často financované prostredníctvom rôznych dotácií či grantov, nakoľko ide vo väčšine o neziskové organizácie.

1.1.2 Životný cyklus startupov

Životný cyklus, tak ako aj samotný pojem startup, môžeme definovať rôznymi spôsobmi. Správne pochopenie životného cyklu startupu je nápomocné pri zostavovaní obchodného plánu, pričom sa potenciálny startup dokáže jednoduchšie pripraviť na to, čo ho v jednotlivých fázach čaká.¹⁴

Steven Blan a Bob Dorf uvádzajú, že startupy prechádzajú viacerými krokmi, kým sa stanú veľkými spoločnosťami. Medzi jednotlivé kroky patria:

1. **Vyhľadávanie** - cieľom startupu je v tomto prvom kroku vyhľadávať škálovateľný a opakovateľný obchodný model. Zvyčajne si to vyžaduje veľkú snahu, aby sa našiel produkt, resp. trh, ktorý je vhodný a zároveň aby sa našla zhoda medzi tým, v čom plánujeme podnikat', a tým kto to kúpi, resp. kto bude danú službu využívať.

Prvý krok by mal byť ukončený len v prípade, keď má startup overeného zákazníka. Ide o nasledujúce prípady:

- keď je nájdený predajný kanál, ktorý zodpovedá kúpe zákazníka,
- keď disponuje predajnou silou,
- keď je pochopené získavanie a aktivácia zákazníka,
- ak sú pochopené náklady na obstaranie zákazníka,
- keď je možné odhadnúť životnosť startupu na nasledujúcich 18 mesiacov.

V prvej fáze zamestnávajú startupy väčšinou menej ako 40 zamestnancov.

2. **Budovanie** - fáza budovania začína vo väčšine pri 40 zamestnancoch a končí pri približne 175, v niektorých prípadoch až pri 700 zamestnancov. Pri takejto spoločnosti je škálovateľnosť nevyhnutnosťou, nakoľko to umožní spoločnosti:

- dosiahnuť pozitívny hotovostný tok,

¹⁴ KING Anna. *Five phases of the startup lifecycle* [online]. 2019. [cit. 2021-01-20]. Dostupné na: <https://gosuperscript.com/blog/5-phases-of-a-startup-lifecycle/>

- generovať používateľov rýchlosťou, ktorá je ľahko speňažiteľná.

Pri zamestnávaní 40 a viac zamestnancov, už nemusí správne fungovať zabehnutá kultúra a politika startupu. To môže viesť k prípadnému chaosu a neúčinnosti. Preto je dôležité zaviesť novú kultúru, školenia, produktové riadenia a nové procesy a postupy.

3. **Rast** - vo fáze rastu spoločnosť dosahuje požadovanú likviditu, prípadne je kúpená alebo zlúčená do väčšej spoločnosti a rastie opakovateľnými procesmi. V tomto kroku už je zavedená kompletná sada procesov a postupov, ktoré sú kľúčovými ukazovateľmi výkonu.¹⁵

Slávik vo svojej publikácii hovorí, že životný cyklus startupov môžeme identifikovať na základe míľnikov a hraníc. Podľa spomínaného autora môžeme životný cyklus rozdeliť do týchto 6 fáz:

1. **Objavenie** – prvá fáza trvá vo väčšine prípadov 5 – 7 mesiacov. Startup sa v tejto fáze zaoberá overovaním, či by bol potenciálny záujem o takéto riešenie. V tomto kroku sa vykonávajú činnosti ako - zostavovanie tímu, tvorba minimálnych životaschopných produktov, hľadanie správnej formy financovania, rozhovory so zákazníkmi a hľadanie hodnôt pre zákazníka.
2. **Overovanie** - druhá fáza životného cyklu trvá približne 5 – 6 mesiacov. Táto fáza je sprevádzaná hľadaním potvrdenia o tom, že ľudia prejavujú záujem o produkt startupu. Typickými činnosťami v tomto kroku sú hlavne - zlepšovanie základných vlastností produktu, počiatočné investovanie, resp. financovanie, činnosti, ktoré vedú k rastu užívateľov, implementácia analytických metrík a metód, nábor prvých zamestnancov, zosúládovanie trhu a produktu a následné prví platiaci zákazníci.
3. **Účinnosť** - fáza účinnosti trvá približne 5 – 6 mesiacov. Pre túto fázu typické a veľmi dôležité zlepšovanie podnikateľského modelu a zvyšovanie účinnosti procesu, ktorý následne vedie k získavaniu zákazníkov. V rámci tejto fázy je dôležité vykonávať činnosti ako - zlepšovanie hodnoty pre zákazníkov, optimalizácia konverzného lievika, prepracovanie produktu na základe skúsenosti a

¹⁵ BLANK Steve. *What Do I Do Now? The Startup Lifecycle* [online]. 2015. [cit. 2021-01-20]. Dostupné na: <https://steveblank.com/2015/02/12/what-do-i-do-now/>

spätnej väzby zákazníkov, dosahovanie virálneho rastu, nachádzanie ďalších spôsobov ako získať nových potenciálnych zákazníkov.

4. **Rozširovanie** - fáza rozširovania trvá 7 – 9 mesiacov. Rast startupu sa v tejto fáze spravidla zväčšuje a jeho snahou je vyvolať agresívny rast. V tejto fáze dochádza k veľkému kolu financovania a masívne sa získavajú zákazníci. Taktiež sa zlepšuje prevádzkové zázemie a uskutočňuje sa prvý výber do výkonných funkcií. Dôležitá je zároveň implementácia procesov a zakladanie oddelení.

Maximalizácia zisku a obnova alebo pokles sú piatou a šiestou fázou životného cyklu.¹⁶

Môžeme teda skonštatovať, že cyklus vývoja podnikateľského nápadu formou startupu sa v značnej miere líši od procesu vývoja produktu, resp. nápadu v klasickom etablovanom podniku. Životný cyklus v startupe je menej predvídateľný a priamočiary. Proces rozvoja je poznačený nedostatkom informácií, ktoré sa dopĺňajú priebežne podľa zákazníkov, a preto je nevyhnutá spätná väzba, ktorá následne vedie k návratom a opakovaniu niektorých častí procesu.

Životný cyklus podniku môže byť sprevádzaný aj otvorenými inováciami a akvizíciou, ktoré si bližšie priblížime v podkapitole, ktorá je zameraná na tieto dva aspekty.

1.1.3 *Formy a zdroje financovania*

Jednou z hlavných prekážok realizovania podnikateľského zámeru väčšiny startup podnikov je nedostatok finančných prostriedkov. Preto je pri zakladaní startupov nevyhnutné hneď od začiatku riešiť zdroje financovanie, resp. spôsoby získania potenciálnych investorov. Startup podniky sú takto postavené pred situáciu, kedy sa musia rozhodnúť akým spôsobom zabezpečia peňažné prostriedky na fungovanie svojho podniku.¹⁷

Je dôležité si však uvedomiť, že základným faktorom úspechu každého startup podniku je získanie, resp. nájdenie dostatočného množstva peňažných prostriedkov a to nie

¹⁶ SLÁVIK Štefan. Rozvoj podnikateľského nápadu. In: *Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov I*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. 28 s. ISBN 978-80-225-4167-1

¹⁷ POLJAKOV, N., KLESLA, J. Miliardári start-upum: J&T a Janeček rozjíždějí fondy na podporu nadějných firem. [online]. 2014. [cit. 2021-04-01]. Dostupné na: <https://byznys.ihned.cz/c1-61733600-miliardari-start-upum-j-t-a-janecek-rozjizdeji-fondy-na-podporu-nadejnych-firem>

len v začiatkovej fáze, ale aj pri jeho rozvoji a vo fáze, kedy startup podnik nevykazuje žiadne príjmy. Preto si pri výbere zdroja a formy financovania startupu musia startupisti uvedomiť, že pre každý startup podnik je vhodný iný zdroj financovania.¹⁸

Pri hľadaní vhodnej formy peňažných zdrojov je potrebné, aby si startup podniky určili objem finančných prostriedkov, ktoré sú potrebné na rozbehnutie startupu. Zároveň si musia definovať účel použitia, časový plán a taktiež je dôležité preukázať schopnosť zabezpečenia návratnosti získanej investície.¹⁹

Formy financovania startup podnikov

Forma financovania startup podniku závisí v podstate od toho, v ktorom životnom cykle sa startup podnik, resp. produkt alebo služba, ktorý ponúka, práve nachádza. Truban M., vo svojej knihe uvádza dve tieto formy financovania:²⁰

- **FFF financovanie** – táto skratka pochádza z angličtiny: friends, family and fools (priatelia, rodina a známy). Ide o neprofesionálnych investorov, ktorí patria medzi najčastejšie preferovanú formu získania peňažných prostriedkov pre startup podnik. Získanie peňazí od rodiny, priateľov a známych je oveľa jednoduchšie, nakoľko je medzi nimi vybudovaná dôvera. Takto získané peňažné prostriedky sú výhodne pre startup aj z toho hľadiska, že pre ďalších potenciálnych investorov bude startup pôsobiť dôveryhodnejšie. Zároveň má táto forma financovania aj nevýhody. Jednou z nich je kritika zo strany rodiny, priateľov a známych v prípade krízy, čiže vo chvíľach, keď sa startupu nedarí tak, ako by to očakávali.
- **Anjelskí investori** – ide o úspešných podnikateľov, ktorí investujú priamo svoje vlastné peniaze. Väčšinou investujú do začínajúcich startupov a to v rozmedzí od desaťtisíc až stotisíc eur. Existuje viacero druhov takýchto investorov, ale väčšina z nich investuje do oblastí, ktorým rozumejú a často ich motivuje vízia a poslanie daného startupu. Ich cieľom je návratnosť investície, čiže zisk, ale na druhej strane ide o investorov, ktorí sa reálne o startup zaujímajú.

¹⁸ BEDNÁR Richard. Financovanie startupu v rôznych fázach vývoja. In: *Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov I*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. s. 59-60. ISBN 978-80-225-4167-1

¹⁹ BEDNÁR, Richard. Financovanie startupu v rôznych fázach vývoja. In: *Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov I*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. s. 59-60. ISBN 978-80-225-4167-1

²⁰ TRUBAN, Michal. 2016. *Support – Ako vybudovať úspešný biznis, aj keď robíte jednu chybu za druhou*. Prvé vydanie. Vydavateľstvo Premedia, Bratislava, 2016. s. 153 - 154. ISBN 978-80-8159-429-8.

- **Venture kapitál** – ide o profesionálnu spoločnosť, ktorá spravuje a zároveň investuje peniaze partnerov, čiže iných ľudí. Ide v podstate o fond, do ktorého dávajú peniaze napríklad banky, inštitúcie, anjelskí investori. Títo partneri využívajú tento fond hlavne z toho dôvodu, že nemajú čas priamo a osobne spravovať, resp. manažovať svoje peniaze a preto využívajú takto špecializované spoločnosti. Na Slovensku ide v tomto prípade o investície vo výške stotisíc až milión eur.
- **Private equity** – ide o spoločnosti, ktoré investujú už do veľkých a hlavne rozbehnutých podnikov. Ich investície sa pohybujú v rozmedzí od milióna až pod niekoľko desiatok miliónov eur.

Medzi ďalšie formy financovania startupov patria napríklad:²¹

- **Crowdfunding** – ide o druh financovania, pri ktorom individuálni investori zakúpia produkt, resp. službu startupu ešte pred tým, ako bude k dispozícii. Vlastníci startupov takto dostanú šancu financovať svoj projekt výmenou za poskytnutie tohto produktu alebo služby ich investorom. Takéto financovanie prebieha cez crowdfundingové platformy, ktoré umožňujú používateľom prezeráť si tisíce nápadov a zálohovať si tie, ktoré ich zaujímajú.
- **Kapitalový Crowdfunding** – je podobný klasickému crowdfundingu, avšak s tým rozdielom, že startup hľadá financovanie od veľkej skupiny ľudí. V tomto prípade nejde o predaj produktu alebo služby, ale ide o predaj vlastného kapitálu startupu. To znamená, že startup predáva svoje podiely a to prostredníctvom podielov na výnosoch, akcií a pod.
- **Inkubátory** – podnikateľský inkubátor, je tiež známy ako akceleračný program. Ide o skupinu, ktorá sa venuje podpore začínajúcich startupov. Tieto inkubátory sú založené a financované inými podnikmi, ktorých cieľom je pomôcť mladým startupom dosiahnuť ich potenciál a vízie.
- **Pôžičky pre podniky** – ide o pôžičky poskytnuté napríklad bankou alebo inou finančnou inštitúciou, ktoré poskytnú určité peňažné prostriedky, na ktoré je viazaná úroková sadzba.

²¹ The many types of startup funding and when to use each one. In: *Brex*. [online]. 2014. [cit. 2021-04-01]. Dostupné na: <https://www.brex.com/blog/startup-funding/>

Každý startup je jedinečný a preto žiadne riešenie financovania nemusí byť vhodné pre každého. Je dôležité si preto uvedomiť, kde sa startup nachádza a čo mu bude najviac vyhovovať. V niektorých prípadoch je vhodná konzultácia s finančným poradcom v oblasti startupov, resp. s vhodným mentorom.

Financovanie je nevyhnutnou súčasťou procesu zavádzania startup podniku do prevádzky. Je potrebné si uvedomiť, že každý startup môže čeliť finančným problémom a výzvam a to v každej fáze finančného cyklu.²² Finančným fázam startup podnikov sa vo svojej publikácii venoval Slávik. Cyklus financovania je podľa autora naviazaný na životný cyklus startup podniku a na cyklus rozvoja podnikateľského nápadu. Jednotlivé fázy napredovania startupov potenciálni investori cieľavedome rozlišujú, a to z toho dôvodu, že podľa nich rozhodujú rizikovosti a o veľkosti svojej investície. Financovanie startup podnikov sa delí na niekoľko fáz. Finančný kapitál je avšak od investorov poskytovaný na základe hodnotenia pravdepodobnosti úspechu, dôveryhodnosti koncepcie a rastu zákazníckej bázy. V jednotlivých fázach financovania sa toto hodnotenie uskutočňuje samostatne.²³

Finančné fázy startup podniku môžeme podľa Slávika rozdeliť nasledovne:

1. **Zárodočný, resp. anjelský kapitál** - prvou možnosťou je, že zakladateľ startupu v začiatočnom štádiu využíva vlastné úspory na zostavenie produktu, ktorý je pripravený na predaj. Následne očakáva, že sa anjelskí investori budú reálne zaujímať o startup. Druhou možnosťou je, že zakladateľ disponuje vynikajúcim nápadom a dobrým tímom, čo bude viesť investorov k tomu, že poskytnú finančnú pomoc už aj na tvorbu produktu.
2. **Fáza financovania A** - ide o prvotnú investíciu, kedy startup získava rizikový kapitál. Prvý krát sa vlastníctvo podniku ponúka externým investorom. V tomto bode sa vykonáva hodnotenie dôveryhodnosti koncepcie, kvality výkonného tímu, pokroku uskutočneného s prvotným kapitálom, veľkosti trhu a znášania rizika. Cieľom prvotného financovania je teda zaplatiť mzdy zamestnancov, resp.

²² SALAMZADEH, Aidin – KAWAMORITA, Kesim Horoko. *Startup Companies: Life Cycle and Challenges* [online]. 2015. s. 8. [cit. 2021-01-20]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/315308370_Startup_Companies_Life_Cycle_and_Challenges

²³ SLÁVIK, Štefan. Rozvoj podnikateľského nápadu. In: *Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov I*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. s. 27. ISBN 978-80-225-4167-1.

zúčastnených ľudí, zabezpečiť ďalší výskum a finalizovať produkt. V tomto prvom kole je riziko financovania najvyššie.

3. **Fáza financovania B** - táto fáza financovania startupu sa uskutočňuje v prípade, keď sa produkt predáva na trhu. Financovanie v tejto fáze je potrebné na rozširovanie kapacity, udržanie podielu na trhu a zvýšenie konkurencieschopnosti. Cieľom je vytvorenie prvého čistého zisku, resp. dosiahnuť minimálne nulový bod. Riziko sa v tomto štádiu už znižuje, ale objem financovania sa zvyšuje. V tejto fáze dochádza k hodnoteniu výkonu podniku a to v porovnaní s odvetvím, prognózy príjmov a veľkosti aktív.
4. **Fáza financovania C** - ak je startup na trhu úspešný a dokazuje vytrvalosť dochádza k ďalšiemu financovaniu. Toto financovanie sa uskutočňuje v prípade, keď startup hľadá vyšší podiel na trhu, ak má záujem o vývoj produktov, resp. akvizíciu. Ide o posledné štádium financovania v cykle rastu startupu a to pred prvou verejnou ponukou. Hodnotenie sa vykonáva už na základe tvrdých dát a ide skôr o odchodovú stratégiu podniku.²⁴

Vo všeobecnosti však môžeme povedať, že sa finančný cyklus startupu odvíja od zdroja poskytovania finančných prostriedkov. V prvom kroku môžeme získať finančné prostriedky od priateľov, rodiny, následne od anjelských investorov. Neskôr môže startup získať prístup k zárodočnému kapitálu, rizikovému kapitálu a súkromnému kapitálu. Tento proces môže byť ukončený vstupom na kapitálový trh. Jednou z možností zavŕšenia životného cyklu startupu môže byť aj prípadná akvizícia.

Vhodné kroky na získanie investora

Získaniu investorov sa venuje vo svojej knihe Truban M., ktorý hovorí, že mnoho startupistov často nevie, akú výšku sumy od investorov chcú, a čo sú ochotní za danú sumu poskytnúť. Z toho vyplýva, že mnohí z nich často nerozumejú svojmu podnikaniu, chýbajú im skúsenosti a nemajú pripravený podnikateľský plán.

Prvým krokom na získanie investora je **kontaktovanie**. Jednou z možností je pripojiť sa k databáze, ktorá disponuje veľkým množstvom nie len lokálnych, ale aj svetových investorov. Prostredníctvom tejto databázy sa dokážeme nakontaktovať na

²⁴ SLÁVIK, Štefan. Rozvoj podnikateľského nápadu. In: *Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov I*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. s. 30-32. ISBN 978-80-225-4167-1

potenciálnych investorov, poslať im podnikateľské plány a prezentácie. Avšak investorov oslovuje takýmto spôsobom nespočetné množstvo iných podnikateľov, a preto je táto alternatíva menej úspešná. Úspešnejším krokom je nadviazanie osobného kontaktu a to prostredníctvom rôznych podnikateľských a startupových konferencií, prípadne prezentácií. Ďalšou možnosťou je dostať sa k investorovi prostredníctvom známeho, s ktorým už má vybudovanú dôveru. Prvý kontakt a následne vytvorenie si dobrého vzťahu a dôvery je kľúčovým aspektom získania investícií.²⁵

Druhým krokom je **presvedčenie**. Na rýchly a efektívny opis podnikateľského plánu je vhodné využiť prezentáciu, ktorá by mala obsahovať presne to, na čo si musí startupista odpovedať sám predtým, ako začne podnikat'. Zároveň je nevyhnutné byť pripravený na otázky, ktoré budú zachádzať do detailov. Úspechom tohto kroku je presvedčenie investorov, že danému startupu rozumiete lepšie ako oni.²⁶

1.2 Vymedzenie pojmov otvorená inovácia a akvizícia z hľadiska startupov

V dnešnom svete je v podnikaní dôležitou konštantou *zmena*. Úloha riadenia inovácií je preto v podnikoch, a to v každom priemysle, veľmi zásadná. Podniky, ktoré neinovujú majú vo veľa prípadoch krátku životnosť. Inovácie sú preto nevyhnutné pre rozvoj súčasných podnikov, ich udržanie sa a sú taktiež rozhodujúce pre rast nových podnikov. Ide však o náročný proces, ktorý je zvládnuteľný. Pre rast podnikov je zároveň čoraz rozšírenejším strategickým krokom aj akvizícia. V rámci tejto podkapitoly sa preto budeme bližšie venovať pojmom otvorená inovácia a akvizícia so zameraním sa na startupy. Na lepšie pochopenie danej problematiky je potrebné zadať si všeobecné pojmy.

Otvorené inovácie

Požiadavky na riadenie inovácií sa za posledné roky značne zmenili. Najdôležitejším zdrojom inovácií je v tradičnom ponímaní vnútropodnikové oddelenie výskumu a vývoja. Avšak otvorenie vonkajšieho sveta a potreba uspokojiť zvýšené

²⁵ TRUBAN, Michal. 2016. *Support – Ako vybudovať úspešný biznis, aj keď robíte jednu chybu za druhou*. Prvé vydanie. Vydavateľstvo Premedia, Bratislava, 2016. s 150. ISBN 978-80-8159-429-8.

²⁶ TRUBAN, Michal. 2016. *Support – Ako vybudovať úspešný biznis, aj keď robíte jednu chybu za druhou*. Prvé vydanie. Vydavateľstvo Premedia, Bratislava, 2016. s 151. ISBN 978-80-8159-429-8.

požiadavky mení klasické chápanie riadenia inovácií. V tomto kontexte je zároveň potrebné pochopiť rozdiel medzi uzavretou a otvorenou inováciou. Rozdiel týchto dvoch pojmov je definovaný spôsobom, akým sa inovácia tvorí. Uzavretá inovácia sa vyvíja v samostatnom podnikovom vnútornom prostredí, pričom do otvorenej inovácie sa začleňujú externé znalosti inovačného manažmentu.²⁷

Otvorené inovácie môžeme považovať za kľúč úspechu mnohých podnikov. Ide o nový inovačný trend, ktorý je pre mnohé podniky po celom svete čoraz viac významnejší. Hlavnou podstatou otvorených inovácií je vo všeobecnosti využívanie všetkých možných dostupných zdrojov a to vrátane spolupráce s obchodnými partnermi mimo podniku.

Pojem otvorená inovácia (Open Innovation) bol zavedený americkým teoretikom Henrym Williamom Chesbroughom, ktorý je profesorom a riaditeľom fakulty v Garwoodovom centre pre podnikové inovácie na Kalifornskej univerzite v Berkeley a zároveň predsedom Open Innovation v Luiss Maire Tecnimont. Vo svojom blogu na platforme Forbes uviedol, že v prípade otvorených inovácií ide koncepčne o distribuovanejší, participatívnejší a decentralizovanejší prístup k inováciám, ktorý je založený na skutočnosti, že užitočné poznatky a skúsenosti sú v dnešnej dobe široko distribuované a žiaden podnik nie je natoľko schopný a veľký, aby mohol sám efektívne inovovať.²⁸ Otvorená inovácia je inovačným potenciálom, pričom prispieva k zlepšeniu vlastných podnikateľských možností a znalostí. Otvorené inovácie by nemali byť náhradou za uzavreté inovácie, ale inovačné činnosti externých aktérov by sa mali považovať za doplnok vlastných inovačných procesov podniku.

Akvizícia

S pojmom akvizícia je spojených viacero definícií. Smolková vo svojej publikácii uvádza, že „*akvizícia (acquisition) je špecifickým druhom majetkového prepojenia firiem, v rámci ktorého prebehne proces pripojenia jednej firmy k druhej.*“²⁹

²⁷ ZAPHL, Daniel. *Open Innovation vs. Closed Innovation* [online]. 2018 [cit. 2021-05-04]. Dostupné na: <https://www.lead-innovation.com/english-blog/open-innovation-vs.-closed-innovation>

²⁸ CHESBROUGH, Henry. Everything You Need to Know About Open Innovation. In: *Forbes* [online]. 2011 [cit. 2021-05-05]. Dostupné na: <https://www.forbes.com/sites/henrychesbrough/2011/03/21/everything-you-need-to-know-about-open-innovation/?sh=6c97a82075f4>

²⁹ SMOLKOVA, Eva. *Strategické partnerstvá ako fenomén globálnej ekonomiky*, Bratislava: Infopress, 2009. s. 30. ISBN: 978-80-86946-92-6.

Akvizície podnikov sú strategickým krokom, ktorý vedie k rastu podniku a zároveň poskytuje prístup na nový trh, k novým produktom, technológiám, zdrojom, prípadne k manažérskym talentom. Tento prístup je považovaný za menej riskantný a zároveň rýchlejší, ako získavanie rovnakých cieľov prostredníctvom interného úsilia. Dôležité je avšak zabezpečiť správnosť fungovania akvizície. Táto správnosť je zdôraznená dvoma spôsobmi. Prvý spôsob zdôraznenie strategické prepojenie medzi kupujúcim a jeho cieľom a taktiež dôležitosť zabezpečiť to, aby kupovaný podnik prispieval k stratégií materskej spoločnosti. Druhý spôsob zároveň zdôrazňuje nevyhnutnosť dosiahnuť organizačné zosúladenie medzi kupovaným podnikom a materskou spoločnosťou. Ide hlavne o zosúladenie podnikových kultúr, administratívnych systémov, prípadne demografických charakteristík. Zaručiť úspešnosť akvizície by mala primeraná miera organizačného a strategického usporiadania.³⁰ Pri akvizícií môžu teda vo všeobecnosti nastať dve situácie a to:

- kupovaný podnik naďalej existuje ako samostatný právny subjekt avšak jeden z podnikov sa stáva materskou spoločnosťou druhého podniku,
- kupovaný podnik buď splynie úplne alebo je pričlenený k inému podniku, pričom v tomto prípade môže dôjsť k čiastočnej, prípadne úplnej strate ekonomickej samostatnosti podniku.

Akvizíciu môžeme definovať aj ako podnikovú transakciu. Ide o situáciu, kedy jeden podnik kúpi aktíva, resp. časť alebo všetky akcie iného podniku. Na základe tejto definície nám vyplýva, že akvizície sa realizujú na dvoch rôznych úrovniach. Ide o:³¹

- **majetkovú akvizíciu**, v rámci ktorej dochádza k prevode aktív jedného podniku na druhý, pričom podnik, ktorý je kupujúci získava majetok predávajúceho. V tomto prípade môže nastať peňažné alebo nepenažné plnenie. Tento typ akvizície nemusí prebehnúť na celej úrovni podniku, ale môže byť realizovaný predaj len určitej časti. Predajom dochádza k zlúčeniu jednotlivých položiek aktív a zároveň záväzkov, ktoré sú spojené s danými aktívami.

³⁰ JEMISON, B. David – SITKIN, B. Sim. Acquisitions: The Process Can Be a Problem. In: Harvard Business Review. [online]. 1986 [cit. 2020-05-09]. Dostupné na: https://hbr.org/1986/03/acquisitions-the-process-can-be-a-problem?fbclid=IwAR3c_ZE54CwPZJ8rLd41b34Dj60wW5La81eqGBZw8u8DIA6cNenXpVT1W8

³¹ DANDÁROVÁ, Katarína. *Rôzne spôsoby akvizície: Ktorá je pre investora výhodnejšia*. [online]. 2021. [cit. 2021-05-09]. Dostupné na: https://www.epravo.sk/top/clanky/rzne-spsoby-akvizicie-ktora-je-pre-investora-vyhodnejsia-5056.html?mail&fbclid=IwAR1snKTlKJqmHMIFi0a-IlziwrJuWmQb7e6MC_koZj9yVA0j24O82iZHpk0

- **kapitálovú akvizíciu**, v tomto prípade ide o získanie obchodných podielov, z čoho vyplýva prevod účastníckych práv a to podľa práva obchodných podnikov. Pri tomto type akvizície kupujúci podnik vstupuje do všetkých práv a povinností predávajúceho podniku. V porovnaní s majetkovou akvizíciou je riziko transakcie v tomto type akvizície vyššie.

V rámci úvodu tejto podkapitoly sme si definovali všeobecné pojmy otvorenej inovácie a akvizície podniku. V nasledujúcich podkapitolách sa zameriame na tieto pojmy v súvislosti so startupmi.

1.2.1 Otvorené inovácie a inovačný proces startupov

Modernejší model otvorených inovácií zahŕňa hlavne outsourcing, odborníkov, inovátorov a technológie. Tento model umožňuje rýchlejšie a oveľa efektívnejšie riešiť problémy vnútorných inovácií. Pre podniky, ktoré nemajú vlastné oddelenie pre inovácie, je otvorený model inovácií jedným z riešení problému efektívneho vývoja. Fenomén otvorených inovácií v posledných rokoch stúpa v značnej miere a to najmä v prípade, keď ide o spoluprácu so startupmi. Veľké spoločnosti podporujú, prípadne v mnohých prípadoch aj využívajú, startupy ako experimenty vo svojom inovačnom procese. V inovačných procesoch zohrávajú startupy kľúčovú úlohu, nakoľko urýchľujú tento proces pomocou prevratných technológií a obchodných modelov, ktoré je vzhľadom na vysokú mieru rizika ťažšie rozvíjať v rámci obmedzení spoločnosti.

Rozdiel v podnikoch a podnikoch formou startupu je pri otvorených inováciách v tom, že startup musí vo väčšine prípadov spolupracovať s inými podnikmi od začiatku svojej existencie. Systematické hľadanie možných partnerov je avšak pre obe strany niekedy náročné.³²

Na inovačný proces a otvorené inovácie startupov sa preto môžeme pozrieť z dvoch hľadísk, a to z hľadiska startupov a hľadiska podnikov, ktoré otvorené inovácie poskytujú a využívajú inovačný proces prostredníctvom startupov.

³² MERCANDETTI, Fabio et al. *Innovation by Collaboration between Startups and SMEs in Switzerland* [online]. 2017. s. 1 [cit. 2021-05-04]. Dostupné na: https://timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/Mercandetti_et_al_TIMReview_December2017.pdf?fbclid=IwAR0ITGYaQONM4NpaFF1KWIFpg5C60gK_ltfMsRft5MYf5BsnnbwdOKMPRA

Startupy trpia vo väčšine prípadov štrukturálnym nedostatkom hmotných, ale aj nehmotných zdrojov. Nedostatok ľudských a hlavne finančných zdrojov bráni startupom rozvoju nových inovačných procesov. Preto je prijatie postupov otvorených inovácií pre startupy nevyhnutnosťou.

1.2.2 Akvizície startupov

Mnoho veľkých a etablovaných podnikov na trhu dáva prednosť kúpe už existujúceho startupu, resp. podniku, pred začatím podnikania úplne od začiatku. Akvizícia startupu je teda proces, ktorý zahŕňa nákup novozaloženého startupu, ktorý sa presadil na trhu a vyvolal na obchodnej scéne rozruch a zároveň upútal pozornosť dlhšie existujúcich podnikov. Pri akvizícií je avšak potrebné zohľadniť možné problémy, resp. riziká, ktoré môžu nastať v dôsledku integrácie akvizície a z toho dôvodu je nevyhnutné plánovanie.

Poradca, investor a podnikateľ Joe Procopio vo svojej publikácii hovorí, že akvizícia je vždy zložitá a rozsiahla transakcia, na ktorú nie je podnikateľ nikdy pripravený na sto percent. Je podstatné disponovať vedomosťami, ktoré sú potrebné ešte pred rozhodnutím predávať startup.³³

Ak je cieľom podnikateľa predat' startup, dôležité je najprv pochopiť, čo robí daný startup výnimočným, resp. hodnotným. Zároveň je potrebné premýšľať o tom, kto by mohol byť potenciálnym kupujúcim a taktiež naplánovať obdobie, kedy by mohla prebehnúť akvizícia startupu. Kľúčovou úlohou je zároveň hovoriť s potenciálnymi kupcami, spoznať ich potreby, možnosti, ciele, plány a hlavne očakávania. Komunikáciou s potenciálnymi kupcami sa predajca dozvie nevyhnutné informácie o trhu a kľúčových hráčoch.³⁴

Vo všeobecnosti môžeme hovoriť o niekoľkých dôvodoch, ktoré vedú majiteľov startupu k jeho predaju. Ide hlavne o tieto dôvody:³⁵

³³ PROCOPIO, Joe. *Here's what happens when you decide to sell your startup* [online]. 2019. [cit. 2021-05-05]. Dostupné na: https://guce.techcrunch.com/copyConsent?sessionId=3_cc-session_1501d0e3-2c09-4e73-9bca-637a36b6a982&lang=en-US

³⁴ RIANI, Abdo. *How to make your early – Stage Startup Valuable To Acquirers*. [online]. 2020. [cit. 2021-05-06]. Dostupné na: <https://www.forbes.com/sites/abdoriani/2020/03/06/how-to-make-your-early-stage-startup-valuable-to-acquirers/?sh=6f1ff1a440cc&fbclid=IwAR2tUOW9GxA5TV0WthYMb2JWcNklDuUQ3ULpjiw81p32UwwhtcYQHpOCWuI>

³⁵ PROCOPIO, Joe. *Here's what happens when you decide to sell your startup* [online]. 2019. [cit. 2021-05-05]. Dostupné na: https://guce.techcrunch.com/copyConsent?sessionId=3_cc-session_1501d0e3-2c09-4e73-9bca-637a36b6a982&lang=en-US

- ***vonkajšie faktory*** – ide o faktory, ktoré sa stali mimo startupu, ale sú natoľko atraktívne, že je pre podnikateľa výhodné daný startup predať,
- ***úspešnosť startupu*** – ide o najlepšiu pozíciu, v ktorej sa startup nachádza, pričom v tomto prípade musí byť ponuka pre majiteľa startupu natoľko atraktívna, aby ho bol ochotný predať,
- ***zlá situácia startupu*** – táto situácia bude viesť k najjednoduchšiemu riešeniu, ktorým je predaj startupu. V tomto prípade je avšak výhodnejšie urobiť všetko preto, aby sa startup stabilizoval a jeho predaj následne prehodnotiť po tejto fáze stabilizácie,
- ***vyčerpanie potenciálu*** – ide o najčastejší dôvod akvizície startupu, ktorý je sprevádzaný pocitom majiteľa, že využil všetok svoj potenciál, a že už nemá startupu čo ponúknuť. Majiteľ vidí potenciálne príležitosti, ale usudzuje, že potenciálny kupujúci tieto príležitosti využije oveľa lepšie.

Na akvizíciu je dôležité pozrieť sa aj z druhej strany a to z pohľadu kupujúceho. Tento pohľad je dôležitý pre startup hlavne z toho dôvodu, aby vedel čo môže pri svojom predaji ponúknuť potenciálnemu kupujúcemu. Existuje niekoľko dôvodov, prečo je cieľom veľkých podnikov nájdenie a kúpa startupov. Medzi hlavne dôvody patria:³⁶

- ***získanie pokročilej technológie*** – zlyhaním v inováciách, resp. v ponúkaní výnimočných produktov dochádza k strate miesta na trhu. Tento fakt vedie k tomu, že veľké a úspešné spoločnosti hľadajú potenciál v novovzniknutých startupoch, ktoré sú zamerané na pokročilú technológiu. Ich cieľom je takto zvýšiť svoj podiel na trhu, zisky a konkurencieschopnosť. Ide hlavne o podniky, ktoré neustále investujú do výskumu a vývoja,
- ***diverzifikácia*** – v dôsledku zmien v celkovej ekonomike sa niektoré podniky stávajú nestabilnými, čo vedie k rozširovaniu podnikateľskej činnosti. Cieľom podnikov je takto prekonať tieto riziká, ktoré sú spojené s ich vlastným odvetvím, a získavajú startupy, prostredníctvom ktorých diverzifikujú riziko svojho podnikania,
- ***získanie doplnkových produktov*** – vylepšovanie produktového radu vo veľkých spoločnostiach môže prebiehať dvoma spôsobmi. Prvý spôsob je, že v rámci

³⁶ BORCH, Allan. Understanding the Startup Acquisition Process. [online]. 2021. [cit. 2021-05-07]. Dostupné na: <https://rescue.ceoblognation.com/2021/03/24/understanding-the-startup-acquisition-process/?fbclid=IwAR2J-jWDdX4dVZXmVXacpnXOLjW2iShznKkQlwWr6fKkgRaEwEMnshucxJI>

podniku prebehne produktová inovácia a druhým spôsobom je získanie a kúpa startupu, ktorý ponúka podobné a atraktívne produkty,

- ***získanie nového personálu*** – v špecializovaných podnikoch je výhodným riešením získavať startupy, ktoré disponujú odbornými ľudskými zdrojmi. Preto je súčasťou akvizičného procesu aj nábor talentovaných odborníkov,
- ***získanie dobrej pozície v oblasti trendov*** – v tomto prípade ide o nákup startupov, ktoré majú výnimočnú pozíciu na trhu a odhadli aktuálne trendy. Veľké podniky vo väčšine prípadov vidia tento potenciál v oblasti trendov, ale je pre nich jednoduchšie zrealizovať kúpu menšieho startupu,
- ***dosiahnutie synergie*** – podstatou tejto stratégie akvizície je zlúčenie dvoch podnikov na rovnakom trhu, pričom cieľom je zefektívniť prevádzku, náklady a zaistiť vyššiu ziskovosť,
- ***zabezpečenie vertikálnej integrácie*** – cieľom akvizície je v tomto prípade získanie kontroly nad všetkým v konkrétnom dodávateľskom reťazci.

Pri akvizícii startupu by si mal jeho zakladateľ v prvom rade stanoviť jasné ciele predaja a vyhodnotiť tri základné otázky:

1. Je startup pripravený na predaj?
2. Je správny čas na predaj startupu?
3. Aké to bude mať dôsledky?

Podnikateľ a zakladateľ najväčšej hostingovej spoločnosti na Slovensku Websupport, Michal Truban, uvádza vo svojej knihe štandardný proces akvizície startupu. Podľa autora je predaj veľkého podniku komplikovaný proces a na jeho úspech je potrebné zapojiť hlavne finančných poradcov, právnikov, účtovníkov, resp. daňových poradcov. Najdôležitejším partnerom v celom procese sú finanční poradcovia, ktorých úlohou je postarať sa o to, aby zakladateľ startupu získal čo najvyššiu možnú sumu. Poradcovia zároveň slúžia na komunikáciu medzi kupujúcim a predávajúcim, čím dokážu lepšie zistiť očakávania oboch strán, resp. ich hranice. Finanční poradcovia si vo väčšine prípadov účtujú odmenu a to formou percenta z predaja. Využitie finančného poradcu je výhodnejšie v prípade, ak ide o predaj nad milión eur. V prípade nižšie predajnej ceny je najlepšie

realizovať tento predaj vo vlastnej réžií. Podľa Trubana vyzerá štandardný proces akvizície startupu nasledovne:³⁷

1. nájdenie si finančného poradcu
2. diskusia o možnostiach a určenie hodnoty startupu
3. definovanie prípadných vylepšení, za účelom kvalitnej prípravy na predaj a zvýšenia hodnoty startupu
4. spracovanie prezentácie startupu a to prostredníctvom poradcov, pričom súčasťou prezentácie by mali byť aj hrubé čísla o startupe,
5. určenie skupiny potenciálnych kupcov a následne oslovenie,
6. prijatie nezáväzných cenových ponúk, súčasťou ktorých je cena a podmienky, za akých sú potenciálni kupci ochotní startup kúpiť,
7. nezáväzné stretnutie s potenciálnymi kupcami,
8. na základe komunikácie, resp. ponúk nasleduje výber troch až piatich najvhodnejších kupcov, ktorým bude poskytnutý súpis dokumentov, účtovníctvo, podnikateľského plánu a všetky potrebné údaje o startupe
9. potenciálni kupujúci vykonajú hĺbkovú kontrolu startupu a následne podajú záväznú ponuku,
10. nasleduje komunikácia, vyjasňovanie si podnikateľského plánu a očakávaní,
11. vytvorenie konkurencie medzi kupujúcimi za účelom zvýšenia predajnej ceny,
12. prijatie záväznej ponuky.

Pri akvizícii startupu je potrebné zadefinovať si aj kategórie potenciálnych investorov, resp. kupujúcich. V tomto prípade môžeme hovoriť o strategickom a finančnom investorovi.

Cieľom **strategického investora** je kúpiť celý startup a pripojiť ho ku svojmu podniku. Ide zvyčajne o konkurentov, prípadne iných účastníkov trhu, pre ktorých budú technológie, resp. tím startupu veľmi prínosné. Kúpa startupu dáva tomuto investorovi strategickú výhodu a očakáva kúpu stopercentného podielu. Strategický investor zvyčajne ponúka lepšiu pozíciu, väčší trhový podiel a otvára nové trhy. Výhodou je, že zaistí

³⁷ TRUBAN Michal. 2016. *Support – Ako vybudovať úspešný biznis, aj keď robíte jednu chybu za druhou*. Prvé vydanie. Vydavateľstvo Premedia, Bratislava, 2016. s 197 - 199. ISBN 978-80-8159-429-8.

kvalitný know-how a silnú sieť, veľkú potenciálnu synergiu medzi existujúcimi produktmi a dostatok existujúcich zdrojov.³⁸

V prípade **finančného investora** môže ísť o podnik rizikového kapitálu (venture capital), prípadne private equity podnik. V tomto prípade ide o investorov, ktorí sú zameraní na zisk a prinášajú možný synergický potenciál, kvôli rôznym podnikom v ich portfóliu. Finanční investori kupujú startupy preto, lebo vidia nedostatky napríklad v manažovaní a vidia potenciál v raste startupu. V niektorých prípadoch nakúpia naraz viacero podobných podnikov, spoja ich, zmenia manažment a organizáciu a následné predajú ďalej s vyšším ziskom. Zakladateľovi startupu v tomto prípade veľakrát ostane určitý podiel, pričom neskôr môže zo zvyšných percent získať viac peňazí, ako pri prvom predaji. Výhodou týchto investorov sú skúsenosti s podnikovými transakciami a racionálnym rozhodovaním. Zároveň je však nevýhodou vysoká orientácia na výnosy a nízka miera znepokojenia s možno vzniknutými stratami.³⁹

V súvislosti s akvizíciou startupu je dôležité priblížiť si aj atribúty, ktoré zvyšujú hodnotu predávaného startupu. Ide hlavne o:⁴⁰

- **príbeh a jedinečnosť startupu** – v tomto prípade je dôležité uvedomiť si, že v čom je predávaný startup lepší, ako sú ostatné, prípadne v čom sú lepšie produkty, technológie, resp. tím. Podstatou je odlíšiť sa od konkurencie,
- **pozícia na trhu** – potenciálni kupujúci sú vo väčšine prípadov ochotní zaplatiť viac, ak je startup trhovým lídrom,
- **všeobecná a aktuálna situácia na trhu** – dostupnosť financovania je dôležitým faktorom, ktorý značne rozhoduje o predaji startupu. Ak sa trhu darí, potenciálni kupujúci môžu získať nízke úrokové sadzby, čo môže viesť k predaju za vyššiu cenu,
- **veľkosť startupu** – v tomto prípade je jednoznačné, že potenciálni kupujúci sú ochotní zaplatiť väčšie násobky zisku za startup, ktorý má obrat desať miliónov eur ako za startup, ktorý má zisk jeden milión eur,

³⁸ TRUBAN, Michal. *Support – Ako vybudovať úspešný biznis, aj keď robíte jednu chybu za druhou*. Prvé vydanie. Vydavateľstvo Premedia, Bratislava, 2016. s 199. ISBN 978-80-8159-429-8.

³⁹ BEY, Timo. *The M&A Process for Startups and Growth Companies*. [online]. 2020. [cit. 2021-05-05]. Dostupné na: <https://www.cfoconnect.eu/en/resources/finance-insights/m&a-process/?fbclid=IwAR1odPk-7m1R47sZqXeIZMbVLupA1wiTHU-eZIOYCx7qgKAsvXz2-mLVjgU>

⁴⁰ TRUBAN, Michal. *Support – Ako vybudovať úspešný biznis, aj keď robíte jednu chybu za druhou*. Prvé vydanie. Vydavateľstvo Premedia, Bratislava, 2016. s 200-201. ISBN 978-80-8159-429-8.

- ***nástupníctvo startupu a tím*** – je dôležité si taktiež uvedomiť riziko odchodu pôvodného majiteľa, nakoľko to môže fungovanie startupu v značnej miere ovplyvniť. Väčšie startupy sú z toho dôvodu jednoduchšie ohodnotiteľné, keďže disponujú organizačnou štruktúrou, ktorá nie je závislá od jedného človeka,
- ***prehľadnosť a čistota startupu*** – hĺbková kontrola technickej a účtovnej stránky startupu je sprevádza auditom za posledné tri roky. Poriadok v účtovníctve a jasné finančné ukazovatele určujú kupujúcemu hodnotu,
- ***kompetitívny proces*** – tento proces spočíva vo vytvorení rozumnej konkurencie medzi kupujúcimi. Dôležité je neponúkať startup len jednému záujemcovi.

Vo všeobecnosti môžeme skonštatovať, že akvizícia startupu je pre predávajúceho, ale aj pre kupujúceho náročný proces, pri ktorom je potrebné zohľadniť možné prínosy, ale aj riziká.

Prínosy a riziká akvizície startupov na Slovensku

V prípade akvizícií podniku, čiže startupu je nevyhnutné porozumieť tomu, čo vstupuje do procesu akvizície startupu. Vyplývajú z toho rôzne riziká, ale aj výhody. Medzi výhody môžeme zaradiť napríklad:⁴¹

- ***mocenská pozícia*** – startup disponuje niečím, čo chce iný podnik a preto je schopný vyjednať lepšiu predajnú cenu, avšak len v prípade, ak je startup v dobrej finančnej situácii,
- ***vyjednávacia sila*** – adekvátne zručnosti predajcu môžu prispieť k zvýšeniu predajnej ceny, a to hlavne v prípade, ak disponuje viacerými potenciálnymi kupcami,
- ***úspešnosť akvizície*** – podstatou je, že po úspešnom predaji startupu získava predávajúci výrazne lepšiu reputáciu, čo zvyšuje hodnotu akéhokoľvek budúceho predaja podniku daného predajcu,
- ***vhodné vyjednanie podmienok po akvizícií*** – schopní predajca startupu dokáže zároveň vyjednať podmienky, ktoré budú platiť po akvizícii. V tomto prípade ide napríklad o získanie akciových opcií startupu, tantiémov pre budúci predaj

⁴¹ MEYER, Julien. *Startup Acquisition Pros and Cons for Founders Ready to Sell*. [online]. [cit. 2021-05-05]. Dostupné na: https://www.northstarib.com/resources/startup-acquisition?fbclid=IwAR3Z-EEBOn-lu6PjqUkrKD5aBHwzQalKrUy9CtiYjF6urfcT86et9Y_mxYU

výrobkov, výhodná pozícia pre predajcu v startupe, prípadne zachovanie prebiehajúcich pracovných zmlúv pre kľúčových zamestnancov,

- **získanie prevádzkového kapitálu** – prevádzkový kapitál môže byť pre predajcu krokom k budovaniu, resp. financovaniu ďalšieho potenciálneho startupu, prípadne si takto môže zabezpečiť predčasný dôchodok, alebo dosiahnuť svoje finančné ciele a podobne.

Pre správne zvládnutie akvizície startupu je v mnohých prípadoch potrebná pomoc profesionálneho poradcu pre akvizície, resp. fúzie, z čoho môže predávajúci získať ďalšie značné výhody. Zároveň je dôležité spomenúť aj riziká, resp. nevýhody, ktoré plynú z akvizície startupu. Pamela Swift vo svojom článku definuje nasledujúce nevýhody:⁴²

- **strata kontroly** – zakladateľ startupu sa po akvizícii vo väčšine prípadov vzdáva právomoci vo svojom vlastnom podniku a rozhodujúce procesy už nebudú v jeho kompetencii,
- **nesúlads očakávaní** – v niektorých prípadoch môže dôjsť k rozličným očakávaniam, a to hlavne v prípade, keď je startup kúpený veľkou spoločnosťou, ktorá získava startupy vo svojom priemysle s cieľom upevniť svoju pozíciu v rámci konkurencie, a celkovo v spoločnosti. Ide o príklad, kedy kupujúcej spoločnosti nezáleží na tom, či sa startupu bude dariť, alebo nie. Nesúlad očakávaní je preto príčinou mnohých bojov medzi zakladateľom startupu a kupujúcim,
- **nesúlad vo vízií** – častým rizikom je aj zosúladsenie vízie startupu a kupujúcim podnikom. Je zložitá nájsť dokonalé väzby a výsledkom môže byť neefektívnosť, ktorá by mohla ovplyvniť budúcnosť startupu.

Ako môžeme vidieť akvizícia startupu čelí rôznym rizikám, ale plynú z nej aj značné výhody. Na to, aby sme tie výhody vedeli získať a zároveň sa vyhnúť daným rizikám je potrebné sa počas akvizície chrániť. Vo všeobecnosti môžeme povedať, že kľúčom úspešnosti akvizície je:

- pochopenie hodnoty startupu,
- zrealizovanie prieskumu,
- nájdenie profesionálneho poradcu pre akvizíciu.

⁴² SWIFT, Pamela. *The Pros and Cons to Being Acquired as a Startup*. [online]. 2021. [cit. 2021-05-05]. Dostupné na: https://getentrepreneurial.com/archives/the-pros-and-cons-to-being-acquired-as-a-startup/?fbclid=IwAR011D2c3sf76Q0-Ospqhb78-umjpRKVr0B_FfjH5CvJAXoDB8zK-ilAbUM

Pri správnom odhodlaní a tvrdej práci zakladateľov startupu môže ich podnik prekvitnúť do špičkových spoločností. Podnikateľský nápad, resp. už fungujúci startup môže takto zaujať ďalšie zabehnuté spoločnosti, pričom ich reakciou môže byť investovanie, čiže príliv finančných prostriedkov do startupu, resp. výhodná ponuka na jeho kúpu.

2 CIEĽ PRÁCE A STANOVENIE VÝSKUMNÝCH OTÁZOK

Hlavný cieľom diplomovej práce je preskúmať, **ktoré slovenské firmy sú atraktívnymi cieľmi pre nadnárodné korporácie ako zdroj otvorených inovácií, aké stratégie slovenské startupy využívajú a na základe tohto skúmania vytvoriť doporučené pre slovenské startupy, ktoré chcú byť predajné na zahraničných trhoch.**

Pre dosiahnutie hlavného cieľa sme si stanovili pre každú časť cieľa jednotlivé parciálne ciele.

V prvej časti hlavného cieľa, ktorým je zistenie, ktoré slovenské firmy sú atraktívne ciele pre nadnárodné korporácie, je dôležité určiť, v ktorých odvetviach dané firmy pôsobia, a aká je ich vlastnícka štruktúra.

Druhá časť hlavného cieľa sa týka stratégií, ktoré startupy využívajú, a preto je parciálnym cieľom zistiť, že či tieto startupy boli založené za účelom budúceho predaja, alebo sa stali cieľom akvizície len na základe vývinu situácie na trhu. Pod pojmom stratégie však rozumieme i to, aké stratégie firmy využívajú, aby boli úspešné, čiže i tento fakt je parciálnym cieľom.

Tretia časť hlavného cieľa je založená na formulácií doporučení, čo znamená, že parciálnym cieľom je definovať odporúčania pre firmy samotné i pre slovenské podnikateľské prostredie.

Na dosiahnutie stanoveného cieľa sme si preto v diplomovej práci stanovili nasledujúce výskumne otázky, ktoré nadväzujú na parciálne ciele:

1. Ktoré odvetvia startupov sú najtypickejšie ako zdroj otvorených inovácií?
2. Vznikajú startupy primárne s cieľom predaja?
3. Aké stratégie používajú úspešné startupy?
4. Do akej miery sa zhodujú stratégie jednotlivých startupov?
5. Do akej miery je situácia a vývoj na trhu dôležitá z pohľadu akvizície startupu?
6. Aké miesto v novovzniknutej firme po akvizícií majú pôvodní majitelia startupov a ich tím.

3 METODIKA PRÁCE A METÓDY SKÚMANIA

Pri spracovaní práce je využitý metodologický postup, ktorého prvým krokom bola príprava literatúry, ktorá súvisí s danou problematikou. Ďalším krokom bolo štúdium pripravenej literatúry a priblíženie teoretických východísk, ktoré súvisia s danou problematikou. Nasledovala príprava materiálov na praktickú časť práce a jej spracovanie, kde sme sa venovali prípadovým štúdiám piatich slovenských startupov. Na záver sme zhodnotili prípadové štúdie, ktorých cieľom je priblížiť vhodnú stratégiu na získanie otvorených inovácií a akvizícií pre slovenské startupy zahraničnými firmami.

V diplomovej práci sú uplatnené viaceré metódy, a to napríklad:

Metóda kvalitatívneho výskumu, ktorá je využitá v teoretickej aj praktickej časti práce. V teoretickej časti je využitá hlavne pri definovaní pojmov startupu, stratégií, otvorených inovácií a akvizícií. Danej téme sa venuje viacero autorov a je obsiahnutá vo viacerých literatúrach. V praktickej časti je metóda použitá hlavne pri pozorovaní postupov slovenských startupov, ktoré viedli k získaniu otvorených inovácií a akvizícií.

Metóda zovšeobecňovania je použitá hlavne v teoretickej časti práce, kde zovšeobecňujeme definície pojmov startup a vyjadrujeme vlastný názor na danú problematiku.

Metódu textovej analýzy sme využili hlavne pri získavaní informácií v oblasti startupov, otvorených inovácií a akvizícií, ale aj pri charakteristike slovenských startupov v prípadových štúdiách.

Metódu indukcie sme použili pri interpretovaní získaných informácií, či už v teoretickej alebo praktickej časti práce.

Metódu dedukcie sme využili pri charakterizovaní získaných poznatkov danej problematiky v teoretickej časti a následne ich prepojenie s prípadovými štúdiami.

Porovnávacia metóda je využitá v teoretickej časti, kde porovnáme názory rôznych autorov, ktorí sa venujú oblasti startupov. Metóda je následne použitá aj v praktickej časti, kde porovnávame zvolené stratégie jednotlivých startupov, ktoré viedli k získaniu otvorených inovácií a akvizícií.

Metóda prípadových štúdií je využitá v praktickej časti práce a to pri analyzovaní jednotlivých startupov. Metóda prípadových štúdií je obľúbenou metódou, nakoľko je schopná poskytnúť intenzívny pohľad na vybranú problematiku. Zaraďuje sa medzi metódy kvalitatívneho výskumu a od ostatných štúdií sa líši tým, že zahŕňa intenzívnu analýzu a opis danej problematiky.⁴³ Jej cieľom je hlbšie pochopenie situácií a ich význam pre zainteresované subjekty. Pre metódu prípadovej štúdie je typický menší počet respondentov, avšak hlbšia analýza, kombinácia primárnych a sekundárnych zdrojov údajov a reálne podmienky bez nevyhnutnosti ich manipulácie.⁴⁴ Existuje niekoľko definícií prípadových štúdií ako výskumnej metódy. Podľa Roberta Yin je prípadová štúdia empirickým výskumom aktuálneho fenoménu a to v jeho prirodzenom prostredí, pričom využíva viaceré zdroje dôkazov.⁴⁵ Medzi základné kroky prípadovej štúdie patria:

- výber vhodnej metódy – posúdenie či je prípadová štúdia vhodnou metódou práce a zabezpečenie objektívnosti a presnosti výsledkov,
- príprava výskumu,
- výber prípadov a určenie metód zberu a analýzy dát,
- zber dát,
- analýza a interpretácia údajov,
- príprava správy a prezentácia výsledkov štúdie.⁴⁶

Informácie k teoretickej časti sme získali zo zahraničných zdrojov, a to hlavne z vedeckých článkov, ale aj zo slovenskej literatúry. Informácie k praktickej časti budú získane pravdepodobne z vedeckých článkov a rozhovorov, ktorých sa zúčastnili zakladatelia startupov.

⁴³ ALGOZZINE, B. – HANCOCK, D.R. *Doing case study research: a practical guide for beginning researchers*. [online]. New York a Londýn: Teachers. College, Columbia University, 2006, s. 11. [cit. 2021-04-04]. Dostupné na: <https://student.cc.uoc.gr/uploadFiles/192-SPIAN104/HANCOCK%20and%20ALGOZZINE%20Case%20Study%20Research%202.pdf>

⁴⁴ ROWLEY, J. Using case studies in research, *Management Research News*. [online]. 1. január 2002, s. 19 [cit. 2021-04-04]. Dostupné na: <https://doi.org/10.1108/01409170210782990>

⁴⁵ YIN, K. R. *Case Study Research: Design and Methods*. [online]. 4. edícia. Sage Publications. California. 2009, s. 7. [cit. 2021-04-04]. Dostupné na: https://books.google.sk/books?hl=sk&lr=&id=FzawIAdilHkC&oi=fnd&pg=PR1&dq=Yin+Case+Study+Research:+Design+and+Methods&ots=l_1X-fqX1q&sig=A8biEDqu3C9DJql8w4W8WsxCKrI&redir_esc=y#v=onepage&q=Yin%20Case%20Study%20Research%3A%20Design%20and%20Methods&f=false

⁴⁶ GAGNON, Y.C. *The Case Study as Research Method: a Practical Handbook*. . [online]. Québec: Presses de l'Université du Québec. 2010, s. 11-93. [cit. 2021-04-04]. Dostupné na: [https://books.google.sk/books?hl=sk&lr=&id=ouTW4b7WInUC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Gagnon,+Y.C.+\(2010\).+The+Case+Study+as+Research+Method:+a+Practical+Handbook&ots=o-JNzfoXeH&sig=Pk6vur51nM7xVNOjv9HkIzTN3ro&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.sk/books?hl=sk&lr=&id=ouTW4b7WInUC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Gagnon,+Y.C.+(2010).+The+Case+Study+as+Research+Method:+a+Practical+Handbook&ots=o-JNzfoXeH&sig=Pk6vur51nM7xVNOjv9HkIzTN3ro&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

4 PRÍPADOVÉ ŠTÚDIE A VÝSLEDKY PRÁCE

Štvrtá kapitola práce bude zameraná na prípadové štúdie piatich slovenských startupov, na ktorých si priblížime proces, prostredníctvom ktorého sa dostali k samotnej akvizícii daného startupu. V rámci jednotlivých prípadových štúdií si dané startupy definujeme, priblížime ich začiatky a prvotné kroky, a zároveň si povieme o ich financovaní a konkrétnej akvizícii. Na základe týchto informácií si priblížime stratégiu, resp. postup, akým sa startupy dostali k samotnej akvizícii.

4.1 Prípadová štúdia startupu Websupport

Websupport je slovenskou webhostingovou spoločnosťou, ktorá vznikla 1. apríla 2002. Zakladateľmi boli stredoškolskí študenti Michal Truban a Pavel Stano. Spoločnosť Websupport je v súčasnosti lídrom na slovenskom hostingovom trhu. Spoločnosť sa zároveň aktívne podieľa na vytváraní zdravého podnikateľského, ale aj transparentného prostredia. Taktiež podporuje startupy, nádejných webdizajnérov, programátorov, umelcov a rôzne neziskové organizácie.⁴⁷

Medzi základné hodnoty spoločnosti patria:

- „Záleží nám“ - úprimný záujem o zákazníkov, tím, ale aj komunitu,
- „Chceme stále rásť“ – zlepšovanie v krvi, neustále vzdelávanie sa, skúšanie, zjednodušovanie a vyhodnocovanie,
- „Držíme si svetovú kvalitu“ – služby sú dôkazom toho, že aj lokálna firma môže byť svojou kvalitou vyrovnaná globálnym súperom,
- „Spájame slobodu a zodpovednosť“ – viera v dobré úmysly, dôvera, ktorú firma ponúka, je spätá so zodpovednosťou.⁴⁸

Truban vo svojej prednáške uvádza, že za úspechom startupu Websupport je hlavne sklbenie priateľskej firemnej kultúry, pohodovej atmosféry a zábavy so spokojnými

⁴⁷ REDAKCIA TOUCHIT. *WebSupport a WocaBee sa spojili, aby pomohli školám v náročnej situácii*. [online]. 21. apríl 2020. [cit. 2021-01-05]. Dostupné na: https://touchit.sk/websupport-a-wocabee-sa-spojili-aby-pomohli-skolam-v-narocnej-situacii/287521?fbclid=IwAR24h_GaLysn3xynGMR64LlcEqLxR6uKk0RSQiQGOMAT02vpJp5a8LDTfRo

⁴⁸ WEBSUPPORT. *Kto sme a čo je naša história*. [online]. [cit. 2021-01-05]. <https://www.websupport.sk/o-nas/?fbclid=IwAR06VEVtJ7er2drsLak6NRv8ocHldR09KLxuy2f3MJKvY4TB1aoXVclg0VM>

zákazníkmi, neustálym zlepšovaním sa a s kvalitou. To následne vedie k pekným a reálnym podnikateľským výsledkom.⁴⁹ Zároveň je dôležitý správny výber zamestnancov a sústredenie sa na potenciálnych spolupracovníkov, ktorí budú nie len kvalitnými a dobrými odborníkmi, ale aj tímovými hráčmi.⁵⁰ Za zlomový okamih považuje Truban hlavne zmenu prostredia, v ktorom zo začiatku pracovali. Nové kancelárie a noví zamestnanci priniesli silný impulz, ktorý pomohol startupu rýchlejšie napredovať. Za nevyhnutné pre rast firmy považuje aj delegovanie práce, vďaka ktorému získame viac času na dôležitejšie veci a aktivity, ktoré prispievajú k rozvoju firmy a zároveň takto predídeme možnému vyhoreniu.⁵¹

Financovanie startupu Websupport

Startup Websupport bol od samotného začiatku ziskovou a rýchlo rastúcou firmou. Externé investície sa preto vo firme neriešili nejako špeciálne. Avšak v roku 2013 dostali ponuku od spoločnosti Monogram Ventures, a.s., ktorá do startupu investovala nie len finančné zdroje, ale aj energiu a skúsenosti. Pre Monogram Ventures, a.s. bol startup nie len lídrom vo svojom segmente, ale predstavoval pre nich aj potenciál na uplatnenie sa aj v iných zaujímavých segmentoch. Táto investícia nijak neovplyvnila vedenie startupu. Websupport aj naďalej ostal v rukách zakladateľov a investícia ich len posunula o ďalší level vyššie a zabezpečila rýchlejší rozvoj.⁵²

Postupne ako začal startup narastať, začala sa črtiť zakladateľom otázka, ako zabezpečiť nové možnosti rastu. Jedným zo spôsobov bolo kupovanie iných projektov, resp. firiem. Kúpa inej firmy môže mať dvojaký prínos. Kúpa firmy v rovnakom segmente vie zabezpečiť startupu získanie klientov kupovanej firmy, alebo startup si dokáže prostredníctvom kúpy firmy zabezpečiť vstup na iný segment trhu.⁵³ V roku 2014 sa stal

⁴⁹ PiarPro. *Michal Truban – Príbeh ku knihu Support: Ako vybudovať úspešný biznis*. [video] YouTube. 24. februára 2017. [cit. 2021-01-10]. Dostupné na: <https://www.youtube.com/watch?v=CJjUEX2CzR0>

⁵⁰ KUCIAK, Ján. *Chceli sme byť jednotkou na trhu. Podarilo sa*. [online]. 25. októbra 2013. [cit. 2021-01-05]. Dostupné na: https://dennik.hnonline.sk/ekonomika-a-firmy/553731-chceli-sme-byt-jednotkou-na-trhu-podarilo-sa?fbclid=IwAR2lBOV8srs0Z7blPkbAvf2fXVgLoev5Tdriy1soMn8VtLtYa_eiOWv4Rmo

⁵¹ PiarPro. *Michal Truban – Príbeh ku knihu Support: Ako vybudovať úspešný biznis*. [video] YouTube. 24. februára 2017. [cit. 2021-01-10]. Dostupné na: <https://www.youtube.com/watch?v=CJjUEX2CzR0>

⁵² TRUBAN, Michal. *Websupport silnie aj vplyvom nového investora*. [online]. 21. mája 2013. [cit. 2021-01-05]. Dostupné na: https://www.websupport.sk/blog/2013/05/websupport-silnie-aj-vplyvom-noveho-investora/?fbclid=IwAR30cnJa-Jxrs7pZ6kRKnwf8QTYcChhc-TqlpyRi-xIA__4_UWYtt8-DMZO

⁵³ TRUBAN, Michal. 2016. *Support – Ako vybudovať úspešný biznis, aj keď robíte jednu chybu za druhou*. Prvé vydanie. Vydavateľstvo Premedia, Bratislava, 2016. s 193. ISBN 978-80-8159-429-8.

Websupport lídrom na slovenskom trhu a to so 40 % podielom, preto ich ďalším cieľom bolo expandovať aj do ďalších krajín a rozvíjať takto svoje aktivity v Rakúsku, Česku, Poľsku a Maďarsku. Prienik na zahraničné trhy je oveľa náročnejší, a v niektorých prípadoch si vyžaduje aj niekoľko ročné úsilie. Ich zámerom nebolo začínať od nuly a čakať niekoľko rokov na to, kým sa stanú v zahraničí etablovanou značkou. Stratégiou startupu bolo preto nakupovanie zahraničných domácich firiem, ktoré naďalej fungovali na trhu pod svojou vlastnou značkou, avšak Websupport takto získal ich klientelu. Websupport sa následne zameriaval aj na podporu začínajúcich startupov. Disponovali fondom, ktorý podporoval dobré nápady, čiže Websupport vystupoval aj v pozícii anjelského investora.⁵⁴

Akvizícia startupu Websupport

Ponuky na dokúpenie startupu Websupport chodili pravidelne od roku 2014, pričom ponúkaná suma sa neustále zvyšovala. Avšak zakladatelia Websupportu nemali žiaden dôvodov firmu predávať, nakoľko sa neustále zväčšovala a jej hodnota rástla. K akvizícii startupu prišlo v úspešnom období, a to v roku 2019, kedy dosahoval medziročný rast o viac ako 17 %. Firma v období predaja zamestnávala 30 ľudí a dosahovala ročný obrat skoro 5,4 miliónov eur.⁵⁵ Websupport bol odkúpený dánskou investičnou spoločnosťou Axcel, ktorá sídli v Kodani a bola založená v roku 1994. Ide o spoločnosť, ktorá spravuje kapitál niekoľkých súkromných investorov, pričom investuje hlavne do stredne veľkých podnikov a to v rôznych odvetviach.⁵⁶

Jedným z hlavných dôvodov prečo došlo k predaja startupu Websupport je aj ten, že spoluzakladateľ a väčšinový vlastník Michal Truban, sa rozhodol vstúpiť do politiky a založiť stranu Progresívne Slovensko. Jeho prioritou sa už dlhodobo stala politika.⁵⁷ Ďalším dôvodom pre akvizíciu je aj fakt, že Axcel vlastní aj silnú firmu Active24, pričom

⁵⁴ VAJS, Miroslav. *IT firma z internátu pokorila slovenský trh*. [online]. 24. mája 2014. [cit. 2021-01-05]. Dostupné na: https://zurnal.pravda.sk/spolocnost/clanok/318337-it-firma-z-internatu-pokorila-slovensky-trh/?fbclid=IwAR1KqCMNqw8QAUOVOIXgb5U-_p05d0PXsxkcgetO0T5TFG7mFL0UTfPiVeU

⁵⁵ Websupport s. r. o. [online]. [cit. 2021-01-05]. Dostupné na: <https://www.finstat.sk/36421928>

⁵⁶ MATUŠČÁKOVÁ, Zuzana. *Truban predal Websupport Dánom. Ponuka od slovenského finančníka bola o milión vyššia*. [online]. 11. február 2019. [cit. 2021-01-05]. Dostupné na: https://www.forbes.sk/truban-predal-websupport-danom-ponuka-od-slovenskeho-financnika-bola-o-milion-vyssia/?fbclid=IwAR2TdCThylw6sr4iOfSF6Oeh-5LVZWG9_Q-nuhyWXToGd_9rWG2cUDI9k

⁵⁷ TRUBAN, Michal. *Predávam Websupport a naplno idem do politiky*. [online]. 11. február 2019. [cit. 2021-01-03]. Dostupné na: <https://www.truban.sk/predavam-websupport/?fbclid=IwAR0OIK0t2ofzE2nYOmVn8V05y5ffH2E5ZhY64X5KAfeZk8RgdBUH8F9uQPk>

spojením tejto firmy a Websupport do jednej organizácie je len ďalším krokom, ktorý povedie k líderstvu v strednej Európe. Spojením týchto organizácií dokážu efektívnejšie zúročiť nie len technologický, ale aj marketingový talent.⁵⁸

Startup Websupport dostal v rovnakom období ešte jednu ponuku a to od slovenskej firmy, ktorá za startup ponúkla vyššiu sumu ako samotný Axcel. Táto ponuka bola zakladateľmi odmietnutá hlavne z toho dôvodu, že ich prianím bolo aby startup pokračoval aj naďalej na medzinárodnej úrovni. Axcel im zaručil expanziu, ktorá bude postavená na platforme Websupportu, chcú využiť jeho manažment, marketing a technológie.⁵⁹

Zhodnotenie prípadovej štúdie Websupport, s.r.o a priblíženie jeho stratégie

V tabuľke č. 1 môžeme vidieť sumarizáciu prípadovej štúdie startupu Websupport, s.r.o., ktorá je nevyhnutná pre jej zhodnotenie a priblíženie postupov a krokov startupu, ktoré viedli k akvizícií.

Tabuľka 1 Prípadová štúdia Websupport, s.r.o.

Websupport – inovácia a následne akvizície		
	Ukazovatele	Websupport, s.r.o. (Slovensko)
Popis firmy	Rok založenia	2002
	Zakladatelia	Michal Truban, Pavol Stano
	Nadobúdatelia	Axcel Denmark (2019)
	Cena	Cena nebola zverejnená (dvojciferné číslo, čiže v rozmedzí od 10 do 99 mil. EUR)
	Priemysel	IT, webhosting
	Dôvod založenia	Chýbajúca služba na domácom trhu. V danom období nikto neposkytoval

⁵⁸ Active 24 a WebSupport spájajú sily na ceste k hostingovému líderstvu v strednej Európe. Povedie ich Ján Cifra. [online]. 2. máj 2019. [cit. 2021-01-03]. Dostupné na: <https://www.active24.sk/o-spolocnosti/media/active24-a-websupport-spajaju-sily?fbclid=IwAR3zuYa4xhhYsBuPGZBzFRpUkbXjau-AOMMxMGEG6D5utZbAizxCtUZGCw>

⁵⁹ TRUBAN, Michal. Predávam Websupport a naplno idem do politiky. [online]. 11. február 2019. [cit. 2021-01-03]. Dostupné na: <https://www.truban.sk/predavam-websupport/?fbclid=IwAR0OIK0t2ofzE2nYOmVn8V05y5ffH2E5ZhY64X5KAfeZk8RgdBUH8F9uQPk>

		neobmedzený hosting
	Hlavné udalosti	2010: Startup Award 2010 2011: zahraničná expanzia do Českej republiky a Poľska 2013: získanie nového investora Monogram Venture, 2014: líder na slovenskom trhu 2019: akvizícia firmou Axcel Denmark
	Zamestnanci	30 (2019)
	Finančné ukazovatele	Od založenia bol startup ziskovou a rýchlo rastúcou firmou Kontinuálny rast zisku, ktorý v roku 2019 predstavoval 5,4 mil. EUR
	Trhové ukazovatele	Od roku 2014 – líder na Slovensku v oblasti webhostingu Úspech na zahraničnom trhu, ako je Maďarsko, Česká republika a Poľsko
	Krajiny pôsobenia	Česká republika, Poľsko, Maďarsko a Rakúsko
Inovácie a stratégie na zahraničnom trhu	Spúšťače inovácií	Cieľ bol stať sa lídrom na trhu, poskytovať komplexné služby a rýchlejší rozvoj
	Vytváranie nadväzujúcich startupov	Áno, Geeplay – neúspech, Nicereply - úspech
	Motivácie pre vstup na zahraničné trhy	Rozšírenie trhu, posilnenie trhovej pozície v strednej Európe a získanie nových zákazníkov
	Zahraničná expanzia	V rámci susedných trhov. Expanzie na zahraničné trhy boli úspešne, avšak očakávania boli vyššie
	Zdroje konkurenčnej výhody	Firemná kultúra, kvalitný ľudský kapitál a

		inovácie
	Metódy vstupu na zahraničné trhy	Akvizície
	Súčasná organizácia v zahraničí	Miestne dcérske spoločnosti
	Zahraničné stratégie	Zahraničné akvizície spoločností, ktoré boli na danom trhu v top 10 a budovanie silnej pozície prostredníctvom zahraničných dcérskych spoločností
Pozície vlastníkov po akvizícií		Predaj podielov, čiže po akvizícii nezastávajú pôvodní vlastníci žiadne pozície
Záver	Faktory úspechu	Vedúce postavenie na lokálnom trhu, silný inovačný duch, udávanie trendu v segmente trhu, prienik na zahraničný trh, transfer know-how, budovanie vedúcej pozície na zahraničnom trhu

Zdroj: spracovanie tabuľky podľa prof. Ing. Soni FERENČÍKOVEJ, PhD

Na základe analýzy startupu Websupport, s.r.o. sme zistili, že startup nebol založený za účelom predaja. K akvizícii startupu došlo hlavne kvôli zámerom hlavného zakladateľa plne sa venovať politike. Z toho dôvodu nám zároveň vyplýva, že startup nedisponoval stratégiou, ktorá by viedla k samotnej akvizícii. Išlo hlavne o stratégiu, ktorá bola zameraná na jeho úspešnosť, ktorá v konečnom dôsledku viedla k predaju a to za niekoľko desiatok miliónov EUR.

Faktorom úspechu bola aj silná firemná kultúra, kvalitné ľudské zdroje, inovácie a hodnoty startupu. Základom bolo preto aj získavanie investorov, prostredníctvom ktorých mohol startup expandovať a pracovať na inováciách portfólia. Cieľom startupu bolo zabezpečiť si silné postavenie na lokálnom trhu a expanzia na zahraničné trhy, ktorá bola realizovaná akvizíciou lokálnych firiem na zahraničných trhoch.

V tomto prípade išlo skôr o predaj startupu v najlepšej možnej situácii vzhľadom k iným zámerom zakladateľov.

4.2 Prípadová štúdia startupu Blue Vision Labs

Blue Vision Labs je startup, ktorý vznikol v roku 2016, oficiálne sídli v Londýne a za jej zrodom stoja piati spoluzakladatelia, pričom traja z nich sú Slováci. Ide o spoločnosť, ktorá je zameraná na revolučnú technológiu postavenú na zdieľaní rozšírenej reality. Technológia startupu dokáže pomocou mobilných telefónov vybudovať 3D mapu sveta, resp. prostredia, pričom systém dokáže určiť polohu mobilného telefónu s centimetrovou presnosťou. Startup sa zároveň zameriava na vývoj aplikácií a hier, pričom predstavuje aj integráciu technológie do robotiky, či samoriadicích automobilov.⁶⁰

Andrej Pančík, spoluzakladateľ startupu načrtnol pre Forbes, že cieľom startupu je *„posunúť technológiu tak ďaleko, aby sa nachádzala vo vrecku každého človeka. Aby každý mohol vytiahnuť nástroj, ktorý používa, či už mobilný telefón alebo inteligentné okuliare, a mal našu aplikáciu. Chceme byť všade.“*⁶¹

Financovanie startupu Blue Vision Labs

Startup Blue Vision Labs fungoval približne dva roky v „*utajenom režime*“ kedy pracovali na vývoji technológie. V rámci utajeného režimu získal startup prvotné investície vo výške troch miliónov amerických dolárov a to od medzinárodných fondov, ako sú Accel, SV Angel, Horizont Ventures a ďalšie. V marci v roku 2018 bol tento startup odprezentovaný verejnosti a zároveň sa pochválil aj investíciou, ktorú získal od fondu Google Ventures. Získaný kapitál bol vo výške 14,5 milióna dolárov, ktorý bol použitý na rast tímu a podporu vývojárov technológie, čiže aplikácie rozšírenej reality.⁶²

Akvizícia startupu Blue Vision Labs

Koncom roka 2018 bol startup Blue Vision Labs odkúpený americkou spoločnosťou Lyft a to približne za 72 miliónov dolárov, pričom ďalších 30 miliónov

⁶⁰ DOWLING, Savannah. *Lyft Acquires Blue Vision Labs To Elevate Its Moves In Self-driving*. [online]. 23. októbra 2013. [cit. 2021-01-03]. Dostupné na: https://news.crunchbase.com/news/lyft-acquires-blue-vision-labs-to-elevate-its-moves-in-self-driving/?fbclid=IwAR39cIJF6uJIPv8RSTVMCN_EYBrNogft7xCph572tDK5REmaOPy_ZPFuwcY

⁶¹ OKŠOVÁ, Lucia. *Startup trojice Slovákov odkúpil najväčší súper Uberu. Celkom chce zaň zaplatiť 100 miliónov dolárov*. [online]. 23. októbra 2018. [cit. 2021-01-05]. Dostupné na: https://www.forbes.sk/startup-trojice-slovakov-odkupil-najvacsi-super-uberu-mal-zan-zaplatit-72-milionov-dolarov/?fbclid=IwAR3UfjjZa0PzIpUGMTLSjLib_8u7UpVK11YRBQxKAs0LeZwL5_mh_f7-V0c

⁶² OKŠOVÁ, Lucia. *Slováci vytvorili apku na rozšírenú realitu. Google do nich investoval 14,5 milióna dolárov*. [online]. 15. marec 2018. [cit. 2021-01-05]. Dostupné na: <https://www.forbes.sk/slovaci-vytvorili-apku-na-rozsirenu-realitu-google-nich-investoval-145-miliona-dolarov/?fbclid=IwAR3hnm06NvZltyE4JkfY5TKiOqNkV082FFZrXDWc-Db2kCXpUxDZZD5X3KE>

dolárov bolo zakladateľom prisľúbených na základe dosiahnutí stanovaných míľnikov.⁶³ Spoločnosť Lyft bola založená v roku 2012 a ide o najväčšieho svetového rivala známej alternatívnej taxislužby Uber. Taxislužba Lyft pôsobí v 300 amerických mestách a v kanadskom Toronte, pričom vodiči spravia denne milión jazd. Pre spoločnosť Lyft znamená táto akvizícia prvé rozširovanie ich vlastných radov o technológiu, ktorá pomôže pri rozvoji autonómnych áut.⁶⁴

Technológia vyvinutá startupom je použiteľná aj v samo jazdiacich autách, nakoľko pomáha autám v orientácii. Dokáže identifikovať, kde sa autá nachádzajú, čo je okolo nich a aké ďalšie kroky by mali urobiť. V spolupráci so spoločnosťou Lyft takto dokážu prispieť k ich snahe zrealizovať budúcnosť autonómnej mobility. Zakladatelia startupu zostávajú aj po akvizícii v spoločnosti naďalej aktívny.

Zhodnotenie prípadovej štúdie Blue Vision Labs, s.r.o a priblíženie jeho stratégie

Zhodnotenie a sumarizáciu prípadovej štúdie startupu Blue Vision Labs, s.r.o. môžeme vidieť v tabuľke č. 2.

Tabuľka 2 Prípadová štúdia Blue Vision Labs, s.r.o.

Blue Vision Labs – inovácia a následne akvizície		
	Ukazovatele	Blue Vision Labs, s.r.o. (Anglicko)
Popis firmy	Rok založenia	2016
	Zakladatelia	Andrej Pančík , Bryan Baum , Hugo Grimmett , Lukas Platinsky , Peter Ondrúška
	Nadobúdatelia	Americká spoločnosť Lyft (2018)
	Cena	72 miliónov USD + 30 miliónov USD prisľúbených za dosiahnuté výsledky

⁶³ HORÁK, Otakar. Slovák predal startup za milióny. Budúcnosť dopravy vidí v plnej automatizácii. [online]. 2. november 2018. [cit. 2021-01-03]. Dostupné na: <https://dennikn.sk/1276715/slovak-predal-startup-za-miliony-buducnost-dopravy-vidim-v-plnej-automatizacii-hovori/?fbclid=IwAR33BYQwgMFCA9Cymja1y7EcoEVmGTOBR967kAx1UuUKRykDqMalmR5NNJk>

⁶⁴ OKŠOVÁ, Lucia. Startup trojice Slovákov odkúpil najväčší súper Uberu. Celkom chce zaň zaplatiť 100 miliónov dolárov. [online]. 23. októbra 2018. [cit. 2021-01-05]. Dostupné na: https://www.forbes.sk/startup-trojice-slovakov-odkupil-najvacsi-super-uberu-mal-zan-zaplatit-72-milionov-dolarov/?fbclid=IwAR3UfjjZa0PzIpUGMTLSjLlb_8u7UpVK11YRBQxKAs0LeZwL5_mh_f7-V0c

	Priemysel	Softvér, internet a počítačové služby - Aplikačný softvér
	Dôvod založenia	Myšlienka zlepšenia už existujúceho produktu na trhu
	Hlavné udalosti	2016: zrod myšlienky Získanie prvotných investícií od medzinárodných fondov (Aceel, SV Angel, Horizont Ventures) 2018: start-up odprezentovaný verejnosti + získanie investície od Google Ventures Koniec roka 2018: akvizícia spoločnosťou Lyft
	Zamestnanci	11-50 zamestnancov
	Finančné ukazovatele	Finančné ukazovatele startupu neboli zaistené, avšak po dvoch rokoch práce v „utajení“ sa im hneď na začiatku podarilo získať kapitál vo výške 17 miliónov dolárov
	Trhové ukazovatele	Prvotný kapitál zabezpečil startupu rast tímu a vývoj technológií a následný potenciálny úspech na zahraničných trhoch
	Krajiny pôsobenia	Startup je zameraný na svetový trh
Inovácie a stratégie na zahraničnom trhu	Spúšťače inovácií	Expandovanie
	Vytváranie nadväzujúcich startupov	Podľa dostupných informácií - nie
	Motivácie pre vstup na zahraničné trhy	Od úplného začiatku išlo o startup, ktorý bol zameraný na svetový trh
	Zahraničná expanzia	celosvetovo
	Zdroje konkurenčnej výhody	Centimetrová presnosť, integrácia technológie do robotiky a mnoho ďalších

		špecifik produktov
	Metódy vstupu na zahraničné trhy	Získanie investorov Kvalitné odprezentovanie startupu a produktu
	Súčasná organizácia v zahraničí	Startup má sídlo v Londýne
	Zahraničné stratégie	Budovanie silnej pozície na svetovej úrovni prostredníctvom výnimočného produktu
Pozície vlastníkov po akvizícií		Podľa dostupných údajov sú Lukáš Platinský a Peter Ondruška riaditeľmi Údaje o ostatných zakladateľov neboli nájdené
Záver	Faktory úspechu	Výnimočnosť a špecifiká produktu Jasne stanovené ciele Získanie investorov

Zdroj: spracovanie tabuľky podľa prof. Ing. Soni FERENČÍKOVEJ, PhD

Zhodnotiť tento startup je trochu náročnejšie, nakoľko informácií nie je veľa a nepodaril sa nám ani rozhovor s niekým kompetentným, kto by nám poskytol potrebné informácie. Nakoľko ide o veľmi špecifický produkt, ktorého konkurenti zaostávajú, bola len otázka času, kedy dôjde k ponukám na akvizíciu. Startup mal stanovený jasný cieľ a to posunúť túto technológiu na vysokú úroveň.

Startup bol od samotného začiatku zameraný na celosvetový trh a bol doplnený aj portfóliom hier a vývojom aplikácií. Vo všeobecnosti môžeme povedať, že za úspechom a samotnou akvizíciou startupu došlo, kvôli výrazným špecifikám produktu.

4.3 Prípadová štúdia startupu Beat Games

Startup Beat Games je česko-slovenská svetová spoločnosť, ktorá bola oficiálne založená v roku 2018 avšak jej zakladatelia pracovali na vývoji už od roku 2016. Za jej vznikom stoja dvaja programátori z Popradu Ján Ilavský a Vladimír Hrinčár a Čech Jaroslav Beck, ktorý startup zastrešoval po manažérskej a hudobnej stránke. Startup stojí

za veľmi úspešnou hrou v oblasti virtuálnej reality pod názvom Beat Saber. Táto hra sa za veľmi krátky čas stala najúspešnejšou hrou na svete.⁶⁵

Financovanie startupu Beat Games

Veľmi zaujímavou informáciou ohľadom startupu je, že nikdy neprijali ponuky na jeho financovanie. Disponovali malým tímom a ponuky, ktoré dostávali predstavovali veľké množstvo peňazí. Cieľom startupu bolo rásť pomaly a organicky, pričom vstup investora by ich donútil rásť rýchlejšie a budovať firmu, ktorá by mala v budúcnosti väčšiu hodnotu. Tento fakt nebol pre startup atraktívny, nakoľko ich zaujímali hry a budovanie firmy pre nich. Čo znamená, že vstup investora nebol pre nich prioritou, nakoľko sa nachádzali v dobrej finančnej situácii a pozícií. Startup fungoval na reinvestovaní získaných finančných prostriedkov z predaja. Fakt, že peniaze a získanie investora nebolo pre startup prioritou bol aj ten, že išlo o malé štúdiu, ktoré nepotrebovalo zamestnávať ľudí, a ak by ich hry neboli úspešné, nič by sa nestalo a smerovali by k vývoju inej hry, ktorá by možno uspela, nakoľko disponovali peniazmi, ktoré získali z predchádzajúcich aktivít. Z toho nám vyplýva, že sa startup príliš nevenoval ekonomickej stránke podnikania. Vývoj hier bol pre nich záľubou, ktorá im zabezpečila predaj, prostredníctvom ktorého získali značné množstvo finančných prostriedkov.⁶⁶

Akvizícia startupu Beat Games

Podľa spoluzakladateľa štúdia Jána Ilavského, začínal Beat Saber, ako malý nezávislý projekt a nikdy neočakával, že sa stane takto úspešným. Akvizícia s Facebookom im umožní vytvárať úžasné veci a to hlavne rýchlejším tempom, jednoduchšie a s pomocou nesmierne talentovaných ľudí. Tento fakt spôsobia hlavne získané zdroje a know-how.⁶⁷ Česko-slovenskí vývojári, budú aj naďalej pokračovať vo svojej práci so svojim tímom, ktorý sídli v Prahe, avšak pod záštitou VR divízie Facebooku Oculus Studio. Facebook

⁶⁵ ČTK. *Facebook kúpil herné štúdio Beat Games, za ktorým stoja dvaja Slováci*. [online]. 29. november 2019. [cit. 2021-01-30]. Dostupné na: <https://strategie.hnonline.sk/marketing/2049929-facebook-kupil-herne-studio-beat-games-za-ktorym-stoja-dvaja-slovaci?fbclid=IwAR19MVKQt3jyznepbmm3Eboyqj5k0iomg5t8QU-h3Qt-ujY0uH0gUnh2E4I>

⁶⁶ SEDLÁK, Jan, *Ján Ilavský (Beat Saber): Peníze nám nabízeli, ale chceme zůstat nezávislí*. [online]. 7. jún 2018. [cit. 2021-01-30]. Dostupné na: https://www.lupa.cz/clanky/jan-illavsky-beat-saber-penize-nam-nabizeli-ale-chceme-zustat-nezavisli?fbclid=IwAR0xIjXM3BshNb1yA1N7eTP_qN875O7DdDSl65znnFv0Phm4kaFt873ek

⁶⁷ OKŠOVÁ, Lucia. *Facebook odkúpil česko-slovenský VR startup Beat Games. Sumu nezverejnil*. [online]. 26. november 2019. [cit. 2021-01-30]. Dostupné na: https://www.forbes.sk/facebook-odkupil-cesko-slovensky-vr-startup-beat-games-sumu-nezverejnil/?fbclid=IwAR2zplzKpUdYKtevDyV4HrfSZBMA8kQ6cNNs0MBdT_dwz_qQcqp05Qe0Nv4

taktiež oznámil, že si nebude uplatňovať 100 % nároky na hry, a preto sa môžu vyskytovať aj na iných platformách. Čo znamená, že Tím Beat Games bude aj naďalej fungovať rovnakým spôsobom ako doteraz, a to ako nezávislé štúdio a na všetkých aktuálne podporovaných platformách.⁶⁸

Viacerí odborníci v tejto oblasti sa zhodli, že táto akvizícia bude pre Beat Games veľmi prospešná. Pre startup to znamená jednoduchší prístup k novým technológiám v prvých fázach vývoja hardwaru a zároveň možnosti rýchlejšej expanzie. Startup má obrovský potenciál do budúcnosti, a takto bude oveľa viac atraktívny aj pre zahraničie.⁶⁹

Predpokladáme, že jedným z hlavných dôvodov, prečo startup Beat Games, prijal akvizíciu spoločnosťou Facebook je ten, že im bola ponechaná voľnosť a priestor na vlastné realizovanie sa. Zároveň ich táto akvizícia nebude obmedzovať vo vývoji toho, čo chcú, a ani v pridávaní hier na iné platformy ako je Oculus.

Zhodnotenie prípadovej štúdie Beat Games, s.r.o a priblíženie jeho stratégie

V tabuľke č. 3 môžeme vidieť sumarizáciu prípadovej štúdie startupu Beat Games, s.r.o. Táto sumarizácia je podkladom pre zhodnotenie prípadovej štúdie.

Tabuľka 3 prípadová štúdia Beat Games, s.r.o.

Beat Games – inovácia a následne akvizície		
	Ukazovatele	Beat Games, s.r.o. (Slovensko)
Popis firmy	Rok založenia	2018
	Zakladatelia	Ján Ilavský, Vladimír Hrinčár, Jaroslav Beck
	Nadobúdatelia	Facebook (2019)
	Cena	Nezverejnená
	Priemysel	Dizajn počítačových systémov a súvisiace služby

⁶⁸ VERDU, Mike. *Welcoming Beat Games to Facebook*. [online]. 26. november 2019. [cit. 2021-01-30]. Dostupné na: https://www.oculus.com/blog/welcoming-beat-games-to-facebook/?fbclid=IwAR1rACL8K3kknuLo9C4npnMOoFaM3-ERS-8RACtOiM-hi3PHj_DwRPsOpcQ

⁶⁹ ČTK. *Facebook kúpil herné štúdio Beat Games, za ktorým stoja dvaja Slováci*. [online]. 29. november 2019. [cit. 2021-01-30]. Dostupné na: <https://strategie.hnonline.sk/marketing/2049929-facebook-kupil-herne-studio-beat-games-za-ktorym-stoja-dvaja-slovaci?fbclid=IwAR19MVKQt3jyznepbmm3Eboyqj5k0iomg5t8QU-h3Qt-ujY0uH0gUnh2E4I>

		Profesionálne, vedecké a technické služby Služby počítačového programovania na zákazku
	Dôvod založenia	Záľuba vo vývoji počítačových hier
	Hlavné udalosti	Beat Saber – najúspešnejšia hra na svete za veľmi krátky čas 2019: akvizícia spoločnosťou Facebook
	Zamestnanci	Nezistený údaj
	Finančné ukazovatele	Dobrá finančná situácia a pozícia Startup nevenoval príliš veľkú pozornosť ekonomickej stránke
	Trhové ukazovatele	Vývoj hry Beat Saber im zabezpečila úspech na celosvetovom trhu
	Krajiny pôsobenia	Produkty – celosvetovo. Startup – sídlo v Českej republike
Inovácie a stratégie na zahraničnom trhu	Spúšťače inovácií	Možnosť vytvárať úžasne projekty
	Vytváranie nadväzujúcich startupov	Podľa dostupných údajov – nie
	Motivácie pre vstup na zahraničné trhy	Rozšírenie trhu, posilnenie trhovej pozície a získanie nových zákazníkov
	Zahraničná expanzia	Úspešná celosvetová expanzia
	Zdroje konkurenčnej výhody	Záľuba vo vývoji hier, silný tímový duch
	Metódy vstupu na zahraničné trhy	Referencie
	Súčasná organizácia v zahraničí	Podľa dostupných informácií - nie
	Zahraničné stratégie	Tvorba atraktívnych hier, ktoré poskytujú zážitok, vývoj nových technológií
Pozície vlastníkov		Podľa dostupných údajov ostali

po akvizícií		zakladatelia v spoločnosti a bola im ponechaná voľnosť a priestor na vlastné nápady a realizovanie sa
Záver	Faktory úspechu	Rozvážnosť a skromnosť – cieľom bolo rásť pomaly a organicky Záľuba v tvorbe hier – práca pre radosť

Zdroj: spracovanie tabuľky podľa prof. Ing. Soni FERENČÍKOVEJ, PhD

Na základe prípadovej štúdií môžeme povedať, že startup Beat Games vznikol zo záľuby na tvorbe počítačových hier a išlo o nezávislý projekt. Preto môžeme povedať, že startup sa nezakladal so záujmom predaja, čo vyplýva aj z toho, že startup nikdy neprijal ponuky financovania. Išlo o malý tím ľudí, ktorí chceli rásť pomaly. Vstup investorov nebol pre nich atraktívny, nakoľko disponovali ziskom z predaja, ktorý v prípade potreby refinancovali.

Startup teda nedisponoval žiadnou konkrétnou stratégiou, prostredníctvom ktorej by došlo k akvizícií. Pre zakladateľov bola podstatná práca pre radosť a budovanie firmy pre nich. Jeho úspešnosť však priláka investora, a vďaka prijateľným podmienkam predaja bola táto akvizícia zrealizovaná.

4.4 Prípadová štúdia startupu Exponea

Slovenský startup Exponea bol založený v roku 2015 a je jedným z najväčších slovenských startupov v oblasti technológií. Ide o softvérovú firmu, ktorá je zameraná na automatizáciu digitálneho marketingu s využívaním umelej inteligencie.⁷⁰ Jej nástroje dokážu v značnej miere zvýšiť predaje u klientov. Startup sa zaoberá prácou s dátami v reálnom čase a analýzou správania sa zákazníkov na webových stránkach, čo pomáha marketingovým pracovníkom porozumieť svojim zákazníkom a v rýchlom čase premeniť tieto získané informácie na kvalitné kampane. Výsledkom sú kvalitné zákaznícke skúsenosti a zvýšenie udržania zákazníkov.⁷¹

⁷⁰ Slovenskú Exponeu kupuje americký Bloomreach, zrodí sa vraj ďalší jednorožec. [online]. 27. január 2021. [cit. 2021-01-03]. Dostupné na: https://e.dennikn.sk/minuta/2244113?fbclid=IwAR130BWJ81WfngTJXp7-_0KSQ-4dsVs046yb_3o1meGe__4Xta-FrbsYVA8

⁷¹ EXPONEA. [online]. In: *StartupJobs*. [cit. 2021-01-03]. Dostupné na: https://www.startupjobs.cz/startup/exponea?fbclid=IwAR3Oh6hcirzfupGsiA-KB2ULTxTpz6c9imYPnYGjAyo2ri_vh5z_gs49UhY

Za založením startupu stoja traja ľudia. Ide o najbohatšieho Slováka a zakladateľa HB Reavis Ivana Chrenka, ktorí zohral úlohu investora. Druhým zakladateľom je Peter Irikovský, ktorého úlohou bolo podporovať rast startupu z podnikateľského hľadiska a tretím spoločníkom sa stal Jozef Kováč, expert na umelú inteligenciu a technologický vizionár. Znalosti, skúsenosti a kapitál, ktoré startup získal hneď na začiatku spôsobilo rýchlu expanziu a po dvoch rokoch existencie dokázal startup zamestnávať viac ako sto ľudí a to na štyroch kontinentoch sveta. Tento startup sa vyznačuje špecifickou firemnou kultúrou, ktorá priťahuje veľké množstvo talentov, čo je pre neho veľkým prínosom po všetkých stránkach.⁷²

Financovanie startupu Exponea

Startup Exponea bol od začiatku existencie financovaný len prostredníctvom slovenských zdrojov. Startup nedisponoval žiadnym zahraničným kapitálom. Prvou investíciou boli získané zdroje od spoluzakladateľa Ivana Chrenka a ďalšie investície v hodnote približne 25 miliónov eur boli poskytnuté investičným fondom LRJ Capital, ktorého sú Peter Irikovský a Ivan Chrenko súčasťou, a českou spoločnosťou GROWWS, ktorej je Peter Irikovský konateľom.

Ako môžeme vidieť samotné prvé financovanie sa pohybovalo v niekoľkých desiatkach miliónov eur, nakoľko podnikateľský model softvér a služba si vyžaduje vstupné investície na vysokej úrovni. Pre slovenské startupy je to v niektorých prípadoch veľmi ťažko dosiahnuteľné, nakoľko domáci investori zvyčajne diverzifikujú riziko a prerozdeľujú svoje finančné zdroje väčším počtom uchádzačov. Zahraniční investori, ktorí disponujú niekoľkonásobne väčšími zdrojmi nepovažujú naše slovenské startupy v mnohých prípadoch za dostatočne atraktívne v prvých rokoch pôsobenia.⁷³

Pre Exponea bolo zároveň nesmierne dôležité investovať získané tržby naspäť do vývoja a marketingu, čo umožnilo startupu rozbehnúť rast v obrovských rozmeroch. V roku 2021 sa startupu veľmi darilo, získali investíciu od Sixth Street Growth a prebehla jeho akvizícia spoločnosťou Bloomreach. Zároveň získaval startup veľké množstvo

⁷² JAKUBOVÁ, Rebeka. *OBROVSKÝ ÚSPECH: Slovenský startup Exponea sa s novým partnerom rúti na Ameriku. Jeho konto stále rastie*. [online]. 28. január 2021. [cit. 2021-01-3]. Dostupné na: <https://www.startitup.sk/obrovsky-uspech-slovensky-startup-exponea-sa-s-novym-partnerom-ruti-na-ameriku-jeho-konto-stale-rastie/?fbclid=IwAR12HIOcxNpJEgf80zlYRyKXeTXaqi9xbTUOYTBoIh6vRek55V5HdKOHYQM>

⁷³ SLÁVIK, Štefan a kol. *Strategic Background of the Start-up – Qualitative Analysis*. [online]. 10. november 2021. s. 15. [cit. 2021-01-4]. Dostupné na: <https://www.mdpi.com/2076-3387/12/1/17>

pozitívnych referencií od zamestnancov a zákazníkov, čo potvrdilo svetový úspech ponúkaných služieb a produktov, ktoré startup ponúka.

Akvizícia startupu Exponea

Slovenský startup Exponea kúpila v roku 2021 americká firma Bloomreach, ktorá je zameraná na e-commerce zákazníkov, čo v praxi znamená pomoc zákazníkom s webovými stránkami s vyhľadávaním produktov. Ide o mimoriadne úspešnú kalifornskú softvérovú firmu, ktorá bola založená v roku 2009, a ktorá je využívaná na vyhľadávanie a spracovanie obsahu webových stránok.⁷⁴

Irikovský vo svojom blogovom článku hovorí o dôvodoch, prečo sa rozhodli pre akvizíciu spoločnosťou Bloomreach. Hovorí, že služby spoločnosti Bloomreach sú zamerané na spracovanie dát o produktoch, ktoré sú zákazníkmi kupované na webových stránkach. Exponea spracováva a narába s dátami o samotných zákazníkoch, ako aj o ich správaní. Spojenie týchto spoločností vytvorilo komplexný balík. Pre tím Exponea mala táto akvizícia skvelý výsledok, nakoľko sa stala dôležitou súčasťou budúceho gigantu na trhu. Zároveň im spoločnosť Bloomreach umožnila naďalej formovať svoju budúcnosť a pokračovať na ich inovatívnej ceste podnikateľského rastu. Preto je aj naďalej základnou výzvou nárast a podpora silnej kultúry, ktorá je zameraná na zákazníka a produkty.⁷⁵

Pre Bloomreach je táto akvizícia veľkým prínosom, nakoľko vďaka nej bude bližšie k automatizácii marketingu na digitálnej úrovni. Zároveň ide taktiež o strategické partnerstvo nakoľko sú obe spoločnosti zamerané na odlišné trhy. Exponea má silné meno na európskom trhu a Bloomreach na americkom trhu, z čoho dokážu obe spoločnosti značne vyťažiť a spoločne takto môžu expandovať do spomínaných lokalít.⁷⁶

⁷⁴ Slovenskú Exponeu kupuje americký Bloomreach, zrodí sa vraj ďalší jednorožec. [online]. 27. január 2021. [cit. 2021-01-03]. Dostupné na: https://e.dennikn.sk/minuta/2244113?fbclid=IwAR130BWJ81WfngTJXp7-_0KSQ-4dsVs046yb_3o1meGe_4Xta-FrbsYVA8

⁷⁵ IRIKOVSKÝ, Peter. *CEO's perspective: Bloomreach's acquisition of Exponea will change digital commerce.* [online]. 26. január 2021. [cit. 2021-01-04]. Dostupné na: <https://exponea.com/blog/bloomreach-acquisition-ceo-perspective/?fbclid=IwAR0omFgdBfBgHXcCQhBeKrarfr-uh3my0RLOubFkQJwQxP113Mp0EraXwpk>

⁷⁶ JAKUBOVÁ, Rebeka. *OBROVSKÝ ÚSPECH: Slovenský startup Exponea sa s novým partnerom rúti na Ameriku. Jeho konto stále rastie.* [online]. 28. január 2021. [cit. 2021-01-3]. Dostupné na: <https://www.startitup.sk/obrovsky-uspech-slovensky-startup-exponea-sa-s-novym-partnerom-ruti-na-ameriku-jeho-konto-stale-rastie/?fbclid=IwAR12HIOcxNpJEgf80zlYRyKXeTXaqi9xbTUOYTBolh6vRek55V5HdKOHYQM>

Za posledných dvanásť mesiacov sa Exponea stala najväčším produktom Bloomreachu. Teraz ju už nájdeme pod novým názvom Bloomreach Engagement. Slovensko naďalej zostáva kľúčovou krajinou rámci Bloomreachu - Počet zamestnancov na Slovensku sa zvýšil na skoro 200, a globálne na takmer 800.

Diskusia o akvizícii s poverenou osobou z pôvodnej spoločnosti Exponea⁷⁷

Ako by ste vo všeobecnosti zhodnotili startup a jeho vývoj?

Do Exponea som prišla v roku 2019. Vedenie, na čele s Petrom Irikovským, sa zúčastňovalo na rôznych meetingoch s cieľom nájsť investorov, prípadne partnerov. Rôzne stretnutia a oslovovania prebiehali súbežne. Startup si zároveň prešiel lepšími aj horšími obdobiami v oblasti jeho výkonnosti. Napríklad došlo k nutným uvoľneniam stavov v krízovejších obdobiach. Koronakríza bola však pre startup z hľadiska výkonnosti prínosná, nakoľko ľudia boli doma a nakupovali online, cez e-shopy. V tomto období pandémie sa startupu výrazne zlepšili čísla, získal viac zákazníkov a to aj na svetovej úrovni. Išlo o značky vo svetovom meradle, čo pomohlo startupu ísť aj na americký trh, nakoľko preraziť v Amerike je náročné. Silné postavenie mala Exponea do tej doby v Rusku a v Európe – hlavne regiónoch Benelux, Severských štátoch a Anglicku. Peter Irikovský začal pri tejto príležitosti vytvárať zázemie na americkom trhu. Čo znamenalo hľadanie zdrojov a talentovaných ľudí – na pozície predaja a marketingu, ktorí sa sústredili na získavanie zákazníkov. S tým bolo samozrejme spojené aj hľadanie nových investorov.

Startup si zakladal na vzťahoch so zákazníkmi a na spätných väzbách, ktoré pomáhali značke a imidžu na trhu v rámci reputácie.

Akú budúcnosť si predstavovalo vedenie? Bolo v pláne spájanie sa s niekým? Predaj startupu, kupovanie iných spoločností?

Možností bolo veľa. Avšak reálne do toho nešli zakladatelia štýlom vybudovania veľkej úspešnej firmy, ktorú potom predajú. Ich cieľom bolo založiť startup, ktorý bude celosvetovo uznávaný. A to, či to bude vo vlastnej línii, alebo že sa s niekým spoja, tak to bolo druhoradé.

⁷⁷ Online konzultácia s marketingovou manažérkou z Bloomreach, pôvodnej Exponea, marketingová manažérka. Bloomreach SK s.r.o., Staromestská 3, Bratislava – mestská časť Staré Mesto, 811 03, Slovenská republika. Dátum konzultácie: 22.02.2022.

Počas obdobia keď sa hľadali investori, bolo dôležité udržať si identitu a kultúru. Preto, keď prišiel impulz na zlúčenie sa, či partnerskú spoluprácu, boli riadne stanovené podmienky.

Čo predchádzalo samotnej akvizícii?

Neskutočne veľa stretnutí, prezentácií, dokladovanie výnosov, metrík ziskovosti, ročných príjmov a podobne. Pre získanie nového investora bol veľmi dôležitý a kľúčový potenciál rastu a istota pre Bloomreach. Na druhej strane, pre spoločnosť bolo dôležité udržať si štruktúru firmy, nakoľko si zakladá na hodnotách a firemnej kultúre, čo bolo aj jednou z podmienok podstúpenia akvizície. Podstatná bola preto negociácia a dohodnutie si konkrétnych podmienok. Či už išlo o zamestnancov, alebo toho, ako bude spoločnosť ako taká, resp. sám produkt fungovať. Zároveň, Exponea už pred akvizíciou mala svojich investorov, pričom akvizíciu museli taktiež schváliť. Čo bolo trochu komplikovanejšie – interná dohoda a nájdenie prieniku medzi Exponea a investormi.

Vyskytli sa aj nejaké netradičné požiadavky, resp. niečo čo Vás potešilo?

Pre Exponea bolo veľmi dôležité, aby sa nemenil tím, a aby všetci, čo tam do akvizície pracovali budú pracovať aj v Bloomreach. To na základe dohody bolo splnené. Veľmi zaujímavé a atraktívne boli aj pracovné benefity formou akcií spoločnosti. Čo znamená, že každý zamestnanec v súčasnosti vlastní kúsok Bloomreach.

Stalo sa v procese stretnutí, že ste si povedali, že je to náročné a radšej tu akvizíciu nepodstúpate?

V rámci Exponea zakladatelia kládli dôraz na to, aby všetci zamestnanci vedeli o všetkom – informovanosť a transparentnosť bola veľmi dôležitá. Všetci zamestnanci vedeli vopred o tom, aká je naša ziskovosť, boli sme informovaní o stratených alebo získaných klientoch, o tom ako sa nám darí. Vždy sa o všetkom informovalo. A aj v tomto prípade tomu tak bolo – raz nám povedali že máme partnera, že sa im darí v nastavení podmienok, a že to bude dobré partnerstvo. O mesiac nato prišiel zvrät, že zo spolupráce nič nebude. Náhle na to bol obchod uzavretý. Čiže samozrejme tam boli klasické výkyvy. V Exponea bola dôležitá aj spokojnosť investorov. Preto na základe dohody s Bloomreach došlo k možnosti, že pôvodným investorom bude ich vložený kapitál vyplatený a zároveň dostali možnosť tieto investície previesť do Bloomreach, čo väčšina investorov využila. Preto táto

akvizícia bola v konečnom dôsledku veľmi dobrým krokom, aj keď celý proces trval mesiace.

Koľko iných firiem sa odmietlo? Boli ich ponuky aspoň z nejakej strany lepšie – lukratívnejšie?

Odmietli sa minimálne 3 firmy. Pozeralo sa na tú cenu, ale dôležitosť sa kládla aj na to, aby boli firmy zladené kultúrou a hodnotami.

Čo bolo za tým, že v konečnom dôsledku došlo k akvizícii?

Hlavným dôvodom bola možnosť preraziť na americkom trhu vo veľkom. Zároveň aj to, že sa tieto dve firmy dopĺňali. Exponea pracuje s dátami o zákazníkoch a Bloomreach s dátami o produktoch, čo umožňuje tak personalizovanú komunikáciu so zákazníkmi, že aj táto vízia sa stala kľúčovým rozhodnutím. Toto spojenie malo vplyv nielen na výnos Exponea – ako poskytovateľa, ale aj pre zákazníkov. Pričom Exponea si potrpí na tom, aby zákazníci dostávali od nás kvalitný produkt a služby. Akvizíciou týchto dvoch firiem vznikol produkt s takou kvalitou služieb, akú nikto na trhu momentálne neposkytuje. Vytvorili sme spolu niečo jedinečné.

Bol želaný zámer dosiahnutý na 100 %?

Bol, v rámci obratu a ziskovosti presiahol nastavené ciele.

Celkový výsledok teda hodnotíte veľmi kladne?

Áno. Aj napriek menšiemu odlivu zamestnancov, ktorým startup vyhovoval viac – čo sa týka fungovania a jednoduchosti práce. Tým ako sme sa rozrástli, sme prešli na úroveň menšieho korporátu. Odkedy došlo k akvizícii, firma sa rozrástá o ľudské zdroje. Čiže investície sa dávali a naďalej dávajú aj do ľudských zdrojov.

Ak by bolo možnosť vrátiť sa v čase, urobili by ste niečo inak?

Z môjho pohľadu si to nedovolím tvrdiť, ale z toho, čo som počula tak – všetko bolo tak ako malo byť, a k niečomu to viedlo. Myslím si, že všetci sú spokojní. Na Exponea sa mi vždy páčilo to, že robíme a zároveň vidíme výsledky, a tak to funguje aj v Bloomreach. Čiže firemná kultúra je neskutočne silná. Ľudia sú na jednej vlne a všetci pracujú, ako keby pracovali na vlastnom.

Vy osobne v rámci svojej práce, čo hodnotíte ako top vlastnosť firmy?

Firemné benefity, práca z domu, pôsobenie na celosvetovej úrovni, s čím je spojená možnosť cestovať a pracovať odkiaľ chceme. Flexibilná pracovná doba. Pripísané akcie, príspevky na stravné, internet, ročný rozpočet na vzdelávanie. Pracovné podmienky sú nadštandardné.

Zhodnotenie prípadovej štúdie Exponea, s.r.o a priblíženie jeho stratégie

Prípadová štúdia startupu Exponea, s.r.o. bola pre nás najzaujímavejšia vzhľadom k tomu, že sme sa dostali aj k diskusii s povereným zamestnancom. Zhodnotenie a sumarizáciu prípadovej štúdie môžeme vidieť v tabuľke č. 4.

Tabuľka 4 Prípadová štúdia Exponea, s.r.o.

Exponea– inovácia a následne akvizície		
	Ukazovatele	Exponea, s.r.o. (Slovensko)
Popis firmy	Rok založenia	2015
	Zakladatelia	Ivan Chrenko, Peter Irikovský, Jozef Kováč
	Nadobúdatelia	Americká firma Bloomreach (2021)
	Cena	Nezverejnená
	Priemysel	Oblasť technológií – automatizácia digitálneho marketingu (umelá inteligencia)
	Dôvod založenia	Výnimočnosť služby na domácom a hlavne zahraničnom trhu
	Hlavné udalosti	Získanie prvých investícií Expandovanie na americký trh 2021: akvizícia firmou Bloomreach
	Zamestnanci	100 – 149 zamestnancov
	Finančné ukazovatele	Exponea mala stále značný rastový potenciál. Ich tržby sa každým rokom zvyšovali o milióny EUR, ale zároveň bola ich strata, v rámci slovenského trhu, stále väčšia a to až do roku 2019, kedy

		predstavovala mínus 14,5 milióna EUR. Od roku 2020 sa táto strata začala znižovať
	Trhové ukazovatele	Najrýchlejšie rastúca spoločnosť v Európe a druhá najrýchlejšie rastúca na svete (podľa SaaS 1000) Úspech na zahraničnom trhu, ako sú krajiny Beneluxu, Severské krajiny, Rusko a Anglicko
	Krajiny pôsobenia	Rusko, Benelux, Severské krajiny, Anglicko, neskôr USA
Inovácie a stratégie na zahraničnom trhu	Spúšťače inovácií	Cieľ bol vybudovať celosvetovo uznávaný produkt, čo znamená nevyhnutnosť inovácií
	Vytváranie nadväzujúcich startupov	Nezistený údaj
	Motivácie pre vstup na zahraničné trhy	Získanie silnej trhovej pozície na svete Prostredníctvom rozšírenia trhu možnosť získať nových zákazníkov
	Zahraničná expanzia	Áno, Exponea pôsobila na 4 kontinentoch
	Zdroje konkurenčnej výhody	Firemná kultúra, sila a výkonnosť jej produktu
	Metódy vstupu na zahraničné trhy	Referencie, získanie investorov, reinvestovanie ziskov
	Súčasná organizácia v zahraničí	Miestne dcérske spoločnosti
	Zahraničné stratégie	Prostredníctvom dcérskych spoločností sa budovali silné pozície na zahraničných trhoch Budovanie imidžu spoločnosti a získavanie spätných väzieb

Pozície vlastníkov po akvizícií		Jediným spoločníkom bývalej Exponea (v súčasnosti Bloomreach SK s.r.o. je Bloomreach Holding, a.s. Peter Irikovský zastáva pozíciu CEO, Jozef Kováč opustil startup už v roku 2018, Ivan Chrenko mal podľa informácií zostať akcionárom
Záver	Faktory úspechu	Špecifická firemná kultúra, zakladatelia sa už pohybovali v podnikateľskom prostredí, preinvestovanie získaných tržieb

Zdroj: spracovanie tabuľky podľa prof. Ing. Soni FERENČÍKOVEJ, PhD

Na základe analýzy startupu Exponea môžeme skonštatovať, že ide o startup, ktorý patrí medzi najrýchlejšie sa rozvíjajúce softvérové firmy, a to nielen na Slovensku, ale aj vo svete. Veľkým prínosom pre rýchly rozvoj startupu bolo rýchle získanie finančných zdrojov, nakoľko bol založený ľuďmi, ktorí sa už pohybovali v podnikateľskom prostredí. Nakoľko bol jedným zo zakladateľov investor, čo pre startup znamená jednoduchšiu cestu k získaniu finančných prostriedkov. To ako sa startupu počas krátkeho obdobia darilo, jeho pridaná hodnota, vízia a ciele v konečnom dôsledku viedlo k ponuke kúpy firmou Bloomreach. Ich produkty sú absolútne komplementárne a cieľ oboch spoločností je rovnaký. Preto je toto strategické partnerstvo veľkým prínosom pre obe strany.

4.5 Prípadová štúdia startupu Slido

Slido je slovenská technologická spoločnosť, ktorá bola založená v roku 2012, so sídlom v Bratislave. Na trhu začali pôsobiť od roku 2013, kedy vyhrali dve startupové súťaže vo Viedni a v Bratislave. Slido zamestnáva viac než 200 zamestnancov a jej hlavným produktom je interaktívna webová platforma, ktorá je využívaná počas rôznych konferencií a stretnutí. Táto webová platforma je zameraná na publikum, pričom účastníci podujatí sa takto môžu zapájať do ankiet, klásť otázky, resp. ponúkať svoje nápady cez mobilný telefón. Tieto reakcie sú následne zobrazované všetkým účastníkom podujatia.

Platforma Slido bola použitá už na viac ako 1,77 miliónoch udalostiach a vo vyše 130 krajinách sveta.⁷⁸ Koncom roka 2020 bol startup odkúpený spoločnosťou Cisco.⁷⁹

Prvotná idea zakladateľov nebolo zakladať spoločnosť. Cieľom bol vytvoriť pre neziskový projekt aplikáciu, ktorá by umožnila hodnotiť kvalitu vyučovania na školách. Slovenskému startupu Slido sa podarilo vyvinúť aplikáciu, ktorej cieľom je umožniť interaktívne zapájanie každého účastníka v rámci udalostí, ako sú konferencie, či prednášky. Aplikácia pomáha používateľom viesť efektívne stretnutia a to prostredníctvom troch základných funkcií produktu, ktorými sú možnosť publika naživo klásť otázky, ankety a kvízy. Tieto funkcie aplikácie umožňujú zapájať sa do aktívneho diania v rámci rôznych udalostí aj ľudí, ktorí sú obvykle pasívni.⁸⁰

Prvým krokom startupu bola účasť na Startup weekend v Bratislave. Avšak nebolo to za účelom začať podnikat', ale nájsť dizajnéra a programátora. Účasť na tejto udalosti bola úspešná a nasledoval vývoj celej aplikácie. Počas vývoja si zakladatelia uvedomili, že aplikácia by mohla byť úspešná nie len na pôde školstva, a preto sa ju rozhodli premeniť na väčší podnikateľský plán, čo znamenalo založenie firmy.⁸¹

Ďalším krokom bola účasť na súťaži Startup Life vo Viedni, ktorej sa startup Slido stal víťazom a následne sa zúčastnili aj Seedcamp Weeku. Na základe spätných väzieb, rád a odporúčaní na týchto startup konferenciách a súťažiach začali zakladatelia riešiť ziskovosť produktu. Základnou úlohou bolo nájsť segment trhu, pre ktorý by bola aplikácia určená, a preto bolo dôležité položiť si základnú otázku, ktorá bola „Kto by mohol potrebovať spätnú väzbu?“. Odpoveď na túto otázku bola – organizátori rôznych udalostí,

⁷⁸ SLIDO. *Hi, we're Slido.* [online]. [cit. 2021-01-10]. Dostupné na: https://www.sli.do/about?fbclid=IwAR2wficVJ6D9t1PzRo_t9wDT6aBmS1dU5PN3nADq7_D6z9cT7FD0SjShnkE

⁷⁹ KULKARNI, Abhay. *Cisco to Acquire Best-in-Class Audience Interaction Company, Slido.* [online]. 7. december 2020. [cit. 2021-01-10]. Dostupné na: <https://blogs.cisco.com/news/346777?fbclid=IwAR1tvZ649mgVGQSN1fK3B357QisS05ptJv-CmR80YCAftIFLobUlnHilbas>

⁸⁰ Slido v prvej kampani vôbec chce osloviť primárne trh v USA. [online]. 19. apríla 2021. [cit. 2021-01-10]. Dostupné na: https://strategie.hnonline.sk/marketing/2333548-slido-v-prvej-kampani-od-triadumieri-na-americky-trh?fbclid=IwAR0KH7q4S6o9EvkzUdOWpdPiQO97z6YAc_rHdksXoW4YjZUTq3VAN_znO7M

⁸¹ TEETO, Tina. *The 'sli.do' story.* [online]. 29. october 2014. [cit. 2021-01-10]. Dostupné na: <https://medium.com/@tinateeto/the-sli-do-story-d5107d7e23cb>

konferencií, školení a pod. V roku 2012 získali prvého reálneho zákazníka, ktorým boli Hospodárske noviny.⁸²

Financovanie startupu

Prvý rok bol startup Slido financovaný z vlastných úspor. Výdavky boli udržiavané na najnižších možných číslach. Avšak na rozvoj startupu bol nevyhnutný určitý kapitál, a preto začali zakladatelia v roku 2013 hľadať potenciálnych investorov. Stretnutia s anjelskými investormi sa niesli v duchu konverzácií, získavaní rád a skúsenosti, ktoré boli pre zakladateľov cennejšie ako financie. Tieto stretnutia však v konečnom dôsledku priniesli aj financovanie startupu dvomi anjelskými investormi. Nešlo však o obrovský kapitál, ale o niekoľko desiatok tisíc eur, ktoré boli využité na posilnenie tímu o developerov a zamestnanca na zákazníckej podpore. Investori takto získali menšinové podiely v startupe.⁸³

Zakladatelia startupu Slido vedeli hneď od začiatku, že je dôležité orientovať sa mimo Slovenska a preto v roku 2013 začali prezentovať a presadzovať startup v Londýne, čo malo značný úspech.⁸⁴ V tomto roku vyhrali aj Event Technology Award a zúčastnili sa na World meetings fóre, ktoré sa konalo v Mexiku. Účasť na tejto mexickej udalosti im oficiálne zabezpečila spustenie spolupráce s mexickým partnerom Ptcice. Startup sa v roku 2013 zúčastnil mnohých panelových a startupových diskusií a konferencií.⁸⁵ Začiatkom roka 2014 si zakladatelia uvedomili, že ak chcú expandovať mimo Slovenska, tak je dôležité začať sa stretávať s ľuďmi, ktorí v tom majú skúsenosti. Veľmi inšpiratívnym človekom bol pre startup Anton Zajac, ktorý stojí za vybudovaním distribučného a predajného tímu vo firme Eset. Cieľom bolo získať skúsenosti a rady, ako postupovať pri expanzií do zahraničia. Avšak okrem know-how sa zakladateľom takto podarilo získať aj

⁸² CEBROVA, Linda. *Slováci prišli s miliónovým biznisom v školskej lavici. Ich nápad odbremenil ľudí po celom svete od pocitu trápnosti*. [online]. 27. november 2021. [cit. 2021-01-10]. Dostupné na: <https://www.startitup.sk/slovaci-prisli-s-milionovym-biznisom-v-skolskej-lavici-ich-napad-odbremenil-ludi-po-celom-svete-od-pocitu-trapnosti/?fbclid=IwAR2Y7xg5EqabhvZynLo0PH8SSFZaIFXmZtf8SJ7J0mQEQjYJxO0GHoWnMR8>

⁸³ KRIVDA, František. *Slido – Slovenský svetový startup*. [video] YouTube. 24. apríla 2017. [cit. 2021-01-10]. Dostupné na: <https://www.youtube.com/watch?v=EcvtMQc7MBc>

⁸⁴ OŠKOVÁ, Lucia. *Slido už použil Elon Musk aj Steve Wozniak. Peter Komorník o tom, ako majú namierené na svetovú jednotku*. [online]. 15. október 2018. [cit. 2021-01-10]. Dostupné na: https://www.forbes.sk/slido-uz-pouzil-elon-musk-aj-steve-wozniak-peter-komornik-o-tom-ako-maju-namierene-na-svetovu-jednotku/?fbclid=IwAR1Fk4Z3ZnbkBNPCqeQxeWSBPADC0LrwK57Os5E2U1BqXsdZqADmIct_iMg

⁸⁵ TEETO, Tina. *The 'sli.do' story*. [online]. 29. október 2014. [cit. 2021-01-10]. Dostupné na: <https://medium.com/@tinateeto/the-sli-do-story-d5107d7e23cb>

d ďalšieho investora. Anton Zajac sa stal tretím anjelským investorom, čo znamenalo, že startup mohol rozšíriť svoj tím a zároveň realizovať vstup na americký trh. Základom bolo vybudovať predajnú a distribučnú sieť v Amerike.⁸⁶

Stratégia úspechu na americkom trhu

Na základe analýzy si zakladatelia startupu určili, že najdôležitejšie pre úspech na americkom trhu budú tri základne veci:

- nájsť špičkového človeka, ktorý rozbehne predaj a vybuduje zastúpenie na americkom trhu,
- kvalitná PR agentúra, ktorá dostane startup do kvalitných médií,
- účasť na kľúčových konferenciách, udalostiach a eventoch.⁸⁷

Rozbeh aktivít bol totožný s plánom, avšak po troch mesiacoch nedokazoval startup také výsledky, aké sa očakávali. Preto bolo dôležité upraviť stratégiu a uvedomiť si, že základom úspechu je robiť aktivity, ktoré fungujú, nehládať skratky. Zakladatelia startupu sa utvrdili v tom, že samotné peniaze im neprinesú úspech, ale že všetko si musia odpracovať sami. Pri veľkom investovaní v cudzích krajinách je preto najprv dôležité získať niekoľko prvých zákazníkov, čo zabezpečí jednoduchší vstup na daný trh.⁸⁸

Akvizícia startupu Slido

V roku 2021 bol startup Slido odkúpený globálnou americkou technologickou firmou Cisco, ktorej cieľom bolo integrovať Slido do svojej služby WebEx. Ide o službu, ktorá je platformou pre videokonferencie a spojenie tejto služby s technológiou Slido zvýši schopnosť ponúkať nové a lepšie úrovne inkluzívneho zapájania publika a to naprieč virtuálnymi a osobnými zážitkami.⁸⁹

⁸⁶ SOBEKOVÁ MAJKOVÁ, Monika. *Sli.do vdýchne vašej konferencii život!* [online]. 20. február 2015. [cit. 2021-01-10]. Dostupné na: https://www.podnikajte.sk/podnikatelske-napady/slido?fbclid=IwAR2wficVJ6D9t1PzRo_t9wDT6aBmS1dU5PN3nADq7_D6z9cT7FD0SjShnkE

⁸⁷ SOBEKOVÁ MAJKOVÁ, Monika. *Sli.do vdýchne vašej konferencii život!* [online]. 20. február 2015. [cit. 2021-01-10]. Dostupné na: https://www.podnikajte.sk/podnikatelske-napady/slido?fbclid=IwAR2wficVJ6D9t1PzRo_t9wDT6aBmS1dU5PN3nADq7_D6z9cT7FD0SjShnkE

⁸⁸ OŠKOVÁ, Lucia. *Slido už použil Elon Musk aj Steve Wozniak. Peter Komorník o tom, ako majú namierené na svetovú jednotku.* [online]. 15. október 2018. [cit. 2021-01-10]. Dostupné na: https://www.forbes.sk/slido-uz-pouzil-elon-musk-aj-steve-wozniak-peter-komornik-o-tom-ako-maju-namierene-na-svetovu-jednotku/?fbclid=IwAR1Fk4Z3ZnbkBNPCqeQxeWSBpADC0LrwK57Os5E2U1BqXsdZqADmIct_iMg

⁸⁹ KULKARNI, Abhay. *Cisco to Acquire Best-in-Class Audience Interaction Company, Slido.* [online]. 7. december 2020. [cit. 2021-01-10]. Dostupné na:

Slido bolo založené s víziou zmeniť spôsob, akým sú organizované podujatia, stretnutia, školenia alebo konferencie po celom svete. Vzhľadom na to, že neskutočné veľké množstvo zamestnancov, pracovníkov resp. podnikateľov prechádzajú na prácu na diaľku, je nesmierne dôležité disponovať správnou technológiou, ktorá zabezpečí kvalitné stretnutia a podporu ich práce. V súčasnom pracovnom prostredí je preto dôležité spájať sa a spolupracovať. To je hlavným dôvodom, prečo sa startup Slido, rozhodol podstúpiť akvizíciu spoločnosťou Cisco.⁹⁰

„Veríme, že spôsob, akým pracujeme, sa navždy zmenil. V nadchádzajúcich rokoch bude veľká časť našej práce prebiehať na video hovoroch a virtuálnych stretnutiach. Uvedomili sme si, že ak chceme ovplyvniť milióny životov k lepšiemu a skutočne zmeniť spôsob konania stretnutí a podujatí po celom svete, budeme potrebovať silného partnera. Preto sme nadšení, že sa po dokončení akvizície môžeme pripojiť k spoločnosti Cisco. Už sa nevieme dočkať, kedy začneme spolupracovať, aby sme im pomohli zmeniť zážitok z virtuálnych stretnutí.“⁹¹

Aj napriek tomu, že sa Slido stalo súčasťou spoločnosti Cisco a po ukončení akvizície sa začlenilo do platformy WebEx, ich cieľom je aj naďalej zlepšovať skúsenosti so základnými produktmi a podporovať zákazníkov bez ohľadu na to, akú komunikačnú platformu daný zákazník vo svojom podnikaní, prípadne vo svojej práci používajú. Aj po akvizícii ostáva konateľom spoločnosti Slido zakladateľ Peter Komorník.⁹²

Diskusia o akvizícií s poverenou osobou zo Slido⁹³

Akú budúcnosť si zakladateľ/zakladatelia startupu predstavovali pri zakladaní startupu?

<https://blogs.cisco.com/news/346777?fbclid=IwAR1tvZ649mgVGQSN1fK3B357QisS05ptJv-CmR80YCAftIFLobUlnHilbas>

⁹⁰ SLIDO Team. *Slido To Be Ecquired by Cisco To Help Transform Virtual Meetings*. [online]. 7. december 2020. [cit. 2021-01-10]. Dostupné na: https://blog.sli.do/slido-cisco-announcement/?fbclid=IwAR2DS7Arv7oJyQFCPdumPNG6m-W5dTlL_huuoiNnp7nhyv4ftycSFPqq-gk

⁹¹ SLIDO Team. *Slido To Be Ecquired by Cisco To Help Transform Virtual Meetings*. [online]. 7. december 2020. [cit. 2021-01-10]. Dostupné na: https://blog.sli.do/slido-cisco-announcement/?fbclid=IwAR2DS7Arv7oJyQFCPdumPNG6m-W5dTlL_huuoiNnp7nhyv4ftycSFPqq-gk

⁹² OŠKOVÁ, Lucia. *Slido už použil Elon Musk aj Steve Wozniak. Peter Komorník o tom, ako majú namierené na svetovú jednotku*. [online]. 15. október 2018. [cit. 2021-01-10]. Dostupné na: https://www.forbes.sk/slido-uz-pouzil-elon-musk-aj-steve-wozniak-peter-komornik-o-tom-ako-maju-namierene-na-svetovu-jednotku/?fbclid=IwAR1Fk4Z3ZnbkBNPCqeQxeWSBPADC0LrwK57Os5E2U1BqXsdZqADmIct_iMg

⁹³ Online konzultácia s poverenou osobou zo spoločnosti Slido, Tím starostlivosti o zákazníkov. Sli.do s.r.o., Vajnorská 100/A, 831 04, Bratislava, Slovenská republika. Dátum konzultácie: 8.03.2022.

Ako mladí zakladatelia nevideli nejako zásadne do budúcnosti a na začiatku bolo len spoločné hľadanie toho, čomu má zmysel sa venovať. Až keď sa začalo ukazovať, že Slido (resp. jeho predchádzajúca verzia zameraná na získavanie feedbacku) môže mať pridanú hodnotu, začala sa formovať ambícia vybudovať úspešnú svetovú firmu z malého Slovenska.

Bol startup zakladaný so stratégiou/myšlienkou celý startup v budúcnosti predať, respektíve spojiť s inou, napríklad zahraničnou firmou, prostredníctvom akvizície alebo joint ventures ? Ak Vaším cieľom bolo startup predať, alebo spájať s inou zahraničnou firmou, akú stratégiu ste použili?

Nie, to nebolo cieľom. Skôr naopak, cieľom bolo vybudovať firmu (s počiatočnou podporou angel investorov), ktorá bude "bootstrapped" a nebude potrebovať spájanie, či investment.

Boli ste niekedy počas procesu negociácii so zahraničnou firmou prekvapení z ponuky, alebo požiadaviek druhej strany? (v dobrom respektíve v zlom).

Negociácie s firmami a investormi v princípe ani neprebiehali až do začiatku rokovaní so Cisco v roku 2021.

Koľko iných firiem ste odmietli? Boli ich ponuky lukratívnejšie?

Ponuky od investorov prichádzali pravidelne, ale otázka ponuky nebola zásadná, lebo Slido nemalo záujem o investíciu. Jednoznačne ponuka od Cisco bola nielen v súlade s očakávaniami zakladateľov (resp. CEO), ale hlavne mala parametre, ktoré umožnili sa vôbec nad ponukou zamýšľať.

Aký bol hlavný dôvod predaja/spájania Vášho startupu so zahraničnou firmou? (zisk, nové trhy, rozšírenie sortimentu, výhodnejšie podmienky pre zamestnancov, požívanie firemných benefitov, lepší imidž a prestíž)

Súlad v základnej vízii oboch firiem, ktorý nie je v žiadnych finančných ukazovateľoch, ale v principiálnej ambícii pomôcť ľuďom na celom svete zásadne zmeniť spôsob akým vedú svoje stretnutia.

Ponuka na akvizíciu bola spojená s podmienkami, ktoré umožňujú aj naďalej veľkú mieru autonómie, so zameraním na "customer success" viac než finančné parametre. Okrem toho Cisco ponúklo priestor a financovanie na rýchly a zásadný rozvoj Slido.

Bol dosiahnutý želaný zámer?

Áno bol.

Ako hodnotíte celý proces a samotný výsledok?

Zatiaľ výborne, proces akvizície sa podaril, budúcnosť ukáže viac.

Pokiaľ by bola možnosť sa vrátiť v čase, urobili ste niečo inak? Zvolili iný postup, inú firmu, vyžiadali si vyššiu sumu? Prípadne, vôbec do predaja/akvizície nešli?

Urobili by sme inak viacero vecí v súvislosti s prechodom/akvizíciou a tie sme si vykomunikovali, ale rozhodnutie by to nezmenilo.

Zhodnotenie prípadovej štúdie Slido, s.r.o a priblíženie jeho stratégie

K podkladom k prípadovej štúdií startupu Slido, s.r.o. nám prispel aj svojimi odpoveďami poverený človek z danej spoločnosti. Sumarizáciu môžeme vidieť v tabuľke č. 5.

Tabuľka 5 Prípadová štúdia Slido, s.r.o.

Slido – inovácia a následne akvizície		
	Ukazovatele	Slido, s.r.o. (Slovensko)
Popis firmy	Rok založenia	2012
	Zakladatelia	Peter Komorník, František Krivda, Peter Slivka a Rastislav Molnár
	Nadobúdatelia	Americká technologická firma Cisco
	Cena	Detaily nezverejnené (cca niekoľko desiatok miliónov EUR)
	Priemysel	Oblasť technológií – počítačové programovanie
	Dôvod založenia	Prvotný cieľ bolo vytvoriť neziskový projekt – avšak neskôr si uvedomili, že tento projekt môže byť veľmi úspešný, a preto došlo k samotnému založeniu startupu
	Hlavné udalosti	Startup weekend v Bratislave

		Súťaž Startup Life vo Viedni Seedcamp Week 2012: prvý reálny zákazník 2013: prezentovanie startupu v Londýne, výhra Event technology Award, World meetings v Mexiku 2013-2014: získanie prvých investorov 2021: akvizícia spoločnosťou Cisco
	Zamestnanci	150 zamestnancov (údaj z roku 2020)
	Finančné ukazovatele	Slido v priebehu prvých 3 rokoch vykazovalo stratu, v roku 2015 bol ich zisk vo výške 21 656 EUR a neustále rástol Dosahoval aj kontinuálny rast tržieb, ktoré sa v roku 2020 dostali na úroveň 9,5 milióna EUR
	Trhové ukazovatele	Produkt startupu Slidu bol použitý na viac ako 1,77 miliónoch podujatiach, vo viac ako 130 krajinách sveta
	Krajiny pôsobenia	Produkt startupu Slido je využívaný vo viac ako 130 krajinách sveta Prvotné sa začali presadzovať v Londýne a neskôr v Mexiku, USA, Austrálii a tak ďalej
Inovácie a stratégie na zahraničnom trhu	Spúšťače inovácií	Cieľom bolo expandovať mimo Slovenska, preto boli inovácie nevyhnutné
	Vytváranie nadväzujúcich startupov	Nezistený údaj
	Motivácie pre vstup na zahraničné trhy	Zakladatelia vedeli od začiatku, že je dôležité orientovať sa na zahraničné trhy
	Zahraničná expanzia	Áno, produkt bol využitý vo viac ako 130

		krajinách sveta
	Zdroje konkurenčnej výhody	Jedinečnosť projektu
	Metódy vstupu na zahraničné trhy	Získanie investorov Získanie prvých zákazníkov s pozitívnou spätnou väzbou
	Súčasná organizácia v zahraničí	Podľa dostupných údajov žiadna
	Zahraničné stratégie	Získanie investora umožnilo následné získanie kvalitných ľudí na rozbeh predaja, využitie kvalitného PR manažmentu, účasť na kľúčových udalostiach Základom boli získanie prvých zahraničných zákazníkov a ich spätných väzieb, čo malo za následok budovanie dobrého mena a imidžu startupu
Pozície vlastníkov po akvizícií		Po akvizícií zostal Peter Komorník naďalej vo vedení spoločnosti a v súčasnosti je konateľom Informácie o ostatných vlastníkov neboli zistené
Záver	Faktory úspechu	Získanie kvalitných a kľúčových zamestnancov, zameranie sa na zahraničné trhy, získanie investorov, zúčastňovanie sa na startupových eventoch

Zdroj: spracovanie tabuľky podľa prof. Ing. Soni FERENČÍKOVEJ, PhD

Na základe analýzy startupu Slido môžeme skonštatovať, že na začiatku podnikania zakladatelia ani len netušili, aký úspech ich v budúcnosti čaká. Kľúčovým bodom pre startup bolo získanie kľúčových zamestnancov a zameranie sa na zahraničné trhy, v čom im značne pomohli anjelskí investori. Zároveň bolo nesmierne dôležité zúčastňovanie sa na rôznych startupových udalostiach a konferenciách, v rámci ktorých sú v mnohých

prípadoch získavané kľúčové kontakty. Tieto startupové eventy sú zároveň vhodným nástrojom, prostredníctvom ktorého sa startup dokáže zviditeľniť.

Vo všeobecnosti môžeme povedať, že akvizícia startupu nebola plánovaná. Avšak, ak sa chcel startup naďalej rozvíjať a zastrešiť aj iné oblasti trhu, bol tento krok nevyhnutný a pre startup veľmi prínosný a prospešný po všetkých stránkach.

4.6 Zhrnutie a odporúčania pre slovenské startupy

Na základe teoretickej časti diplomovej práce a hlavne prípadových štúdií definujeme v rámci tejto podkapitoly odporúčania pre slovenské startupy, ktoré sa snažia uspieť na trhu, resp. získať investorov, prípadne docieľiť akvizíciu startupu. Vo všeobecnosti môžeme potvrdiť, že na to, aby sme docielili akvizíciu startupu, je nevyhnutné startup vybudovať a urobiť ho výnimočným pre potenciálnych kupujúcich. Za úspechom mnohých startupov stojí hlavne odhodlanie. Preto nie je možné definovať jednotnú stratégiu, ktorá by viedla k úspechu slovenských startupov v zahraničí. Avšak existujú kroky, prostredníctvom ktorých dokážeme tento úspech docieľiť. Pred samotným zodpovedaním výskumných otázok a následným zhrnutím odporúčaní si jednotlivé prípadové štúdie startupov v krátkosti porovnáme.

V tejto časti považujeme za dôležité porovnať niektoré zásadné body jednotlivých startupov, nakoľko sa budú od nich odvíjať odporúčania pre slovenské startupy.

Z prípadových štúdií nám vyplýva, že všetky skúmané startupy pred akvizíciou nepôsobili len na domácom trhu, ale boli orientované na zahraničné trhy. Všetky startupy disponovali určitou konkurenčnou výhodou. V startupe Websupport to bola firemná kultúra, inovácie a kvalitný ľudský kapitál. V Blue Vision Labs išlo o výnimočnosť produktu vzhľadom k centimetrovej presnosti a integrácie technológie aj do robotiky. Startup Beat Games vznikol zo záľuby vo vývoji hier a zároveň následne disponoval silným tímovým duchom. Exponea disponovala silnou firemnou kultúrou a Slido malo výhodu skrz produktu, ktorý bol výnimočný.

Skúmané startupy využili rozdielne, ale aj podobné metódy vstupu na zahraničné trhy. Startup Websupport využil metódu akvizícií, čiže nakupoval v zahraničí potenciálne menšie firmy. Blue Vision Labs expandoval na zahraničné trhy prostredníctvom získaných investorov a kvalitným odprezentovaním startupu a produktu. Beat Games a Exponea využili referencie a Exponea zároveň reinvestovala zisky, ktoré jej pomohli preraziť aj na

zahraničných trhoch a taktiež získala investorov. Slido využilo metódu získania investorov a prvých zahraničných zákazníkov, pri ktorých bola nevyhnutná pozitívna spätná väzba.

Dôležitým bodom pre navrhnutie odporúčaní slovenským startupom je aj porovnanie zahraničných stratégií, ktoré využili jednotlivé startupy. Pre Websupport išlo o stratégiu zahraničných akvizícií potenciálnych podnikov a budovanie silnej pozície na zahraničných trhoch prostredníctvom dcérskych spoločností. Blue Vision Labs využil stratégiu budovania silnej pozície na svetovej úrovni a to prostredníctvom výnimočnosti produktu. Záluba vo vývoji hier zabezpečila startupu Beat Games tvorbu atraktívnych hier, ktoré poskytovali silný zážitok, a preto bolo zahraničnou stratégiou udržať si tento trend a tvoriť hry hlavne pre radosť. Zároveň bolo nevyhnutné aj pracovať na vývoji nových technológií. Zahraničnou stratégiou startupu Exponea bolo prostredníctvom dcérskych spoločností budovať silné pozície na zahraničných trhoch, taktiež budovať imidž startupu a získavať spätné väzby. Startup Slido využil stratégiu získania investora, čo im umožnilo získať kvalitných ľudí s cieľom rozbehnúť predaj a využiť kvalitný PR manažment. Zároveň sa zúčastňovali na významných udalostiach a snažili sa získať prvých zahraničných zákazníkov s pozitívnymi spätnými väzbami, čo využili na budovanie imidžu a dobrého mena startupu.

Tabuľka 6 Porovnanie faktorov úspechu jednotlivých startupov

Faktory úspechu	
Websupport, s.r.o.	Vedúce postavenie na lokálnom trhu, silný inovačný duch, udávanie trendu v segmente trhu, prienik na zahraničný trh, transfer know-how, budovanie vedúcej pozície na zahraničnom trhu, firemná kultúra
Blue Vision Labs, s.r.o.	Výnimočnosť a špecifiká produktu, jasne stanovené ciele, získanie investorov
Beat Games, s.r.o.	Rozvážnosť a skromnosť – cieľom bolo rásť pomaly a organicky, záluba v tvorbe hier – práca pre radosť
Exponea, s.r.o.	Špecifická firemná kultúra, zakladatelia sa už pohybovali v podnikateľskom prostredí, preinvestovanie získaných tržieb
Slido, s.r.o.	Získanie kvalitných a kľúčových zamestnancov, zameranie sa na zahraničné trhy, získanie investorov, zúčastňovanie sa na startupových eventoch

Zdroj: prípadové štúdie z tabuliek 1 – 5 diplomovej práce

Ako môžeme vidieť v tabuľke č. 6 kľúčovými faktormi úspechu jednotlivých startupov sú ľudský kapitál, kvalitná firemná kultúra, orientácia aj na zahraničné trhy, budovanie silnej pozície nielen na domácom, ale aj zahraničnom trhu, zúčastňovanie sa na rôznych udalostiach, ktoré súvisia s našim startupom a výnimočnosť produktu.

4.6.1 Výskumné otázky

Je dôležité si v tejto časti zodpovedať a vyhodnotiť výskumné otázky, ktoré boli stanovené v druhej kapitole tejto diplomovej práce.

Výskumná otázka č. 1 - Ktoré odvetvia startupov sú najtypickejšie ako zdroj otvorených inovácií?

Všetky naše startupy v prípadových štúdiách boli zamerané na technológie. 21. storočie je storočím nových technológií a vývoja, čo znamená, že tento sektor startupov je zároveň aj najatraktívnejším zdrojom otvorených inovácií, prípadne akvizícií.

Výskumná otázka č. 2 - Vznikajú startupy primárne s cieľom predaja?

Na základe prípadových štúdií môžeme skonštatovať, že startupy nevznikajú s primárnym cieľom predaja. Predaj sa zvyčajne začína skloňovať až v prípade, že prichádza k ponukám akvizície, resp. možnosti, že prostredníctvom akvizície môže startup získať viac, ako keby len získaval investorov.

Výskumná otázka č. 3 - Aké stratégie používajú úspešné startupy?

Na začiatok je dôležité povedať, že stratégie startupov nie sú vo väčšine zamerané na docielenie akvizície. Startupy sa skôr zameriavajú na to, ako byť úspešné v danom sektore, resp. na danom trhu. Spoločným znakom väčšiny startupov v prípadových štúdiách bol fakt, že si potrpia na kvalitnej firemnej kultúre a kvalitných ľudských zdrojoch. Zároveň je dôležité zamerať sa na špecifiká a výnimočnosť produktov, resp. startupu ako celku.

Výskumná otázka č. 4 - Do akej miery sa zhodujú stratégie jednotlivých startupov?

Stratégie jednotlivých startupov a ich zhoda je ťažko porovnateľná, nakoľko disponujú rozdielnymi produktmi, resp. službami. Je dôležité poznamenať, že ani jeden startup nevznikol za účelom predaja. Preto sú ich stratégie zamerané väčšinou na to, ako docieľiť úspech, expanziu na zahraničné trhy, byť celosvetovo uznávaný, získať významné

postavenie na daných trhoch a pri tom všetkom vybudovať kvalitnú firemnú kultúru, ktorá je dôležitá pre správny chod firmy.

Výskumná otázka č. 5 - Do akej miery je situácia a vývoj na trhu dôležitá z pohľadu akvizície startupu?

Situácia a vývoj na trhu je pre akvizície startupov určite veľmi podstatný a to v každom sektore. Technologický sektor je momentálne v najlepšej pozícii, nakoľko je vývoj a výskum technológií na vysokej úrovni. Aktuálna situácia spojená s koronakrízou je tomu príkladom. Technológie sa posúvajú na nové úrovne, ktoré sú pre veľké spoločnosti v mnohých prípadoch veľmi atraktívne.

Výskumná otázka č. 6 - Aké miesto v novovzniknutej firme po akvizícii majú pôvodní majitelia startupov a ich tím.

Táto otázka je veľmi individuálna a závisí od požiadaviek nie len startupov, ale aj firiem, ktoré majú o danú akvizíciu záujem. Podmienky pozícií pôvodných majiteľov sa upravujú ešte pred samotnou akvizíciou. Majitelia môžu byť aj naďalej súčasťou firmy, prípadne získať jej akcie a podobne. Možností je viacero.

4.6.2 Odporúčania pre slovenské startupy

Hlavný cieľom diplomovej práce je preskúmať, ktoré slovenské firmy sú atraktívnymi cieľmi pre nadnárodné korporácie ako zdroj otvorených inovácií, aké stratégie slovenské startupy využívajú a na základe tohto skúmania vytvoriť doporučené pre slovenské startupy, ktoré chcú byť predajné na zahraničných trhoch.

Odpoveďou na prvú časť cieľa je, že najatraktívnejším sektorom je hlavne technologické odvetvie, s ktorým je spojený vývoj a inovácie technológií.

Druhá časť nášho cieľa je zameraná na stratégie, ktoré sú v startupov využívané, a že či sú startupy zakladané s cieľom budúceho predaja, prípadne či k akvizícií došlo na základe toho ako sa vyvinul trh. Na základe prípadových štúdií sme zistili, že startupy nie sú zakladané za účelom budúceho predaja a k ich akvizícií dochádzalo skôr na základe vývoja trhu, resp. zmeny v prioritách zakladateľov (iné záujmy a podobne). Je preto náročné zadefinovať konkrétnu stratégiu, ktorá by viedla priamo k samotnej akvizícií. Na základe získaných informácií a prípadových štúdií vieme potvrdiť, že základom je ísť stratégiou, ktorá nám zabezpečí úspech startupu, ktorý môže následne viesť k akvizícií.

Tretou časťou nášho cieľa je definovanie odporúčaní. Na základe získaných informácií a prípadových štúdií si môžeme tieto odporúčania pre slovenské startupy zhrnúť.

V súčasnej dobe sa nachádzame v období rôznych kríz, či už ide o pandémiu alebo aktuálnu vojnovú situáciu na Ukrajine. Obe tieto situácie majú na podnikateľské prostredie obrovský vplyv. Pre niektoré startupy to môže znamenať krízu, pre ktorú budú musieť svoje podnikanie ukončiť, ale na druhej strane je tu možnosť vytvorenia nových vln projektov. Každá kríza môže vytvoriť nové príležitosti. Avšak máme tu aj startupy, ktorým môžu súčasne krízy v podstate aj pomôcť, a preto je dôležité vedieť túto situáciu správne využiť.

Pre zabezpečenie úspechu startupu je dôležité vyvarovať sa chýbam, ktoré by mohol startup pri zakladaní, alebo aj už samotnej existencii, robiť. Ide o chyby ako sú:

- slabá schopnosť predat' myšlienku, resp. produkt,
- slabá sebaaprezentácia,
- zlé zostavenie samotného tímu,
- nesprávny výber partnerov,
- chýbajúce globálne ambície,
- neuvedomovanie si toho, čo zakladanie startupu znamená,
- nedostatočná marketingová analýza a analýza trhu,
- chýbajúce informácie o potenciálnych zákazníkoch,
- nedostatočné a neefektívne vzdelávanie zamestnancov,
- manažment na nízkej úrovni
- nedostatočná efektívnosť v oblasti ekológie a etiky firmy,
- nesledovanie trendov,
- zabúdanie na outsourcing,
- nedostatočné využívanie online priestoru.⁹⁴⁹⁵

⁹⁴ LABUŠ, Matuš. *Budúcnosť startupov po koronakríze. Čo bude ďalej?* [online]. 20. apríla 2020. [cit. 2022-03-01]. Dostupné na: <https://www.websupport.sk/blog/2020/04/buducnost-startupov-po-koronakrize/>

⁹⁵ BREJČÁK, Peter. *Aké najčastejšie chyby robia slovenské firmy a startupy?* [online]. 4. októbra 2020. [cit. 2022-03-01]. Dostupné na: <https://www.trend.sk/financie/ake-najcastejsie-chyby-robja-slovenske-firmy-startupy>

Pre začínajúce, ale už aj existujúce startupy a ich úspech, je veľmi dôležité disponovať informáciami o možných chybách, ktoré môžu počas svojho podnikania urobiť. Považujeme za dôležité informovať sa o nich a prípadne zabezpečiť to, aby sme sa týmto chybám vyvarovali. To nám môže zabezpečiť rýchlejšiu úspešnosť startupu.

Nakoľko sú vyššie spomínané chyby zároveň aj postupom, resp. stratégiou, ktorý nám môže zabezpečiť úspešnosť startupu, pozrieme sa na nich bližšie.

Schopnosť predat' myšlienku, prípadne produkt a službu je úzko spojené aj so schopnosť *sebaaprezetnácie*. V mnohých prípadoch je oveľa jednoduchšie vytvoriť produkt alebo službu, ako to následne predat'. Ak disponujeme skvelým nápadom je nevyhnutné byť presvedčivý, a to nie len pri samotnom predaji, ale aj pri získavaní potencionálnych investorov.

Zostavenie samotného tímu a výber partnerov je dôležitou činnosťou, nie len pri zakladaní samotného startupu, ale aj v priebehu jeho existencie, nakoľko je bežné, že v niektorých situáciách, výkyvoch na trhu práce a podobne, dochádza k fluktuácií zamestnancov. Na základe prípadových štúdií sme zistili, že jedným z rozhodujúcich faktorov úspešnosti startupu je kvalitná firemná kultúra, ktorej je tím neoddeliteľnou súčasťou. Firemná kultúra zároveň ovplyvňuje dosahovanie stanovených cieľov. Ide o spôsob, akým tím v startupe funguje, či je postavený na firemných hodnotách a akým spôsobom sa pozerá na firemnú víziu a misiu startupu. Ak disponujeme zamestnancami, ktorí neustále hľadajú výhovorky, ako sa niečo nedá urobiť, prípadne nie sú ochotní spraviť žiadnu prácu navyše, tak takto dosiahneme úspech len veľmi ťažko. Ak sa startupom podarí zostaviť tím, v ktorom bude firemná kultúra na vysokej úrovni, prispeje to k jeho pozitívnemu smerovaniu. Majitelia startupu a zamestnanci budú takto zanietení pre svoju prácu a budú spoločne dosahovať stanovené ciele. Zamestnanci budú pre startup pracovať, ako pre vlastný podnik. Správne zostavenie tímu a vybudovanie zdravej firemnej kultúry je určite náročné a vyžaduje si to správne kroky zo strany zakladateľov startupu.

Chýbajúce globálne ambície sú v mnohých startupoch jedným z problémov ich úspechu. Prienik na zahraničné trhy môže byť pre zakladateľov náročným procesom a môžu sa obávať, že nedisponujú dostatkom skúseností, znalosti zákazníkov, prípadne referencií alebo jazykových znalostí. Pri zakladaní startupov je potrebné si uvedomiť, že je to hlavne drina a je dôležité obetovať množstvo času a osobného úsilia.

Marketingová analýza a zároveň aj analýza trhu je taktiež jednou z podstatných vecí pri zakladaní startupu. Je dôležité zamyslieť sa nad tým, či našim startupom vytvárame trh, alebo tento trh už existuje. Ak startup vytvára produkt, resp. službu, ktorý na trhu ešte nie je, môže to byť pre neho zložitejšia cesta, nakoľko to bude pre investorov rizikovejšie a získanie investora môže byť komplikovanejšie. Avšak na druhej strane to môže byť do budúcnosti oveľa atraktívnejšie vzhľadom na výnimočnosť produktu a služby. Zanalyzovať si trh je pre to nevyhnutnou súčasťou procesu zakladania startupu, resp. počas jeho existencie.

Chýbajúce informácie o potenciálnych zákazníkoch nie je problém len startupov, ale aj veľkých firiem. Základné otázky, ktoré by mali byť zodpovedané sú – kto je pre startup koncovým zákazníkom a ako ich plánuje osloviť.

Kvalitné a efektívne vzdelávanie zamestnancov je častým problémom v mnohých podnikoch. Táto situácia sa dá vyriešiť formou rôznych kurzov prípadne financovaním vzdelávania. Vzdelávanie zamestnancov je nevyhnutné hlavne pri náboře absolventov stredných prípadne vysokých škôl. V súčasnosti existujú rôzne inovatívne metódy školenia zamestnancov, ktoré pomôžu udržať zamestnancov a zároveň zabezpečiť rast startupu.

Manažment na kvalitnej úrovni je skvelým začiatkom úspechu startupu. Tento manažment je posudzovaný aj potencionálnymi investormi, ktorí si nevšímajú len oblasť tržieb a ziskovosť, ale aj zamestnancov, resp. zakladateľov na riadiacich pozíciách. Nie každý podnikateľ dokáže byť skvelým obchodníkom s vysokou podporou obchodu a marketingu. Preto je dôležité na tieto pozície dosadiť správnych ľudí.

Efektívnosť v oblasti ekológie a etiky startupu je väčšinou dobrou konkurenčnou výhodou. Spojením ekologickosti a efektivity vieme docieľiť dokonalý biznis model.

Sledovanie trendov je jednou z kľúčových vecí pre úspešnosť startupu. Zvyšovanie investícií do zelených projektov má stúpajúcu tendenciu. Dobré trendy a investície je potrebné sledovať, čím docielime pripravenosť na nové príležitosti.

Outsourcing je v mnohých prípadoch efektívnejšou a lacnejšou formou „zamestnávania“ ľudí. V súčasnosti neplatí pravidlo, že zamestnanci pracujúci priamo pre firmu, vytvoria najkvalitnejší produkt. Aktuálne je k dispozícii množstvo šikovných živnostníkov, ktorí pracujú cez internet a ponúkajú svoje služby iným firmám. Častou chybou podnikateľov preto je, že sa snažia robiť všetko len vnútri spoločnosti.

Online prostredie je v súčasnosti neoddeliteľnou súčasťou každej firmy v rôznych sektoroch. Ovládanie online sveta nie je až takou samozrejmosťou akou by mal byť. Konkurencieschopnosť firiem je preto podmienená aj prepracovanosťou stratégie v tejto sfére, ktorej by mal každý startup venovať určite veľkú pozornosť. Je dôležité sústrediť sa v tomto smere na kvalitné webstránky, tvorbu sociálnych sietí, budovanie komunity ľudí na internete a sledovanie trendov.

Z prípadových štúdií nám zároveň vyplýva, že faktormi úspechu je aj:

- docieľiť vedúce postavenie na lokálnom trhu a následne sa zamerať aj na zahraničné trhy,
- výnimočnosť a špecifiká produktu, resp. služby,
- zúčastňovanie sa na rôznych startupových stretnutiach, konferenciách a udalostiach,
- preinvestovanie ziskov, hľadanie investorov,
- neustále inovácie,
- jasne stanovené ciele,
- podnikanie s vášňou.

Vo všeobecnosti môžeme povedať, že stratégia úspechu startupov je podmienená viacerými faktormi, ktoré medzi sebou súvisia a postupne aj na seba nadväzujú. Ak sa startupy budú riadiť vyššie spomínanými bodmi a vyvarovať sa chýbam, ktoré sme bližšie definovali v tejto podkapitole, tak je len otázkou času kedy uspejú.

5 ZÁVER

Vznik startupov má pre slovenskú ekonomiku kľúčový význam, nakoľko pomáhajú zvyšovať a zachovať konkurencieschopnosť ekonomiky, zvyšujú inovačný potenciál, vytvárajú nové atraktívne pracovné miesta a poskytujú podnikateľské príležitosti v nových a hlavne rýchlo sa rozvíjajúcich sektoroch ekonomiky, ktoré disponujú vysokou pridanou hodnotou. Z hľadiska zahraničných investícií zvyšujú atraktivitu krajiny a zároveň poháňajú rozvoj zaostávajúceho kapitálového trhu na Slovensku. Ekonomika na Slovensku môže prostredníctvom startupov zvýšiť svoju atraktivitu a prestíž na medzinárodnej úrovni. Podnikanie formou startupov môže prispieť k vhodnému nastaveniu podnikateľského sektora, odstrániť bariéry pri začiatkoch podnikania, prípadne pomôže systematicky odstrániť regulačné a administratívne bremená.

Startupový ekosystém na Slovensku je kvôli iniciatíve súkromného a verejného sektora v podstate adekvátny. Mnohé startupy však považujú za prekážku v rozvoji podnikania hlavne nedostatočné zdroje financovania. Napriek tomu vnímanie profesionálnych investorov je v tomto rozdielne. Investori poukazujú, že ponuka financií je vyššia ako objem adekvátnych príležitostí. V tomto prípade je teda dôležité poznamenať, že mnoho startupov nie sú atraktívne pre profesionálnych investorov. Je pre nich typická absencia realistických stratégií, ktoré zabezpečia rast startupu. Z toho vo všeobecnosti vyplýva, že niektoré startupy disponujú slabšou úrovňou podnikateľského vzdelania a podnikateľských zručností.

Stanovený hlavný cieľ a parciálne ciele diplomovej práce boli naplnené a výskumné otázky boli zodpovedané na základe informácií, ktoré sme získali z teoretickej a praktickej časti práce. V rámci teoretickej časti práce sme si vymedzili teoretické východiská a súčasný stav riešenej problematiky. S tým bolo spojená charakteristika startupov a vymedzenie pojmov otvorená inovácia a akvizícia z hľadiska startupov. Tieto informácie nám pomohli s následným spracovaním praktickej časti práce. Praktická časť práce bola zameraná na prípadové štúdie piatich slovenských startupov. Na základe prípadových štúdií, informácií v teoretickej časti práce sme následne danú problematiku zhrnuli a priblížili odporúčania pre slovenské startupy. V praktickej časti sme si zároveň vyhodnotili stanovené výskumne otázky.

Príbehy známych startupov často vytvárajú dojem, že jeden skvelý nápad im zabezpečil slávu, úspech a dostal ich na vrchol. Avšak je potrebné si uvedomiť, že takéto úspechy sa nedejú cez noc, ale až po niekoľkých rokoch nepretržitej a tvrdej práce, s ktorou je spojené aj neustále testovanie a vylepšovanie. Vytrvalosť je preto základným faktorom úspechu startupov.

Postup ako docieľiť úspech startupu, ktorý následne môže viesť až k samotnej akvizícii, sme zhrnuli v praktickej časti práce a veríme, že bude pre startupy aspoň z časti prínosom.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Active 24 a WebSupport spájajú sily na ceste k hostingovému líderstvu v strednej Európe. Povedie ich Ján Cifra. [online]. 2. máj 2019. [cit. 2021-01-03]. Dostupné na: <https://www.active24.sk/o-spolocnosti/media/active24-a-websupport-spajaju-sily?fbclid=IwAR3zuya4xhhYsBuPGZBzFRpUkbXjau-AOMMxMGGE6D5utZbAizxCtUZGCw>

ALGOZZINE, B. – HANCOCK, D.R. *Doing case study research: a practical guide for beginning researchers.* [online]. New York a Londýn: Teachers. College, Columbia University, 2006, s. 11. [cit. 2021-04-04]. Dostupné na: <https://student.cc.uoc.gr/uploadFiles/192-SPIAN104/HANCOCK%20and%20ALGOZZINE%20Case%20Study%20Research%202021.pdf>

ANGELUCCI, Tom. *5 of the most common types of startups (and how they scale).* [online]. [cit. 2021-04-04]. Dostupné na: <https://www.ringcentral.com/us/en/blog/types-of-startups/>

AREITIO, Andy. *What is a startup and how is it different from other companies (new and old)?* [online]. 2020 [cit. 2021-04-04]. Dostupné na: <https://medium.com/theventurecity/what-is-a-startup-and-how-is-it-different-from-other-companies-new-and-old-428875c27c29>

ASLANOVA, Tamara - FISMAN, Ghers., J. *What is a startup? The definition.* [online]. 2014. [cit. 2021-04-01]. Dostupné na: <https://www.startupblink.com/blog/what-is-a-startup-the-definition/>

BEY, Timo. *The M&A Process for Startups and Growth Companies.* [online]. 2020. [cit. 2021-05-05]. Dostupné na: <https://www.cfoconnect.eu/en/resources/finance-insights/m-a-process/?fbclid=IwAR1odPk-7m1R47sZqXeIZMbVLupA1wiTHU-eZIOYCx7qgKAsvXz2-mLVjgU>

BLANK, Steve - DORF, Bob. *The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company.* Pescadero: K&S Ranch, Inc. Publishers, 2012. 608 s. ISBN 978-0-9849993-7-8.

BEDNÁR, Richard. 2015. Financovanie startupu v rôznych fázach vývoja. In: *Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov I*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. 309 s. ISBN 978-80-225-4167-1

BORCH, Allan. *Understanding the Startup Acquisition Process*. [online]. 2021. [cit. 2021-05-07]. Dostupné na: <https://rescue.ceoblognation.com/2021/03/24/understanding-the-startup-acquisition-process/?fbclid=IwAR2J-jWDdX4dVZXmVXacpnXOLjW2iShznKkQlwWr6fKkgRaEwEMnshucxJI>

BREJČÁK, Peter. *Aké najčastejšie chyby robia slovenské firmy a startupy?* [online]. 4. októbra 2020. [cit. 2022-03-01]. Dostupné na: <https://www.trend.sk/financie/ake-najcastejsie-chyby-robia-slovenske-firmy-startupy>

CEBROVA, Linda. *Slováci prišli s miliónovým biznisom v školskej lavici. Ich nápad odbremenil ľudí po celom svete od pocitu trápnosti*. [online]. 27. november 2021. [cit. 2021-01-10]. Dostupné na: <https://www.startitup.sk/slovaci-prisli-s-milionovym-biznisom-v-skolskej-lavici-ich-napad-odbremenil-ludi-po-celom-svete-od-pocitu-trapnosti/?fbclid=IwAR2Y7xg5EqabhvZynLo0PH8SSFZaIFXmZtf8SJ7J0mQEQjYJxO0GHoWnMR8>

ČTK. *Facebook kúpil herné štúdio Beat Games, za ktorým stoja dvaja Slováci*. [online]. 29. november 2019. [cit. 2021-01-30]. Dostupné na: <https://strategie.hnonline.sk/marketing/2049929-facebook-kupil-herne-studio-beat-games-za-ktorym-stoja-dvaja-slovaci?fbclid=IwAR19MVKQt3jyznepbmm3Eboyqj5k0iomg5t8QU-h3Qt-ujY0uH0gUnh2E4I>

DANDÁROVÁ, Katarína. *Rôzne spôsoby akvizície: Ktorá je pre investora výhodnejšia*. [online]. 2021. [cit. 2021-05-09]. Dostupné na: https://www.epravo.sk/top/clanky/rzne-spsoby-akvizicie-ktora-je-pre-investora-vyhodnejsia-5056.html?mail&fbclid=IwAR1snKTIKJqmHMIFI0a-IIziwrJuWmQb7e6MC_koZj9yVA0j24O82iZHpk0

DOWLING, Savannah. *Lyft Acquires Blue Vision Labs To Elevate Its Moves In Self-driving*. [online]. 28. októbra 2013. [cit. 2021-01-03]. Dostupné na: <https://news.crunchbase.com/news/lyft-acquires-blue-vision-labs-to-elevate-its-moves-in->

self-

driving/?fbclid=IwAR39cIJF6uJIPv8RSTVMCN_EYBrNogft7xCph572tDK5REmaOPy_ZPFuwcY

EXPONEA. [online]. In: *StartupJobs*. [cit. 2021-01-03]. Dostupné na: https://www.startupjobs.cz/startup/exponea?fbclid=IwAR3Oh6hcirzfupGsiA-KB2ULTxTpz6c9imYPnYGjAyo2ri_vh5z_gs49UhY

GAGNON, Yves -C. *The Case Study as Research Method: a Practical Handbook*. . [online]. Québec: Presses de l'Université du Québec. 2010, 130 s. [cit. 2021-04-04]. Dostupné na: [https://books.google.sk/books?hl=sk&lr=&id=ouTW4b7WInUC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Gagnon,+Y.C.+\(2010\).+The+Case+Study+as+Research+Method:+a+Practical+Handbook&ots=o-JNzfoXeH&sig=P6k6vur51nM7xVNojv9HkIzTN3ro&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false](https://books.google.sk/books?hl=sk&lr=&id=ouTW4b7WInUC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Gagnon,+Y.C.+(2010).+The+Case+Study+as+Research+Method:+a+Practical+Handbook&ots=o-JNzfoXeH&sig=P6k6vur51nM7xVNojv9HkIzTN3ro&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false)

GRAHAM, Paul. Startup = growth. In: *Paul Graham* [online]. 2012 [cit. 2021-04-30]. Dostupné na: <http://www.paulgraham.com/growth.html>

GRANT, Mitchell. *Startup*. [online]. 2020. [cit. 2021-04-01]. Dostupné na: <https://www.investopedia.com/terms/s/startup.asp>

HORÁK, Otakar. Slovak predal startup za milióny. Budúcnosť dopravy vidí v plnej automatizácii. [online]. 2. november 2018. [cit. 2021-01-03]. Dostupné na: <https://dennikn.sk/1276715/slovak-predal-startup-za-miliony-buducnost-dopravy-vidim-v-plnej-automatizacii-hovori/?fbclid=IwAR33BYQwgMFCA9Cymja1y7EcoEVmGTObR967kAx1UuUKRykdqMalmR5NNJk>

IRIKOVSKÝ, Peter. *CEO's perspective: Bloomreach's acquisition of Exponea will change digital commerce*. [online]. 26. január 2021. [cit. 2021-01-04]. Dostupné na: <https://exponea.com/blog/bloomreach-acquisition-ceo-perspective/?fbclid=IwAR0omFgdBfBgHXcCQhBeKrarfr-uh3my0RLOubFkQJwQxP113Mp0EraXwpk>

JAKUBOVÁ, Rebeka. *OBROVSKÝ ÚSPECH: Slovenský startup Exponea sa s novým partnerom rúti na Ameriku. Jeho konto stále rastie*. [online]. 28. január 2021. [cit. 2021-01-3]. Dostupné na: <https://www.startitup.sk/obrovsky-uspech-slovensky-startup->

exponea-sa-s-novym-partnerom-ruti-na-ameriku-jeho-konto-stale-rastie/?fbclid=IwAR12HIOcxNpJEgf80zlYRykXeTXaqi9xbTUOYTBolh6vRek55V5HdKOHYQM

JEMISON, B. David – SITKIN, B. Sim. Acquisitions: The Process Can Be a Problem. In: *Harvard Business Review*. [online]. 1986 [cit. 2020-05-09]. Dostupné na: https://hbr.org/1986/03/acquisitions-the-process-can-be-a-problem?fbclid=IwAR3c_ZE54CwPZJ8rLd41b34Dj60wW5La81eqGBZw8u8DlA6cNenXpVT1W8

KING, Anna. *Five phases of the startup lifecycle* [online]. 2019. [cit. 2021-01-20]. Dostupné na: <https://gosuperscript.com/blog/5-phases-of-a-startup-lifecycle/>

LABUŠ, Matuš. *Budúcnosť startupov po koronakríze. Čo bude ďalej?* [online]. 20. apríla 2020. [cit. 2022-03-01]. Dostupné na: <https://www.websupport.sk/blog/2020/04/buducnost-startupov-po-koronakrize/>

MERCANDETTI, Fabio et al. *Innovation by Collaboration between Startups and SMEs in Switzerland* [online]. 2017. 10 s. [cit. 2020-05-04]. Dostupné na: https://timreview.ca/sites/default/files/article_PDF/Mercandetti_et_al_TIMReview_December2017.pdf?fbclid=IwAR0lTGyAQONM4NpaFF1KWIFpg5C60gK_ltfMsRft5MYf5BsnncbwdOKMPRA

KRIVDA, František. *Slido – Slovenský svetový startup*. [video] YouTube. 24. apríla 2017. [cit. 2021-01-10]. Dostupné na: <https://www.youtube.com/watch?v=EcvtMQc7MBc>

KUCIAK, Ján. *Chceli sme byť jednotkou na trhu. Podarilo sa. .* [online]. 25. októbra 2013. [cit. 2021-01-05]. Dostupné na: https://dennik.hnonline.sk/ekonomika-a-firmy/553731-chceli-sme-byt-jednotkou-na-trhu-podarilo-sa?fbclid=IwAR2lBOV8srs0Z7blPkbAvf2fXVgLoev5Tdriy1soMn8VtLtYa_eiOWv4Rmo

KULKARNI, Abhay. Cisco to Acquire Best-in-Class Audience Interaction Company, Slido. [online]. 7. december 2020. [cit. 2021-01-10]. Dostupné na: <https://blogs.cisco.com/news/346777?fbclid=IwAR1tvZ649mgVGQSN1fK3B357QisS05ptJv-CmR80YCAftlFLobUlnHilbas>

MATUŠČÁKOVÁ, Zuzana. *Truban predal Websupport Dánom. Ponuka od slovenského finančníka bola o milión vyššia*. [online]. 11. február 2019. [cit. 2021-01-05]. Dostupné na: <https://www.forbes.sk/truban-predal-websupport-danom-ponuka-od->

slovenskeho-financnika-bola-o-milion-vyssia/?fbclid=IwAR2TdiCThylw6sr4iOfSF6Oeh-5LVZWG9_Q-nuhyWXToGd_9rWG2cUDI9k

ORESKOVIC, Alexei – SHIH, Gerry. Facebook to buy Instagram for \$1 billion. In: *Reuters* [online]. 2012. [cit. 2021-04-04]. Dostupné na: <https://www.reuters.com/article/us-facebook-idUSBRE8380M820120410>

OKŠOVÁ, Lucia. Facebook odkúpil česko-slovenský VR startup Beat Games. Sumu nezverejnil. [online]. 26. november 2011. [cit. 2021-01-30]. Dostupné na: https://www.forbes.sk/facebook-odkupil-cesko-slovensky-vr-startup-beat-games-sumu-nezverejnil/?fbclid=IwAR2zpIzKpUdYKtevDyV4HrfSZBMA8kQ6cNNs0MBdT_dwz_qQcqp05Qe0Nv4

OŠKOVÁ, Lucia. *Slido už použil Elon Musk aj Steve Wozniak. Peter Komorník o tom, ako majú namierené na svetovú jednotku.* [online]. 15. október 2011. [cit. 2021-01-10]. Dostupné na: https://www.forbes.sk/slido-uz-pouzil-elon-musk-aj-steve-wozniak-peter-komornik-o-tom-ako-maju-namierene-na-svetovu-jednotku/?fbclid=IwAR1Fk4Z3ZnbkBNPCqeQxeWSBpADC0LrwK57Os5E2U1BqXsdZqADmIct_iMg

OKŠOVÁ, Lucia. *Slováci vytvorili apku na rozšírenú realitu. Google do nich investoval 14,5 milióna dolárov.* [online]. 15. marec 2018. [cit. 2021-01-05]. Dostupné na: <https://www.forbes.sk/slovaci-vytvorili-appku-na-rozsirenu-realitu-google-nich-investoval-145-miliona-dolarov/?fbclid=IwAR3hnm06NvZItyE4JkfY5TKiOqNkV082FFZrXDWc-Db2kCXpUxDZZD5X3KE>

OKŠOVÁ, Lucia. *Startup trojice Slovákov odkúpil najväčší súper Uberu. Celkom chce zaň zaplatiť 100 miliónov dolárov.* [online]. 23. októbra 2018. [cit. 2021-01-05]. Dostupné na: https://www.forbes.sk/startup-trojice-slovakov-odkupil-najvacsi-super-uberu-mal-zan-zaplatit-72-milionov-dolarov/?fbclid=IwAR3UfjjZa0PzIpUGMTLSjLIb_8u7UpVK11YRBQxKAs0LeZwL5_mh_f7-V0c

Online konzultácia s marketingovou manažérkou z Bloomreach, pôvodnej Exponea, marketingová manažérka. Bloomreach SK s.r.o., Staromestská 3, Bratislava – mestská časť Staré Mesto, 811 03, Slovenská republika. Dátum konzultácie: 22.02.2022.

Online konzultácia s poverenou osobou zo spoločnosti Slido, Tím starostlivosti o zákazníkov. Sli.do s.r.o., Vajnorská 100/A, 831 04, Bratislava, Slovenská republika. Dátum konzultácie: 8.03.2022.

PiarPro. Michal Truban – *Príbeh ku knihu Support: Ako vybudovať úspešný biznis*. [video] YouTube. 24. februára 2017. [cit. 2021-01-10]. Dostupné na: <https://www.youtube.com/watch?v=CJjUEX2CzR0>

POLJAKOV, Nikita. - KLESLA, Jan. *Miliardári start-upum: J&T a Janeček rozjíždějí fondy na podporu nadějných firem*. [online]. 2014. [cit. 2021-04-01]. Dostupné na: <https://byznys.ihned.cz/c1-61733600-miliardari-start-upum-j-t-a-janecek-rozjizdeji-fondy-na-podporu-nadejnych-firem>

POPE, Emily. *The difference between a startup and a small business*. [online]. 2020. [cit. 2021-04-01]. Dostupné na: <https://generalassemb.ly/blog/difference-between-a-startup-and-a-small-business/>

PROCOPIO, Joe. *Here's what happens when you decide to sell your startup* [online]. 2019. [cit. 2021-05-05]. Dostupné na: https://guce.techcrunch.com/copyConsent?sessionId=3_cc-session_1501d0e3-2c09-4e73-9bca-637a36b6a982&lang=en-US

REDAKCIA TOUCHIT. *WebSupport a WocaBee sa spojili, aby pomohli školám v náročnej situácii*. [online]. 21. apríl 2020. [cit. 2021-01-05]. Dostupné na: https://touchit.sk/websupport-a-wocabee-sa-spojili-aby-pomohli-skolam-v-narocnej-situacii/287521?fbclid=IwAR24h_GaLysn3xyngMR64LlcEqLxR6uKk0RSQiQGOMAT02vpJp5a8LDTfRo

RIANI, Abdo. *How to make your early – Stage Startup Valuable To Acquirers*. [online]. 2020. [cit. 2021-05-06]. Dostupné na: <https://www.forbes.com/sites/abdoriani/2020/03/06/how-to-make-your-early-stage-startup-valuable-to-acquirers/?sh=6f1ff1a440cc&fbclid=IwAR2tUOW9GxA5TV0WthYMb2JWcNklDuUQ3ULpjiw81p32UwwhtcYQHPOCWuI>

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

ROWLEY, J. Using case studies in research, *Management Research News*. [online]. 1. január 2002, 16-27 s. [cit. 2021-04-04]. Dostupné na: <https://doi.org/10.1108/01409170210782990>

SALAMZADEH, Aidin – KAWAMORITA, Kesim Horoko. *Startup Companies: Life Cycle and Challenges* [online]. 2015. 11 s. [cit. 2021-01-20]. Dostupné na: https://www.researchgate.net/publication/315308370_Startup_Companies_Life_Cycle_and_Challenges

SEDLÁK, Jan, *Ján Ilavský (Beat Saber): Peníze nám nabízeli, ale chceme zůstat nezávislí*. [online]. 7. jún 2018. [cit. 2021-01-30]. Dostupné na: https://www.lupa.cz/clanky/jan-illavsky-beat-saber-penize-nam-nabizeli-ale-chceme-zustat-nezavisli/?fbclid=IwAR0xIjXM3BshNb1yA1N7eTP_qN875O7DdDSl65znnFv0Phmhk4kaFt873ek

SLÁVIK, Štefan. Rozvoj podnikateľského nápadu. In: *Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov I*. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. 309 s. ISBN 978-80-225-4167-1.

SLÁVIK, Štefan a kol. *Strategic Background of the Start-up – Qualitative Analysis*. [online]. 10. november 2021. 25 s. [cit. 2021-01-4]. Dostupné na: <https://www.mdpi.com/2076-3387/12/1/17>

SLIDO. *Hi, we're Slido*. [online]. [cit. 2021-01-10]. Dostupné na: https://www.sli.do/about?fbclid=IwAR2wficVJ6D9t1PzRo_t9wDT6aBmS1dU5PN3nADq7_D6z9cT7FD0SjShnkE

Slido v prvej kampani vôbec chce osloviť primárne trh v USA. [online]. 19. apríla 2021. [cit. 2021-01-10]. Dostupné na: https://strategie.hnonline.sk/marketing/2333548-slido-v-prvej-kampani-od-triadu-mieri-na-americky-trh?fbclid=IwAR0KH7q4S6o9EvkzUdOWpdPiQO97z6YAc_rHdksXoW4YjZUTq3VAN_znO7M

SLIDO Team. *Slido To Be Ecquired by Cisco To Help Transform Virtual Meetings*. [online]. 7. december 2020. [cit. 2021-01-10]. Dostupné na: https://blog.sli.do/slido-cisco-announcement/?fbclid=IwAR2DS7Arv7oJyQFCPdumPNG6m-W5dTIL_huuoiNnp7nhyv4ftycSFPqq-gk

Slovenskú Exponeu kupuje americký Bloomreach, zrodí sa vraj ďalší jednorožec. [online]. 27. január 2021. [cit. 2021-01-03]. Dostupné na: https://e.dennikn.sk/minuta/2244113?fbclid=IwAR130BWJ81WfngTJXp7-_0KSQ-4dsVs046yb_3o1meGe__4Xta-FrbsYVA8

SMOLKOVA, Eva. *Strategické partnerstvá ako fenomén globálnej ekonomiky*, Bratislava: Infopress, 2009. 228 s. ISBN: 978-80-86946-92-6

SOBEKOVÁ MAJKOVÁ, Monika. *Sli.do vdýchne vašej konferencii život!* [online]. 20. február 2015. [cit. 2021-01-10]. Dostupné na: https://www.podnikajte.sk/podnikatelske-napady/slido?fbclid=IwAR2wficVJ6D9t1PzRo_t9wDT6aBmS1dU5PN3nADq7_D6z9cT7FD0SjShnkE

Startupy – nápady, ktoré menia svet. [online]. 2020. [cit. 2021-04-01]. Dostupné na: <http://www.sbagency.sk/startupy-napady-ktore-menia-svet#.YHHfPOgzbiU>

STARTUPBLINK. What is a startup? The definition. In: *StartupBlink* [online]. 2020 [cit. 2020-05-04]. Dostupné na: <https://www.startupblink.com/blog/what-is-a-startup-the-definition/>

SWIFT, Pamela. *The Pros and Cons to Being Acquired as a Startup*. [online]. 2021. [cit. 2021-05-05]. Dostupné na: https://getentrepreneurial.com/archives/the-pros-and-cons-to-being-acquired-as-a-startup/?fbclid=IwAR011D2c3sf76Q0-Ospqhb78-umjpRKVr0B_FfjH5CvJAXoDB8zK-ilAbUM

TEETO, Tina. *The 'sli.do' story*. [online]. 29. october 2014. [cit. 2021-01-10]. Dostupné na: <https://medium.com/@tinateeto/the-sli-do-story-d5107d7e23cb>

The many types of startup funding and when to use each one. In: *Brex*. [online]. 2014. [cit. 2021-04-01]. Dostupné na: <https://www.brex.com/blog/startup-funding/>

TRUBAN, Michal. *Predávam Websupport a naplno idem do politiky*. [online]. 11. február 2019. [cit. 2021-01-03]. Dostupné na: <https://www.truban.sk/predavam-websupport/?fbclid=IwAR00IK0t2ofzE2nYOmVn8V05y5ffH2E5ZhY64X5KAfeZk8RgdBUH8F9uQPk>

TRUBAN, Michal. 2016. *Support – Ako vybudovať úspešný biznis, aj keď robíte jednu chybu za druhou*. Prvé vydanie. Vydavateľstvo Premedia, Bratislava, 2016. 238 s. ISBN 978-80-8159-429-8.

TRUBAN, Michal. *Websupport silnie aj vplyvom nového investora*. [online]. 21. mája 2013. [cit. 2021-01-05]. Dostupné na: https://www.websupport.sk/blog/2013/05/websupport-silnie-aj-vplyvom-noveho-investora/?fbclid=IwAR30cnJa-Jxrs7pZ6kRKnwF8QTYcChhc-TqlpyRi-xIA__4_UWYtt8-DMZ0

VAJS, Miroslav. *IT firma z internátu pokorila slovenský trh*. [online]. 24. mája 2014. [cit. 2021-01-05]. Dostupné na: https://zurnal.pravda.sk/spolocnost/clanok/318337-it-firma-z-internatu-pokorila-slovensky-trh/?fbclid=IwAR1KqCMNqw8QAUOVOIXgb5U-_p05d0PXsxkcgetO0T5TFG7mFL0UTfPiVeU

VERDU, Mike. *Welcoming Beat Games to Facebook*. [online]. 26. november 2019. [cit. 2021-01-30]. Dostupné na: https://www.oculus.com/blog/welcoming-beat-games-to-facebook/?fbclid=IwAR1rACL8K3kknuLo9C4npnMOoFaM3-ERS-8RACtOiM-hi3PHj_DwRPsOpcQ

WEBSUPPORT. *Kto sme a čo je naša história*. [online]. [cit. 2021-01-05]. <https://www.websupport.sk/o-nas/?fbclid=IwAR06VEVtJ7er2drsLak6NRv8ocHldR09KLxuy2f3MJKvY4TB1aoXVclg0VM>

YIN, K. Robert. *Case Study Research: Design and Methods*. [online]. 4. edícia. Sage Publications. California. 2009, 219 s. [cit. 2021-04-04]. Dostupné na: https://books.google.sk/books?hl=sk&lr=&id=FzawIAdilHkC&oi=fnd&pg=PR1&dq=Yin+Case+Study+Research:+Design+and+Methods&ots=l_1X-fqX1q&sig=A8biEDqu3C9DJql8w4W8WsxCkrI&redir_esc=y#v=onepage&q=Yin%20Case%20Study%20Research%3A%20Design%20and%20Methods&f=false

ZAPHL, Daniel. *Open Innovation vs. Closed Innovation* [online]. 2018 [cit. 2021-05-04]. Dostupné na: <https://www.lead-innovation.com/english-blog/open-innovation-vs.-closed-innovation>