

VPLYV VODCOVSTVA NA PODNIKATEĽSKÉ MODELY STARTUPOV

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP ON BUSINESS MODEL IN STARTUPS

Veronika Závodná, Ivana Ljudvigová

Kľúčové slová: *vodcovstvo, vodca, startup, podnikateľský model*

Key words: *leadership, leader, startup, business model*

Abstract

Inspiring and creative leaders form the basis for the development of the current business environment. Produced and subsequently realized innovation become subject to competition between companies. The main factor that determines the success of these businesses is public (customers). We would argue that it is the consumers who determine the lifecycle of startups. If leaders underestimate the formation of its business model, it will be reflected in the overall efficiency of their startups. This article assumes that every leader should have certain characteristics which are applied in practice. These characteristics allow the leader not only realization of his vision, but also ensure the efficient functioning of business. This paper describes how much influence have leaders on business models of startups.

JEL Classification: *M20, M21, M29*

Úvod

Podnikateľské prostredie zaznamenalo v posledných rokoch výraznú zmenu. Jednou z týchto zmien boli aj rastúce nároky zákazníkov na ponúkané produkty a služby, čo vyvolalo potrebu nových podnikateľských vízií do budúcnosti. Tieto vízie sa týkali najmä zmien štandardne ponúkaných produktov a služieb. Zlepšovanie parametrov výrobkov, skvalitňovanie služieb a pokles cien však neboli dostatočným prostriedkom, ktorý by dokázal upútať zákazníkov. V tejto situácii sa stalo rozhodujúcim faktorom inovatívne myslenie ľudí, ktorých nápady a vášeň v to, čo robia, viedli v 21. storočí k vytváraniu nových inovatívnych podnikov (startupov). Startupy, vyznačujúce sa vysokým inovatívnym potenciálom, sa stali jedným z hlavných determinantov rozvoja podnikateľského prostredia. Ich zakladatelia a lídri dokazujú, že kreativita a ľudské myslenie nemajú hraníc. Títo lídri vytvárajú v startupoch tvorivú klímu, inšpirujú a úspešne vedú svojich spolupracovníkov k dosahovaniu spoločných vízií. Cieľom predkladaného príspevku je identifikovať vplyv osobnosti lídra na podnikateľský model startupu v troch oblastiach: vizionárstvo, riadenie zmien, tvorba a implementácia úspešného podnikateľského modelu.

Metódy výskumu a výskumná vzorka

Výskumný projekt týkajúci sa úlohy vodcov v startupoch bol realizovaný prostredníctvom dotazníka a osobných rozhovorov. Výskumnú vzorku tvorilo deväť slovenských lídrov z rôznych odvetví (prevažne išlo o IT), ktorí založili vlastné startupy. Respondenti boli výhradne mužského pohlavia, čo dokazuje, že ženy sa len výnimočne podieľajú na zakladaní startupov. Súčasťou dotazníka boli otázky, ktoré sa týkali vizionárstva vodcov, presadzovania zmien a tvorby podnikateľských modelov startupov, vrátane ich reálneho fungovania. Dotazník bol zložený z 13 otázok, ktoré mali formu buď otvorenej otázky, kde lídri dostali priestor na širšie vyjadrenie, alebo uzavretej otázky, ktorá obsahovala dve možnosti odpovede, a to „áno“ a „nie“. Osobné rozhovory s jednotlivými lídrami boli zamerané na lepšie pochopenie celkového fungovania startupov, čo prispelo k dosiahnutiu vyššej kvality realizovaného prieskumu.

Teoretické východiská vplyvu vodcovstva na podnikateľské modely startupov

Hoci existuje mnoho definícií **vodcovstva**, najčastejšie ho teoretici charakterizujú ako „proces, v rámci ktorého líder ovplyvňuje svojich nasledovníkov v záujme dosiahnutia spoločných cieľov“¹. Lídri ukazujú svojim spolupracovníkom cestu, cieľ, kam chcú, aby organizácia smerovala. Vodca nerešpektuje status quo, je pre neho príznačná vízia perspektívnej príležitosti na takých miestach, ktoré iní spochybňujú. Lídri posúvajú vpred svoj podnik, podnecujú, motivujú a stanovujú trend vývoja podniku. Svoju prácu vykonávajú s nadšením a vkladajú do nej veľkú vášeň, veria víziám, ktoré majú a sú schopní nadchnúť a získať ľudí pre svoje nápady. Sledujú podnety vo vonkajšom okolí a snažia sa ich pretransformovať na inovácie, ktoré uplatnia v budúcnosti a prinesú svetu niečo nové. Vodca je rozhodujúcou postavou pri tvorbe a rovnako aj pri realizácii, či inovácii podnikateľských modelov. Väčšina podnikateľských modelov si vyžaduje neustálu obnovu, či zmenu resp. zdokonaľovanie. So zmenou, jej smerom a aktívnym ovplyvňovaním je veľmi úzko prepojené vodcovstvo.

V odbornej literatúre nachádzame množstvo rôznorodých výkladov pojmu **podnikateľský model**. Slávik ho popisuje ako koncepčnú a ekonomickú predstavu o tom, ako podnik funguje a zarába peniaze.“² Podnikateľský model sa predstavuje častokrát ako základné pravidlo, ktoré stanovuje postup výroby, spôsob predaja a získavania hodnoty. Na základe podnikateľského modelu vieme jednoduchšie pochopiť chod podniku, jeho zámer, zdroje a procesy a ich

¹ NORTHOUSE, P. G. 2010. *Leadership – theory and practice*. Fifth edition. Sage Publications. 2010. 432 s. ISBN 978-4129-7488-2

² SLÁVIK, Š. 2013. Podnikateľské modely v postindustriálnej sfére podnikania. In *Stratégia a podnikateľské modely v postindustriálnej sfére podnikania*. Bratislava: Ekonóm, 2013. s. 10. ISBN 978-80-225-3759-9

premenu na hodnotu pre zákazníka. Mullins a Komisar charakterizujú podnikateľský model ako „ekonomické podchytenie podnikania vo všetkých aspektoch“³. Títo autori pod podnikateľským modelom myslia „istú štruktúru ekonomických aktivít, ktorá diktuje, či získate alebo stratíte peniaze a či ste schopní ponúknuť atraktívne výnosy vašim investorom“⁴. Hudáková Mišúňová sa domnieva, že „každý úspešný podnik je postavený na zdravom podnikateľskom modeli, bez ohľadu na to, či si jeho zakladatelia uvedomujú, v čom presne podnikajú.“⁵ Základnými prvkami dnešných podnikateľských modelov je výrazná dematerializácia produkčných faktorov a stúpajúca úloha ľudského zdroja v nich.

Zložité, rýchlo sa vyvíjajúce prostredie si v súčasnosti žiada zmenu postupov podnikania a transformáciu podnikateľských modelov. Podnikateľské modely musia byť flexibilnejšie, čo v plnej miere pochopili najmä startupy, ktoré vytvárajú podnikateľské modely, ktoré nevyžadujú vysoké náklady, vyznačujú sa špecifickými znakmi, pretvárajú vstupy a tým vytvárajú inovácie a včleňujú ich na trh. Nesústreďujú sa len na hlavné zákaznícke segmenty, ale zaoberajú sa aj zákazníkmi patriacimi do okrajových segmentov.

Pojmom **startup** zväčša označujeme organizácie, ktoré hľadajú opakovateľný podnikateľský model, pretože za týmto účelom boli založené. Startup zastrešuje nové projekty a organizácie, ktoré práve vznikli a sú vo fáze vytvárania podnikateľského zámeru. Podľa P. Grahama je startup „podnik založený na rýchly rast“⁶. Veľkú váhu v procese jeho rozvoja zohráva učenie. E. Ries v tejto súvislosti tvrdí, že: „úspech startupu môže byť riadený nasledovaním správnych procesov, čo znamená, že sa ho možno učiť.“⁷ Uvedené definície zhŕňajú a komparujú Bednár a Tarišková: „Slovom startup môžeme teda označiť akýkoľvek začínajúci podnik, ktorý už reálne existuje na trhu a spĺňa nasledovné kritériá. Vytvára modrý oceán v danom odvetví, má vyššie podnikateľské riziko pri etablovaní sa na trhu a po úspešnom začiatku je pravdepodobný jeho rýchly rast.“⁸

³ MULLINS, J. - KOMISAR, R. 2010. *Plán B*. Bratislava: Eastone Books, 2010. s. 19. ISBN 978-80-8109-134-6

⁴ MULLINS, J. - KOMISAR, R. 2010. *Plán B*. Bratislava: Eastone Books, 2010. s. 19. ISBN 978-80-8109-134-6

⁵ HUDÁKOVÁ MIŠÚŇOVÁ, I. 2013. Analýza podnikateľského modelu v odvetví informačných technológií. In *Stratégie a podnikateľské modely v postindustriálnej sfére podnikania*. Bratislava: Ekonóm, 2013. s. 111. ISBN 978-80-225-3759-9

⁶ Čo je a čo nie je startup? Nekonečný boj o konečnú definíciu. [online]. [cit. 2014-09-08]. Dostupné na internete: <<http://blog.helios.eu/sk/clanky/co-je-a-co-nie-je-startup-nekonecny-boj-o-konecnu-definiciju/>>

⁷ RIES, E. 2011. *The Lean Startup*. 1. Vyd. United States: Crown Business, 2011. s. 3. ISBN 978-0-307-88791-7

⁸ BEDNÁR, R. - TARIŠKOVÁ, N. Príjmové modely startupov. In *Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov II. : recenzovaný zborník vedeckých prác.* - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2016. ISBN 978-80-225-4328-6, s. 52-78.

Výsledky dotazníkového prieskumu

Dotazníkového prieskumu (vzor dotazníka je uvedený v Prílohe 1) zameraného na vplyv vodcovstva na podnikateľské modely v startupoch sa zúčastnilo deväť lídrov z ôsmich startupov (zoznam startupov je uvedený v Prílohe 2), pričom dvaja vodcovia pôsobia v startupe Sli.do.

Lídri odpovedali na 13 otázok, ktoré boli vytvorené na základe štúdia významných literárnych zdrojov dostupných v danej oblasti. Odpovede jednotlivých vodcov boli odlišné a dokazujú to najmä uzavreté otázky, pri ktorých aj lídri z rovnakého startupu neodpovedali zhodne.

Výsledky prieskumu pre oblasť vizionárstva

Diferencovaný postoj vodcov jednotlivých startupov sa prejavil už pri prvej otázke: „Považujete sa za vizionára?“ Aj keď všetci lídri sú v podstate vizionármi, pretože na základe ich vízie vznikli nové startupy, nie každý z oslovených sa za vizionára považuje. Štyridsaťštyri percent lídrov sa za vizionárov nepovažuje, avšak zvyšných 56 percent vodcov označilo možnosť „áno“. Lídri z Datamolína, InHira, CulCharge, SomvPrahe.sk a jeden líder zo startupu Sli.do boli tí, ktorí sa pokladajú za vizionárov. Ostatní vodcovia zo startupov Doučma.sk, Zelená pošta, Staffino a druhý líder zo Sli.do neposudzujú sami seba ako vizionárov.

Vodcovia zo startupov Doučma.sk, Sli.do, SomvPrahe.sk sa rozhodli založiť svoje startupy, pretože túžili vybudovať vlastný podnik, inšpirovať ostatných a najmä dokázať ľuďom okolo seba, že nápady je možné realizovať. V. Reviljak z CulCharge uviedol, že startup založil najmä kvôli tomu, že ho lákala príležitosť financovania prostredníctvom crowdfundingu. Lídri z InHira, Zelenej pošty, Datamolína, Staffina a Sli.do uviedli nasledovné dôvody založenia podnikania:

- šetrenie nákladov a času pri zasielaní pošty (Zelená pošta),
- vlastná potreba (Staffino),
- lepšie manažovanie výberového procesu (InHiro),
- uľahčenie práce pre účtovníkov (Datamolín),
- absencia webového softvéru určeného na spätnú väzbu pri konferenciách a prednáškach (Sli.do).

Všetci vodcovia uviedli, že ich startup bol založený na „pláne A“ a iný plán pre prípadný neúspech pripravený nemali.

Výsledky prieskumu pre oblasť riadenia zmien

Nové myšlienky a vízie sú veľmi úzko späté s presadzovaním zmien. Väčšina lídrov vo svojich startupoch presadzuje zmeny najmä ich testovaním, pričom výsledky testovania rozhodnú o tom, či zmena bude implementovaná alebo nie. Lídri zo startupov Doučma.sk a CulCharge uviedli, že v ich tímoch

vládne symbióza, ktorú si vytvorili počas obdobia, kedy spolu pracujú a na pripravovaných zmenách sa vždy jednohlasne zhodnú.

Uvedené startupy tvoria tímy ľudí, ktorí sa medzi sebou väčšinou už dobre poznajú a vedia, čo očakávať od toho druhého. Charaktery a schopnosti členov tímu sú tak rôznorodé, že sa navzájom dopĺňajú a vytvárajú v startupoch príjemnú symbiózu. Vodcovia tiež uviedli, že ako podporný nástroj na udržanie jednotného smeru v plnení cieľov využívajú týždenné stretnutia, kde sa uvedú čiastkové ciele, ktoré musia byť dosiahnuté v danom týždni a aj informácie o úspešnosti splnenia predchádzajúcich cieľov.

Zmena je spravidla spojená s investíciou, preto sme zisťovali u startupistov, ako rýchlo počítajú s návratnosťou investície a následným výnosom. Vodca z Doučma.sk považuje za najväčšiu investíciu ich vlastný čas, ktorý venujú inováciám. F. Krivda zo startupu Sli.do uviedol, že každá zmena nemusí automaticky znamenať efekt aj v oblasti výnosov. Sli.do, SomvPrahe.sk a Zelená pošta nesledujú čas, za ktorý sa im ich investície vrátia. V. Reviljak (CulCharge) a T. Rosputinský (Staffino) si myslia, že ich investície majú rôznu dobu návratnosti, konkrétnu dobu avšak rovnako nesledujú. Datamolino a InHiro naproti tomu patria medzi startupy, ktoré majú pod kontrolou návratnosť ich investícií. U InHira sa táto doba pohybuje do 2 rokov.

Výsledky prieskumu pre oblasť tvorby a implementácie podnikateľských modelov

Osemdesiatdeväť percent lídrov sa jednoznačne zhodlo na skutočnosti, že tvorba podnikateľského modelu ich startupov bola náročná, pretože ju sprevádzali rôzne problémy, ktoré sa týkali najmä prvotných nezhôd o budúcnosti startupu medzi členmi tímov, nedostatočných znalostí a nepredpokladanej prácnosti. I. Kruták ako jediný uviedol, že tvorba podnikateľského modelu pre jeho startup bola bezproblémová.

V rámci tvorby a implementácie podnikateľských modelov sme tiež skúmali výnosnosť vytvorených podnikateľských modelov. Sedemdesiatosem percent vodcov zo startupov Sli.do, Doučma.sk, Datamolino, SomvPrahe.sk, Staffino a CulCharge uviedlo, že ich podnikateľské modely produkujú opakujúce sa výnosy. Dvadsaťdva percent lídrov (Zelená pošta a InHiro) odpovedalo, že ich podnikateľské modely nevytvárajú opakujúce sa výnosy. Rozhodujúcim faktorom, ktorý ovplyvňuje ciele startupu v oblasti príjmov je pre startupy Sli.do, Datamolino a SomvPrahe.sk ľudský faktor. Inovácie sú naproti tomu najnáročnejším faktorom pre Zelenú poštu a InHiro. Startupy neustále zvyšujú kvalitu svojho produktu, inovujú svoje produkty, resp. služby. Startupisti načúvajú svojim zákazníkom, sú s nimi v neustálom kontakte a upravujú svoj podnikateľský model podľa ich požiadaviek. Pre startup CulCharge je rozhodujúcim faktorom čas (spolupráca s veľkými organizáciami, pričom uzavretie jednej zákazky trvá aj niekoľko mesiacov). V prípade startupu

Doučma.sk nie je ľahké určiť najnáročnejší faktor, keďže ich majú hneď niekoľko a navyše sú aj úzko prepojené. Zároveň 67 percent lídrov (Doučma.sk, Sli.do, InHiro, SomvPrahe.sk, Datamolino a Zelená pošta) uviedlo, že podnikateľské modely ich startupov sú postavené na meniacej sa štruktúre nákladov.

V súvislosti s tvorbou a reálnym fungovaním podnikateľských modelov startupov nás ďalej zaujímalo, či sa startupy chránia pred rizikom imitácie (napodobnenia) zo strany konkurencie. Vodcovia sa pri tejto otázke rozdelili do dvoch skupín. Päťdesiatšesť percent startupov (Doučma.sk, Sli.do, Datamolino a SomvPrahe.sk) disponuje podnikateľským modelom, ktorý obsahuje ochranu pred konkurenciou. Zvyšných 44 percent startupov (CulCharge, Zelená pošta, InHiro a Staffino) tvrdí, že ich podnikateľské modely nezahŕňajú ochranu pred konkurenciou.

67 percent vodcov uviedlo, že pravidelne sledujú podnikateľské modely svojich startupov a skúmajú ich účinnosť. Lídri zo startupu Sli.do často sledujú najmä vzťahy so zákazníkmi. I. Kruták zo SomvPrahe.sk poznamenal, že predmetom jeho častého záujmu v podnikateľskom modeli sú distribučné kanály. V. Reviljak (CulCharge) ako jediný uviedol, že ich podnikateľský model je sledovaný zriedkavo.

Diskusia

Na základe uvedených zistení o vplyve vodcovstva na podnikateľské modely startupov možno skonštatovať tieto závery:

- **Založenie startupu iba na „pláne A“ nie je postačujúce:**

Mnohí teoretici uvádzajú, že pri zakladaní startupu je potrebné mať k prvotnému a hlavnému „plánu A“ aj záložný „plán B“. Tento náhradný plán má vodcom slúžiť v prípade neúspechu „plánu A“. Tento fakt súvisí s predvídaním zmien, ktoré na trhu môžu nastať. Výskumná vzorka lídrov sa jednoznačne zhodla na tom, že ich startupy boli založené výhradne na „pláne A“. Toto tvrdenie môžeme vnímať pozitívne, ale aj negatívne. Pozitívna stránka spočíva v tom, že vodcovia svojim víziám natoľko verili, že s možnosťou neúspechu nepočítali. Negatívom je ale fakt, že sa lídri nezamýšľali nad faktormi zmeny, ktoré každodenne vplývajú na podnikateľské prostredie. Z nášho pohľadu teda slovenské startupy dostatočne nevyužili predvídavosť a prognózovanie, ktoré sú v dynamicky rastúcom prostredí čoraz dôležitejšie.

- **Tvorba podnikateľského modelu nie je bezproblémová**

Podnikateľské modely zobrazujú pohľad na to, ako startup funguje. Pre vodcov je jeho tvorba z hľadiska úspešnosti podnikania rozhodujúca. Najpodstatnejšou skutočnosťou však je, že vytvorenie dobrého podnikateľského modelu nie je „pár minútovou záležitosťou“. Väčšina lídrov uznala, že tvorba ich podnikateľských modelov bola náročná, pričom najväčšími problémami sprevádzajúcimi tvorbu podnikateľského modelu boli prácnosť a nedostatočné znalosti. Jednotliví lídri pri vytváraní podnikateľských modelov nedisponovali

dostatočnými poznatkami o vnútornom a vonkajšom podnikateľskom prostredí, z čoho vyplynula aj nepredpokladaná prácnosť.

- **Každý startup je zo začiatku stratový:**

Rizikové obdobie startupov sa vzťahuje predovšetkým na ich založenie. Toto obdobie je charakteristické prevažujúcim podielom nákladov nad výnosmi. Prvotnými nákladmi startupov sú najmä rozvojové investície, ktoré sú pomerne vysoké. Práve z tohto dôvodu sa startupy snažia čo najrýchlejšie vyprodukovať výnosy. Limitujúcim faktorom pre rast výnosov sú však zákazníci. Pre startupy je teda dôležité dostatočne osloviť zákazníkov svojím nápadom. Presný moment, kedy startupy začnú produkovať výnosy nie je možné vymedziť. Závisí to najmä od oblasti pôsobnosti startupu, ale aj od ich propagácie. Čím rýchlejšie si startup získa svojich zákazníkov, tým rýchlejšie začne produkovať výnosy. Vodcovia zo slovenských startupov prevažne v rozhovoroch uviedli, že ich startupy boli pri založení stratové.

- **Je potrebné mať podnikateľský model s meniacou sa štruktúrou nákladov:**

Súčasnú podnikateľské prostredie sa vyznačuje neustálymi zmenami podmienok existencie na trhu. Každá zmena na trhu, či už je pozitívna alebo negatívna, vplýva na podniky. V zásade najviac dominantným faktorom sú náklady. Podniky majú vo svojich podnikateľských modeloch zahrnuté najmä prevádzkové náklady. I keď vodcovia dokážu tieto náklady pomerne ľahko vykalkulovať, mali by sa sústrediť na fakt, že vytvorenie podnikateľského modelu s meniacou sa štruktúrou nákladov je v súčasnosti lepšou voľbou.

Väčšina vodcov (67%) uviedla, že ich startupy majú podnikateľské modely založené na meniacej sa štruktúre nákladov. Prekvapujúcim zistením bolo, že až 33% startupov nemá podnikateľský model založený na meniacej sa štruktúre nákladov. Pomerne otáznymi sú však dva hlasy lídrov z jedného startupu, ktorí sa v tejto otázke nezhodli.

- **Ochrana pred konkurenciou je dôležitá:**

Keďže sa konkurencia vo všetkých odvetviach zostruje, očakáva sa, že aj startupy budú mať onedlho na trhu konkurentov. Stáva sa, že to čo uvedú na trhu dnes ako inovatívny produkt, sa zajtra stáva bežnou komoditou. Pre vodcov je teda dôležité, aby dokázali túto skutočnosť predpovedať a tomuto faktoru aj prispôbili podnikateľský model.

Zaujímavosťou je, že len 56 percent zo skúmaných startupov predpokladá v budúcnosti vznik konkurencie, čomu prispôbili aj tvorbu podnikateľského modelu. Z uvedeného vyplýva, že vodcovia stojaci na čele týchto startupov si chcú zabezpečiť v budúcnosti fungovanie bez väčších problémov aj v prípade nárastu konkurencie. Zvyšných 44% podľa dotazníkového prieskumu nepredpokladá vznik konkurencie. Pre ich budúcnosť sa môže stať táto nepredvídanosť problémovou. Vodcovia týchto startupov budú musieť s prípadným vznikom konkurencie meniť aj podnikateľský model, aby ich úsilie, ktoré vynaložili pri zakladaní startupu nevyšlo nazmar.

Záver

Startupy predstavujú dôležitú súčasť podnikateľského prostredia. Ich vplyv je viditeľný najmä v oblasti technológií, ktoré sa neustále vyvíjajú. Všetky startupy vznikli na základe inovatívnej myšlienky, ktorú mali ich vodcovia. Úspešnosť týchto nápadov je podnietená kreativitou tímu, ktorý je schopný myšlienku zdokonaľovať, zrealizovať, ale dostatočne aj predstaviť svojim zákazníkom. Keďže na Slovensku každoročne vzniká niekoľko desiatok nových startupov, zaujímala nás nielen prvotná myšlienka vizionárov, na základe ktorej vznikli ich startupy, ale aj celkové fungovanie týchto startupov. Vo všeobecnosti môžeme povedať, že vodcovia a ich startupy predstavujú akýsi modrý oceán. Neexistujú totiž žiadne hranice, ako by mal dokonalý startup vyzeráť, alebo čo by mal vytvárať.

Na Slovensku sa nachádza veľa kreatívnych ľudí, ktorí sa vyznačujú dobrými nápadmi, potenciálom osobného rastu a dosahovania veľkých úspechov, avšak nedostatočná odvaha, ale i podpora zo strany okolia spôsobuje, že sa títo jedineční ľudia vzdajú svojich vízií. Na základe praktických príkladov, ktoré nám slovenskí vodcovia poskytli, sa jednotlivci môžu oboznámiť s fungovaním startupov, ale zároveň sa aj poučiť z problémov, ktorým čelia. Predložený príspevok by teda mohol byť pre budúcich vizionárov a startupistov inšpiráciou a príkladom toho, že akýkoľvek nápad sa dá uskutočniť s dostatočnou dávkou odvahy a sebadôvery.

LITERATÚRA

1. BEDNÁR, R. - TARIŠKOVÁ, N. Príjmové modely startupov. In Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov II. : recenzovaný zborník vedeckých prác. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2016. ISBN 978-80-225-4328-6, s. 52-78.
2. HUDÁKOVÁ MIŠÚŇOVÁ, I. 2013. Analýza podnikateľského modelu v odvetví informačných technológií. In *Stratégie a podnikateľské modely v postindustriálnej sfére podnikania*. Bratislava: Ekonóm, 2013. s. 111. ISBN 978-80-225-3759-9
3. MULLINS, J. - KOMISAR, R. 2010. *Plán B*. Bratislava: Eastone Books, 2010. s. 19. ISBN 978-80-8109-134-6
4. NORTHOUSE, P. 2010. *Leadership: Theory and Practice*. 5. Vyd. California: Sage Publications, 2010. s. 3. ISBN 978-4129-7488-2
5. RIES, E. 2011. *The Lean Startup*. 1. Vyd. United States: Crown Business, 2011. s. 3. ISBN 978-0-307-88791-7
6. SLÁVIK, Š. 2013. Podnikateľské modely v postindustriálnej sfére podnikania. In *Stratégie a podnikateľské modely v postindustriálnej sfére podnikania*. Bratislava: Ekonóm, 2013. s. 10. ISBN 978-80-225-3759-9
7. ZÁLEŽÁKOVÁ, E. Forma a intenzita podpory startupov. In Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov II. : recenzovaný zborník

vedeckých prác. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2016. ISBN 978-80-225-4328-6, s. 170-184.

8. Čo je a čo nie je startup? Nekonečný boj o konečnú definíciu. [online]. [cit. 2014-09-08]. Dostupné na internete: <<http://blog.helios.eu/sk/clanky/co-je-a-co-nie-je-startup-nekonecny-boj-o-konecnu-definiciju/>>

Príloha 1 (Dotazník): Vplyv vodcovstva na podnikateľské modely startupov

1. Považujete sa za vizionára?

- a) áno
- b) nie

2. Čo Vás viedlo k založeniu Vášho startupu?

.....
.....

3. Akým spôsobom sa snažíte presadzovať zmeny?

.....
.....

4. Zmena je tiež spojená s investíciou, ako rýchlo počítate s návratnosťou investície a následným výnosom?

.....
.....

5. Bola podľa Vás tvorba podnikateľského modelu náročná?

- a) áno
- b) nie

6. Nastali nejaké problémy pri tvorbe podnikateľského modelu? Ak áno, uveďte prosím aké.

- a) áno
- b) nie

.....
.....

7. Produkuje váš podnikateľský model opakujúce sa výnosy?

- a) áno
- b) nie

8. Zahrňa Váš podnikateľský model ochranu pred konkurenciou?

- a) áno
- b) nie

9. Je váš podnikateľský model založený na meniacej sa štruktúre nákladov?

- a) áno
- b) nie

10. Ako často skúmate účinnosť Vášho podnikateľského modelu?

.....
.....

11. Ktorý faktor je v súčasnosti najnáročnejší v súvislosti s cieľmi v oblasti príjmov?

.....
.....

12. Ako sa prispôbujete meniacim sa potrebám zákazníkov?

.....
.....

13. Ako si udržujete pozornosť a zameranie svojho tímu na podnikové ciele?

.....
.....

Príloha 2 (Zoznam startupov):

1. Zelená pošta
2. Sli.do
3. Doučma.sk
4. SomvPrahe.sk
5. InHiro
6. CulCharge
7. Datamolino
8. Staffino

Kontaktné údaje:

Bc. Veronika Závodná, študentka Fakulty podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, email: ejuska.zavodna@gmail.com

Ing. Ivana Ljudvigová, PhD., Katedra manažmentu, Fakulta podnikového manažmentu, Ekonomická univerzita v Bratislave, Dolnozemska cesta 1/b, 852 35 Bratislava, email: ivana.ljudvigova@euba.sk