

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

Evidenčné číslo: 102003/I/2022/36114651175279364

**AKTUÁLNE MANAŽÉRSKE VÝZVY PRI PODNIKANÍ
MALÝCH A STREDNÝCH FIRIEM V ZAHRANIČÍ**

Diplomová práca

2022

Bc. Kristián Šooš

EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
OBCHODNÁ FAKULTA

**AKTUÁLNE MANAŽÉRSKE VÝZVY PRI PODNIKANÍ
MALÝCH A STREDNÝCH FIRIEM V ZAHRANIČÍ**

Diplomová práca

Študijný program: manažment medzinárodného obchodu

Študijný odbor: ekonómia a manažment

Školiace pracovisko: Katedra medzinárodného obchodu

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

Bratislava 2022

Bc. Kristián Šooš

Čestné vyhlásenie

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

Dátum: 06.04.2022

.....

Podpis študenta

PodĎakovanie

Rád by som vyjadril vďaku mojej školiteľke prof. Ing. Soni Ferenčíkovej, PhD. za cenné a užitočné pripomienky, odborné vedenie, smerovanie a rady, ktoré mi poskytla počas písania tejto práce.

Ďakujem.

ABSTRAKT

ŠOOŠ, Kristián: Aktuálne manažérske výzvy pri podnikaní malých a stredných firiem v zahraničí. – Ekonomická univerzita v Bratislave. Obchodná fakulta; Katedra medzinárodného obchodu. – prof. Ing. Soňa Ferenčíková, PhD. – Bratislava: OF, 2022, 74 s.

Hlavným cieľom tejto diplomovej práce je na základe analýzy definovať, skúmať a nájsť riešenie a odporúčania pre aktuálne manažérske výzvy, ktorým čelí nami vybraný startup pri expanzii na vybrané zahraničné trhy a pri prípadnom rozširovaní podnikateľských aktivít. Diplomová práca je rozdelená do štyroch kapitol. Obsahuje 4 tabuľky. Prvá kapitola sa zaoberá charakterizovaním globálneho podnikateľského prostredia a dopadom globálnej pandémie COVID-19, taktiež aj alternatívami vstupu firmy na zahraničné trhy a z dôvodu zamerania tejto práce na startupový projekt je v prvej kapitole definovaný aj startup a internacionalizácia. V ďalšej časti práce je charakterizovaný cieľ práce, a to skúmanie manažérskych výziev pri vstupe na zahraničné trhy vybrané vedením spoločnosti. Tretia kapitola je venovaná metodike práce. Záverečná kapitola je spracovaná formou prípadovej štúdie konkrétneho projektu v oblasti dizajnu – STRINGO. Výsledkom riešenia danej problematiky sú návrhy a odporúčania prípadného postupovania spoločnosti na trhy Vyšehradskej štvorky a vybrané trhy Európskej únie.

Kľúčové slová: manažérske výzvy, startup, priemyselné vlastníctvo, internacionalizácia, STRINGO

ABSTRACT

ŠOOŠ, Kristián: Current managerial challenges in doing business for small and medium-sized companies abroad. – University of Economics in Bratislava. Faculty of Commerce; Department of International Trade. – prof. Ing. Soňa Ferenčíková, PhD. – Bratislava: Faculty of Commerce, 2022, 74 p.

The main goal of this Master's thesis based on an analysis is to define, research and find solutions and recommendations for current managerial challenges faced by our selected start-up in expanding to selected foreign markets and in a possible expansion of business activities. The Master's thesis is divided into four chapters. It contains 4 tables. The first chapter deals with a characterization of the global business environment and an impact of the global pandemic COVID-19, as well as alternatives for the company's entry into foreign markets. Due to the focus of this work is on the start-up project, there will also be characteristics of internationalisation and definition of start-up. The next part of the thesis characterizes the goal of the thesis, specifically an examination of managerial challenges in entering foreign markets selected by the company's management. The third chapter is devoted to methodology. The final chapter is processed in a form of a case study of a specific project in the field of design – STRINGO. The results of the case study are proposals and recommendations for possible progress of the company to the markets of the Visegrad Four and selected markets of the European Union.

Key words: managerial challenges, start-up, industrial property, internationalization, STRINGO

Obsah

Úvod.....	11
1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	13
1.1 Globálne podnikateľské prostredie	13
1.2 Vstup podniku na zahraničné trhy.....	17
1.2.1 Vstup na zahraničný trh pri výrobe v domácej krajine.....	18
1.2.2 Vstup na zahraničný trh pri výrobe v zahraničí	22
1.3 Internacionalizácia podnikania malých a stredných podnikov	24
1.4 Startup a internacionalizácia	27
1.4.1 Financovanie startupu	29
1.4.2 Mýty o startupoch.....	32
1.4.3 Ochrana duševného vlastníctva a startupy	35
1.4.4 Startupový ekosystém na Slovensku	37
2. Cieľ práce	39
3. Metodika práce a metódy skúmania	40
4. Expanzia slovenského startupu na zahraničné trhy	42
4.1 Charakteristika vybraného startupu.....	42
4.1.1 Ochrana priemyselného vlastníctva	45
4.1.2 Analýza vlastných možností podniku	46
4.1.3 Analýza podporného prostredia v SR	49
4.2 Analýza konkurencie projektu STRINGO.....	53
4.2.1 Konkurencia projektu STRINGO z hľadiska umiestnenia do exteriéru	56
4.2.2 Konkurencia projektu STRINGO z hľadiska umiestnenia do interiéru	58
4.3 Analýza potenciálnych zahraničných trhov pre projekt STRINGO	61
4.3.1 Analýza potenciálnych klientov z hľadiska obchodného modelu.....	64
4.4 Stratégie expanzie na zahraničné trhy	64
4.5 Odporúčania pre vybraný startup pri prieniku na zahraničné trhy	66
Záver	69
Zoznam použitej literatúry.....	71

Zoznam obrázkov a tabuliek

Obrázok 1: Modul STRINGO	43
Obrázok 2: Technické vyobrazenie projektu STRINGO v podobe nákresov	44
Obrázok 3: Ďalšie variácie produktu	44
Obrázok 4: Ďalšie variácie produktu, pohľad z pravej strany	45
Obrázok 5: Vysvetlivky	56
Tabuľka 1: SWOT Analýza projektu STRINGO.....	51
Tabuľka 2: Analýza konkurencie na základe materiálu a vizuálu modulu vykonaná patentovou rešeršou – Úradom Priemyselného Vlastníctva SR.	55
Tabuľka 3: Analýza krajín V4 podľa vlastných kritérií.....	61
Tabuľka 4: Analýza vybraných krajín EÚ podľa vlastných kritérií.....	62

Zoznam skratiek a značiek

3F – family, friends, fools – rodina, priatelia, blázni

a pod. – a podobne

DV – duševné vlastníctvo

EÚ – Európska únia

EUR – Euro

HDP – hrubý domáci produkt

IKT – informačné a komunikačné technológie

j. s. a. – jednoduchá spoločnosť na akcie

LPI – Logistic Performance Index

MH SR – Ministerstvo hospodárstva Slovenskej republiky

MSP – malý a stredný podnik

NHF – Národný holdingový fond

NPC – Národné podnikateľské centrum

p. a. – per annum – ročne

PZI – priame zahraničné investície

SBA – Slovak Business Agency

SWOT – Analýza silných, slabých stránok, príležitostí a hrozieb

TNK – transnacionálna korporácia

tzn. – to znamená

USA – Spojené štáty americké

USD – Americký dolár

V4 – Vyšehradská skupina

Úvod

Jedným z hlavných dôvodov výberu témy – *Aktuálne manažérske výzvy pri podnikaní malých a stredných firiem* v zahraničí bol vysoký záujem autora preskúmať celú problematiku, ktorá sa spája s expanziou malých firiem na vybrané zahraničné trhy. Vysoký záujem vychádzal prevažne z toho, že autor práce je konateľom začínajúceho podniku a pri prerazení projektu na Slovensku uvažuje o expanzii do zahraničia, a preto je dôležité ovládať problematiku spojenú s aktuálnymi manažérskymi výzvami, pretože ak má byť projekt úspešný v zahraničí, potrebuje za sebou kvalitných manažérov.

V teoretickej časti tejto diplomovej práce rozanalyzujeme globálne podnikateľské prostredie a aké dopady priniesla pandémia COVID-19. Taktiež je dôležité opísať možnosti alebo formy vstupu podniku na zahraničný trh, na základe čoho sa vie podnikateľ správne rozhodnúť pre najlepšiu alternatívu prislúchajúcu jeho obchodnému modelu. Z dôvodu zamerania praktickej časti na konkrétny startup sme v teoretickej časti dôkladne rozanalyzovali startup ako obchodný subjekt. Startup je väčšinou charakteristický zaujímavou myšlienkou a potrebou kapitálu na vývoj, a preto sme v práci definovali alternatívy a inovatívne možnosti financovania startupu. Nevynechali sme ani časť o ochrane duševného vlastníctva, kvôli tomu, že jedna z najdôležitejších vecí v problematike startupového podnikania je ochrana inovácie alebo unikátnej myšlienky.

Hlavným cieľom diplomovej práce je na základe analýzy definovať, skúmať a nájsť riešenie a možné odporúčania na výzvy, ktorým musí čeliť manažér daného podniku ak chce uspieť a napredovať vo vybranom zahraničnom teritóriu.

Praktická časť tejto diplomovej práce je vo forme prípadovej štúdie a týka sa konkrétneho projektu STRINGO, za ktorým stojí autor práce a jeho rodina. V úvodnej časti sa charakterizoval vybraný startup a ochrana priemyselného vlastníctva, ktorou projekt disponuje. Následne sa analyzovali vlastné možnosti podniku a možná podpora zo strany Slovenskej republiky a jej poverených organizácií. Prípadová štúdia obsahuje analýzy konkurenčného prostredia, ktoré sú rozdelené v závislosti od prostredia umiestneného produktu. Taktiež sa podrobili analýze potenciálne zahraničné trhy pre projekt STRINGO, pretože ide o pomerne špecifický a náročný produkt, ktorý si nájde klientelu len vo vybraných krajinách. V závere praktickej časti sme na základe nášho názoru a zároveň názoru vedenia spoločnosti vybrali najpotenciálnejšie stratégie expanzie projektu STRINGO do vybraných krajín Európskej únie.

Prínos tejto diplomovej práce spočíva prevažne v praktickej časti, pretože je veľmi špecifická a vychádza z reálneho projektu, na ktorom sa pracuje. Obsahuje výstup z rešerší Úradu priemyselného vlastníctva, ktorý poukazuje na určitú inovatívnosť tohto projektu v oblasti architektúry a dizajnu a taktiež veľké množstvo poznatkov autora, ktoré vychádzajú z praxe a vysokého angažovania v tomto projekte.

1. Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Malé a stredné podniky (MSP) sú dôležitou a nevyhnutnou súčasťou národného hospodárstva každej ekonomiky, pretože predstavujú segment sociálnej a ekonomickej stability. Taktiež pozitívne ovplyvňujú rast zamestnanosti vyvolaný tvorbou nových pracovných pozícií. Dôležitosť a rastúci trend mikro malých a stredných podnikov v trhovej ekonomike, akou je aj Slovenská republika, je podmienená vysokou mierou kreativity, inovatívnosti a adaptácie. To znamená, že dokážu rýchlo a flexibilne reagovať na najnovšie trendy v dopyte a uspokojovať špecifické požiadavky širokého spektra spotrebiteľov. Prispievajú k rozvoju a vytváraniu konkurenčného prostredia práve rýchlosťou adaptability, ktorou dokážu pružne a promptne reagovať na zmeny trhu.

Čo sa týka podnikateľského prostredia, tak práve to plní dôležitú funkciu a v značnej miere ovplyvňuje možnosť presadenia MSP na domácom a zahraničnom trhu a ich konkurencieschopnosť. Je potrebné im venovať dostatočnú pozornosť a podporu, keďže tvoria 99% z celkového počtu podnikov v Slovenskej republike. Uvedomujú si to aj predstavitelia a samotná vláda SR, a preto je úlohou vlády neustále zlepšovať podnikateľské prostredie pre rast a expanziu MSP, a to prioritne v oblastiach legislatívy, financovania a prístupu ku kapitálu alebo internacionalizácie. Taktiež máme v krajine nedostatky spojené s vysokou byrokraciou a administratívou, ktoré v značnej miere zaťažujú podniky a zvyšujú ich nákladové položky.

1.1 Globálne podnikateľské prostredie

O pojme globalizácia nemôžeme hovoriť čisto ako o ekonomickom jave, aj keď sa najvýraznejšie prejavuje v oblasti ekonomických aktivít. Globalizácia sa priamo alebo nepriamo prejavuje vo všetkých stránkach spoločenského života. Je to proces, v dôsledku ktorého sa trhy a výroba v rozličných krajinách stávajú od seba čoraz závislejšie, a to z dôvodu dynamiky obchodu s tovarom, službami a mobilnosti kapitálu a technológií. Kým ešte v pomerne nedávnej histórii mal výrobný proces danej firmy národný charakter, dnes v dôsledku globalizácie majú podniky a ich výrobné závody častokrát nadnárodný charakter. Tento fenomén podnecuje vznik a nárast transnacionálnych korporácií, ktoré si dokážu efektívne a pomerne flexibilne získať z každej krajiny konkurenčnú výhodu vo forme – napríklad – výrobných faktorov a vyskladať z toho kvalitný a konkurencieschopný produkt.

To už dnes však nemusí byť len výhodou pre veľké a bonitné spoločnosti, pretože vďaka globalizácii dokáže takúto výhodu využívať aj pomerne malý, začínajúci podnik.

Globalizácia prináša do podnikateľského prostredia viac alternatívnych možností prostredníctvom ktorých firmy vedia zlepšiť produkciu tovarov a poskytovanie služieb, teda v konečnom dôsledku výrazne zefektívniť ich podnikateľskú činnosť. Významné faktory globalizácie podnikateľskej činnosti sú napríklad: zdieľanie a cezhraničný presun vedecko-technických poznatkov, informácií, technológií, presun kapitálu, tovarov alebo migrácia pracovnej sily (Kolb, 2019). Všetky tieto faktory dokážu zvýšiť efektivitu a transparentnosť trhu, a to už nie je len výsadou veľkých spoločností, ale jednoduchý prístup k nim majú aj malé a stredné podniky. Môžeme konštatovať, že fenomén globalizácie svojim spôsobom zabezpečil vyrovnané podmienky na trhu a na veľkosti podniku už až tak nezáleží. Avšak každá minca má dve strany a tým, že sú faktory dostupnejšie, rastie aj konkurencia a prežijú len spoločnosti, ktoré sú efektívne, flexibilné, konkurencieschopné a v neposlednom rade inovatívne.

Globálne podnikateľské prostredie sa vyvíja a mení fascinujúcou rýchlosťou. Globálna integrácia však začala až v 19. storočí. Prvú vlnu globalizácie môžeme spájať s integráciou železníc, parníkov, telegrafov a ďalšími vynálezmi, ktoré sa pričínili o zvyšovanie hospodárskej spolupráce, a tým aj obchodu medzi krajinami. Globalizačný trend bol výrazne spomalený počas obdobia 1. svetovej vojny, po ktorej nasledoval povojnový protekcionizmus. Následne veľká hospodárska kríza počas 2. svetovej vojny, ktorá tiež negatívne ovplyvnila globálny ekonomický rast. Všetky spomínané udalosti sa pričínili o spomalenie procesu globalizácie. Po druhej svetovej vojne nastalo obdobie „rekonštrukcie“ medzinárodného obchodu, ktoré naštartovalo globalizačné procesy (Kolb, 2019). Pred 50 – 60 rokmi urobila spoločnosť IBM prielom v počítačových technológiách. Pred 20 rokmi sme sa oboznámili s mobilnými telefónmi a obmedzeným pripojením na internet a dnes sú našou súčasťou domáce roboty a rôzne iné zariadenia, ktoré nám uľahčujú život. Dnes sú technológie a internetové pripojenie v rozvinutom svete normou.

Globalizácia, a na ňu nadväzujúci technologický pokrok, je jednou z najrýchlejších zmien, ktorej sme svedkami. Profesionáli a analytici (McKinsey, 2021) zastávajú názor, že podľa Moorovho zákona bude pokrok v pripojiteľnosti a technológií aj naďalej rásť exponenciálnym tempom. Okrem technologických rozdielov medzi prítomnosťou a minulosťou zdôrazňujú faktory rozvíjajúcich sa trhov a starnutie populácie. Pred päťdesiatimi rokmi pojem „globalizácia“ nebol tak frekventovaný ako v súčasnosti, kde toto slovo počujeme „na každom rohu“. Tak, ako rastová krivka vývoja technológií posledné dve

desaťročia exponenciálne narastá, podobne rýchly rast zaznamenal pohyb tovaru, služieb a migrácia ľudí za prácou. Aktuálne žije ako pracovný migrant viac ako 235 miliónov ľudí, oproti 77 miliónom v roku 1970. Navyše, trend sa obrátil a z kedysi prítiažlivých rozvinutých krajín pracovná sila a podniky aktívne migrujú do rozvojových krajín (Kose, 2014). Nie je prekvapujúcim faktom, že cieľovými destináciami expandujúcich podnikov sú práve rozvojové ekonomiky a ťažisko ekonomickej gravitácie sa posúva smerom k rozvíjajúcim trhom. Môžeme zhodnotiť, že starnutie populácie, hospodársky rast, atraktivita rozvíjajúcich ekonomík a neustály technologický pokrok vedú k významným zmenám našej súčasnosti a následnej budúcnosti. Tieto zmeny musia brať do úvahy podniky akejkolvek veľkosti, ak chcú napredovať a byť naďalej konkurencieschopné.

Dopad pandémie Covid-19 na globálne podnikateľské prostredie

Pandémia Corona vírusu zasiahla či už priamo alebo nepriamo každý podnikateľský subjekt. Po dlhej pandemickej kríze v podobe obmedzení a lockdownov už niektoré časti sveta začali pracovať na reštarte svojej ekonomiky. V máji 2021 výskumníci spoločnosti McKinsey vykonávali širokospektrálny prieskum so 100 vedúcimi predstaviteľmi spoločností z rôznych sektorov ekonomiky a dospeli k zaujímavým záverom:

- 90% z opýtaných spoločností si predstavuje budúcu činnosť prepojenú s prácou na diaľku, avšak 68% spoločností nemá ešte podrobný plán fungovania a výstavby takéhoto systému v spojitosti s ich business modelom. Je to z dôvodu, že práca na diaľku viedla k zvýšeniu produktivity zamestnancov a k rastu spokojnosti zákazníkov, čo je pre firmy prospešné aj z dôvodu redukcie nákladov. Iba 11% z opýtaných spoločností má jasnú víziu prepojenia fungovania ich podnikania a práce na diaľku. Poradcovia z McKinsey navrhujú rôzne hybridné stratégie, nielen prácu v režime home office. Tímy môžu pracovať na diaľku a stretávať sa v určité dni v kancelárii a zdieľať vzájomne len najdôležitejšie informácie (McKinsey, 2021).

- Pandémia je neúnosným obdobím pre pracujúce matky a starších ľudí blízkych k dôchodkovému veku. Pandémia zasiahla všetkých ľudí ťažko, no existujú skupiny ľudí, ktorí utrpeli jedinečným spôsobom. Pracujúce matky, starší pracovníci a zdravotné sestry – to všetko sú skupiny, ktoré sa budú veľmi ťažko dostávať do zamestnania pri reštarte. Čo sa týka zdravotných sestier a zdravotných pracovníkov, tak

podľa prieskumu zo 400 opýtaných zdravotných sestier 22% uvádza, že z dôvodu fyzickej a duševnej záťaže uvažuje o odchode zo zamestnania (McKinsey, 2021).

- Počas pandemickej situácie sa ľudia naučili znášať a vyrovnávať sa s kritickými situáciami, v postpandemickom období sa musia naučiť zlepšovať a prosperovať. Spoločnosti, ktoré sa vyrovnali s krízou si uvedomujú, že ich zamestnanci potrebujú nové zručnosti, aby vedeli čeliť novej environmentálnej a digitálnej budúcnosti. Ak chcú spoločnosti a ich zamestnanci aj naďalej ostať konkurencieschopní, potrebujú získať novú sadu sociálnych, kognitívnych, emocionálnych a digitálnych zručností. 69% spoločností uviedlo, že si uvedomuje potrebu budovania nových zručností u zamestnancov (McKinsey, 2021).

- Hybridné formy pracovania budú prinášať pre firmy rôzne redukcie nákladov v podobe menších kancelárií alebo zdieľaných pracovných miest, no pre vlastníkov a prenajímateľov priestorov to začne prinášať negatívne výzvy. Budú musieť zaviesť nové a flexibilnejšie formy prenájmov a leasingov, prispôsobiť ponuku prenájmov hybridným typom kancelárií.

- Kríza zdôraznila úlohu a význam domácej výroby pri produkcii špecializovaných produktov určených na ochranu zdravia, bezpečnosti a taktiež aj potrebu investovať, modernizovať a revitalizovať výrobný proces. Taktiež kríza znovu obnovila rôzne kooperácie medzi krajinami v rámci jedného ekonomického alebo regionálneho bloku z dôvodu obmedzeného transportu, uzatvárania hraníc a podobne.

- Trh s ropou sa v apríli 2020 dostal prvýkrát v histórii do záporných čísel. V podstate zásoby ropy na skladoch sa hromadili a ponuka výrazne prevyšovala dopyt z dôvodu nedostatočnej spotreby ropy, ktorá bola vyvolaná obmedzením činnosti spoločností, pozastavením leteckej a pozemnej dopravy, sporom medzi Ruskom a Saudskou Arábiou...

- Spotrebiteľské správanie prešlo zmenou. Bolo to spôsobené obmedzeniami, zákazmi a lockdownmi, pretože zákazníci nemali inú možnosť ako nakupovať online – dokonca aj tí pevní zástancovia nakupovania v kamenných predajniach museli prejsť na online nakupovanie. Viac ako 50% respondentov uviedlo, že technologická transformácia v poslednom období zvýšila výnosy a znížila náklady. Spoločnosti si uvedomili, že už nie je potrebné prevádzkovať množstvo kamenných predajní, ktoré sú obsluhované množstvom zamestnancov. Niektoré predajne sa zmenili výlučne na výdajné miesta e-shopov (McKinsey, 2021).

Sú odvetvia, ktoré pandémie COVID-19 zasiahla vysoko negatívne, ako napríklad: gastronómia, reštaurácie a bary, letecký priemysel, cestovný ruch, zábavný priemysel a hromadné podujatia a na druhej strane sú sektory, ktorým pandémie výrazne pomohla, ako napríklad: e-shopy, kuriérske služby, pharma business a prevádzkovatelia zábavného obsahu.

1.2 Vstup podniku na zahraničné trhy

Medzinárodné podnikanie je veľmi dôležitý aspekt modernej ekonomiky a bude sa stále čoraz intenzívnejšie integrovať do hlavnej obchodnej stratégie každej spoločnosti. Medzinárodný obchod je v skutočnosti komplex všetkých obchodných transakcií uskutočňujúcich sa medzi rôznymi krajinami. Výrazne to ovplyvňuje aj trend liberalizácie a globalizácie medzinárodného podnikateľského prostredia. Mnoho MSP si volí čoraz väčšie a rozmanitejšie portfólio podnikateľských aktivít na medzinárodných trhoch. Veľké percento MSP preniká na zahraničné trhy prostredníctvom vývozných a dovozných operácií, no nemusí to byť pravidlom.

Pravdou je, že nie všetky podniky potrebujú expandovať na zahraničné trhy. Mnohým stačí byť úspešní vo svojej krajine. V prípade, že sa daný podnik rozhodne vstúpiť na zahraničný trh, mal by mať spravenú dôkladnú analýzu a zodpovedané nasledujúce body:

- Typ a charakteristika krajín, do ktorých chce podnik vstúpiť
- Počet krajín, do ktorých chce expandovať
- Aký objem predaja chce dosiahnuť na zahraničnom trhu

Pre podniky uvažujúce nad vstupom na zahraničné trhy je spôsob alebo forma vstupu veľmi dôležitým rozhodnutím, ktoré si musí každá spoločnosť dôkladne premyslieť. Daná spoločnosť má na výber mnoho foriem vstupu, avšak existujú faktory ovplyvňujúce výber správnej stratégie. Medzi základné činitele ovplyvňujúce výber správnej formy expanzie môžeme zaradiť (SARIO, 2018):

Interné

- Zdroje, ktorými podnik disponuje – kapitálové, personálne, výrobné kapacity a pod.
- Finančné „zdravie“ podniku
- Charakteristika produktu
- Kvalita zamestnancov, firemná kultúra, kvalita organizačnej štruktúry, image spoločnosti...

- Schopnosť podniku v oblasti výskumu a vývoja
- Konkurencieschopnosť firmy na vybranom zahraničnom trhu
- Potenciál a prosperita firmy v danom štáte

Externé

• Riziká, ktoré môžu ovplyvňovať podnikanie na zahraničnom trhu – teritoriálne, obchodné...

- Legislatívne a politické faktory, ako napríklad: daňové zaťaženie, regulácie...
- Ekonomické indikátory – hospodársky rast danej krajiny, miera inflácie,

úroková miera alebo menový kurz

- Sociálna a demografická štruktúra obyvateľstva danej krajiny
- Konkurencia
- Možnosť kontroly a riadenia podniku na zahraničnom trhu

Podnik zvažujúci vstup na zahraničné trhy si musí analyzovať minimálne tieto faktory a mnoho ďalších, ak chce v danom teritóriu uspieť. Správne rozhodnutie a výber formy vstupu na nové zahraničné odbytiská je pre firmu často dlhodobou komplikáciou, pretože nesprávne zvolený výber môže spôsobiť podniku vážne škody. Základnou otázkou manažéra je či chce daná firma vyrábať v domovskej krajine a expandovať na zahraničný trh s výrobou v tuzemsku. Ďalšia možnosť pre podnik je, že môže zvažovať aj výrobu v zahraničí (Januška, 2019).

1.2.1 Vstup na zahraničný trh pri výrobe v domácej krajine

Export môžeme označiť za najjednoduchšiu formu vstupu a expanziu na zahraničný trh. Podstatou je, že podnik predáva svoje produkty vyrobené v tuzemsku priamo na zahraničné trhy. Často je označovaný ako forma, ktorá nie je náročná na počiatočný kapitál a investície, čo však nemusí byť pravda. Podnik musí investovať čas a peniaze do výskumu, analýzy trhu, konkurencie a zvolení správnej a efektívnej marketingovej stratégie. Expanziu na zahraničný trh pri alternatíve výroby v domácej krajine môžeme rozdeliť na dva základné druhy: nepriamy a priamy export.

Nepriamy export

Vyznačuje sa zapojením sprostredkovateľa a predstavuje takú formu exportu, kde medzi výrobcu a spotrebiteľa vstupujú ďalšie obchodné subjekty

- **Exportný podnik** je založený na zmluve o sprostredkovaní. Ide o špecializované subjekty zamerané na vývoz a dovoz, obchodujúce na vlastný účet a pod vlastným obchodným menom a predmetom ich podnikateľskej činnosti je predávať tovar ďalším odberateľom v danej krajine. Zisk týchto firiem tvorí marža – rozdiel medzi nákupnou cenou od výrobcu a predajnou cenou konečnému spotrebiteľovi. Táto forma môže byť vhodnou alternatívou pre MSP zamerané a špecializované na výrobu produktu. Obchodnú a propagačnú činnosť takýmto spôsobom prenesú na exportné podniky, ktoré za to nesú zodpovednosť.

- **Exportné združenie** je spolok alebo zoskupenie MSP, ktoré uzavru dohodu o spolupráci pri exporte, a takýmto spôsobom si rozdelia náklady na export a znižujú ceny svojich výrobkov, pretože majú nižšie náklady a taktiež znižujú riziko. Nemusí to byť výhradne o financiách, takéto združenia môžu vznikať aj z dôvodu, že MSP nemajú dostatočné skúsenosti s expanziou do medzinárodného prostredia, ale napriek tomu chcú svoje produkty/služby exportovať. Preto pre nich môže byť výborná alternatíva vytvoriť exportné združenie a podieľať sa na nákladoch, rizikách a rôznych iných výzvach spoločne. Zvyčajne ide o združenie exportérov z rovnakého alebo príbuzného sektoru podnikania, ktorých tovary/služby sa môžu vhodne dopĺňať.

- **Piggybacking** môžeme charakterizovať ako spoluprácu viacerých firiem pôsobiacich v rovnakom odvetví. Podstata tejto formy exportu sa zakladá na využití už existujúcej distribučnej siete na predaj výrobkov v zahraničí. Ide o využívanie distribučných sietí a reťazcov veľkých spoločností, ktoré už majú vybudované svoje miesto na trhu a silu. Takýmto spôsobom využívajú piggybacking na spoločné využívanie a financovanie predajnej siete. Firmy si tak vymieňajú produkty/služby a vstupujú na zahraničné odbytové trhy pod svojou vlastnou značkou a dokážu si kontrolovať ceny. Najväčším benefitom pre MSP je, že môžu „ťažiť“ zo skúseností veľkých firiem, ktoré väčšinou poskytnú menším obchodným partnerom aj rôzne efektívne marketingové stratégie. Čo sa týka veľkých podnikov poskytujúcich takúto výhodu, môže byť piggybacking nevýhodný v prípade, že menšie podniky nedokážu plniť svoje záväzky, čím môžu veľké podniky riskovať svoje renomé a imidž. Taktiež pre malé podniky tu vzniká výzva v podobe veľkých nárokov zo strany poskytovateľa a taktiež zvládnutie logistickej náročnosti (Zorkóciová a kol., 2016).

Všetko má svoje výhody aj nevýhody a medzi výhody nepriameho exportu môžeme s určitosťou zaradiť pomerne jednoduchý vstup na zahraničné trhy, nenáročný na počiatočný kapitál. Ďalšou z výhod je kooperácia s fundovanými a špecializovanými sprostredkovateľmi, ktorí majú skúsenosti a dostatočné množstvo informácií o danom trhu.

Podnik sa nemusí zaoberať nadväzovaním nových kontaktov v danej krajine. Môže sa plne sústrediť na proces výroby a domáci trh. Ak by v partnerskej krajine nastali problémy obmedzujúce obchod, môže spoluprácu ukončiť bez veľkých dopadov. Taktiež nepriamym exportom presúva zodpovednosť za predaj a propagáciu tovaru na sprostredkovateľa. V podstate nemusí poznať ani jazyk a dané teritórium aby dokázal umiestniť produkt v partnerskej exportnej krajine.

Za nevýhody nepriameho exportu môžeme považovať nedostatočný kontakt s konečným spotrebiteľom a nedostatočnú informovanosť o danom trhu, taktiež to, že výrobca nevie flexibilne reagovať na meniace sa prostredie a požiadavky. Závažným problémom je aj nedostatočná kontrola nad konečnou cenou za produkt, distribúciou produktu, ktorá je výhradne pod kontrolou sprostredkovateľa v danej krajine.

Priamy export

Predstavuje formu exportu, kedy tovar prechádza priamo od výrobcu, ktorý je zároveň aj exportérom ku konečnému spotrebiteľovi. Rozdeľuje sa podľa využitia priamych zahraničných investícií (PZI).

Priamy export bez použitia PZI je charakteristický transakciami uskutočňovanými na základe určitého zmluvného vzťahu s obchodným partnerom. Najčastejšie využívanými zmluvami v medzinárodnom obchode pri expanzii na zahraničné trhy sú: zmluva o sprostredkovaní, mandátna zmluva, komisionárska zmluva a pri určitých druhoch tovaru sa využíva aj zmluva o výhradnom obchodnom zastúpení.

- **Zmluva o sprostredkovaní** – Subjekty tohto vzťahu sú definované ako záujemca a sprostredkovateľ. Podstatou tejto zmluvy je, že sprostredkovateľ vyvíja činnosť pre záujemcu – to znamená, že sprostredkuje obchodnú príležitosť v prospech záujemcu. Cieľom je uzavrieť zmluvu alebo obchodný vzťah s tretím subjektom, za čo je sprostredkovateľ platený vo forme provízie. Medzi subjektami je čisto obchodný vzťah a vzniká na základe zmluvy. Charakteristickým znakom zmluvy o sprostredkovaní je jednorázovosť. Takýto typ zmluvy sa často využíva v podnikateľských vzťahoch, napríklad v oblasti služieb alebo vo finančnej sfére na burzách.

- **Mandátna zmluva** – Subjekty tohto vzťahu sú definované ako: mandant, ktorý zastáva post zastúpeného a mandatár, ktorý zastáva post zástupcu. Podstatou tejto zmluvy je, že sa mandatár zaväzuje pracovať v prospech mandanta. Vykonáva činnosť v mene mandanta a na jeho účet. Mandatár vykonáva dohodnutú obchodnú činnosť

v prospech mandanta, za ktorú dostane zaplatené. Vzťah medzi subjektami je čisto obchodný a obidva subjekty musia byť podnikatelia. Pri vstupe na zahraničný trh formou mandátnej zmluvy je všeobecne známe, že ak si povaha obchodnej činnosti vykonávaná mandatárom vyžaduje realizáciu právnych úkonov v mene a na účet mandanta, je povinnosťou mandanta mandatárovi písomne vystaviť plnú moc.

- **Komisionárska zmluva** – Subjekty tohto vzťahu sú definované ako: komitent, ktorý zastáva post zastúpeného a komisionár, ktorý zastáva post zástupcu, avšak obchodnú činnosť pre komitenta vykonáva vo svojom mene. Podstatou zmluvy je, že sa komisionár zaväzuje pracovať v prospech komitenta vo vlastnom mene, ale na jeho účet. Vykonáva vopred dohodnutú obchodnú činnosť, za ktorú dostane zaplatené. Najdôležitejším rozdielom medzi komisionárskou a mandátnou zmluvou je, že komisionár uzatvára zmluvy a obchodné záležitosti vo vlastnom mene, kde pri mandátnej zmluve mandatár vykonáva činnosť v mene mandanta.

- **Zmluva o výhradnom obchodnom zastúpení** sa často v medzinárodnom obchode označuje aj ako zmluva o výhradnom zastúpení. V zmluve o výhradnom zastúpení sa dodávateľ zaväzuje, že produkt/služba určená v zmluve sa nebude priamo alebo nepriamo dodávať v určitej krajine inej spoločnosti ako odberateľovi po dobu určenú písomne v zmluve. Väčšinou sa táto forma vstupu na zahraničný trh vyskytuje v automobilovom priemysle (Zorkóciová a kol., 2016).

Priamy export s použitím PZI je charakteristický náročnejšou kapitálovou účasťou exportéra. Na výber má viacero alternatív vstupu na zahraničný trh, no medzi najčastejšie zaradujeme: zriadenie reprezentačnej kancelárie, pobočky alebo dcérskej spoločnosti.

- **Reprezentačná kancelária** – Predstaviteľom je delegát, ktorý je regulárnym zamestnancom exportéra a pracuje podľa jeho príkazov. Čo sa týka právnej formy, nie je to samostatná právnická osoba zapísaná v obchodnom registri danej krajiny.

- **Pobočka** – Je už vyššia úroveň vykonávania obchodných aktivít oproti reprezentačnej kancelárii a už je zapísaná v obchodnom registri danej krajiny. Avšak čo sa týka právnej formy, nie je to samostatná právnická osoba. Pobočka má už aj svojich vlastných zamestnancov, ktorí vykonávajú obchodné aktivity pre svoju spoločnosť na zahraničnom trhu. Z pohľadu efektivity a prínosu pre spoločnosť je určite efektívnejšia, ale aj nákladnejšia.

- **Dcérska spoločnosť** – Je „samostatná jednotka“ v danej krajine, ktorá vykonáva obchodné aktivity v prospech materskej firmy. Je to samostatná právnická osoba,

zapísaná v obchodnom registri danej krajiny. Môže mať vlastné sklady, výrobné haly a podobne (Zorkóciová a kol., 2016).

Tak, ako nepriamy export aj priamy export, má svoje výhody a nevýhody. Za hlavnú výhodu priameho exportu považujeme dostatočnú kontrolu nad samotným produktom, jeho cenou a taktiež možnosťou nastavenia a realizácie vlastnej marketingovej stratégie. Rýchla adaptácia na zmeny v danom prostredí je určite výhodou. Priamy vývoz pôsobí dôveryhodnejšie aj v očiach zákazníkov, keď za výrobkom stojí priamo výrobca v danej krajine. Samozrejme priamy export má aj svoje negatíva. Jedným z nich môže byť aj vyššie riziko a vyššia potreba investícií oproti nepriamemu exportu. Nutnosť poznať zahraničné teritórium, ovládať jazyk a potreby, mať výborne zvládnutý dodávateľský mechanizmus a logistiku. Taktiež je s tým spojená aj nutnosť poznania colných a daňových zákonov v danej krajine.

1.2.2 Vstup na zahraničný trh pri výrobe v zahraničí

V prípade, že podnik zvažuje v rámci svojho business modelu zvýšiť objem svojich produktov na zahraničných trhoch a nemôže, alebo to nechce docieľiť prostredníctvom vývozných operácií vo forme priameho alebo nepriameho exportu, môže využiť aj iné alternatívy vstupu na zahraničné odbytisko. Najlepšími alternatívami pre MSP bez využitia PZI, čiže formy vstupu nie náročné na počiatočný kapitál pri výrobe v zahraničí sú: licencia, franchising, zmluvná výroba a zmluva o manažmente (Zorkóciová a kol., 2016).

- **Licencia** je spomedzi menovaných alternatív vstupu najjednoduchší spôsob. Licencia je súhlas alebo povolenie k činnosti, ktorú by daný podnik za normálnych okolností nemohol vykonávať. Licencia je určitým vyjadrením súhlasu na využívanie nehmotného statku inou právnickou osobou. Podnik takýmto spôsobom môže expandovať na vzdialené trhy predajom alebo prenájomom práv na využitie patentu, úžitkového vzoru alebo ochranej známky. Podstatou licenčnej zmluvy je prenos práv priemyselného vlastníctva z poskytovateľa na nadobúdateľa vo vopred určenom rozsahu a vo vopred určenom území. Nadobúdateľ sa taktiež zaväzuje poskytovateľovi licencie zaplatiť vopred dohodnutú sumu alebo inú formu splatenia licencie.

Medzi výhody vstupu na vzdialené trhy formou licencie môžeme s určitosťou zaradiť rýchlosť samotného vstupu na daný trh a pomerne nízku potrebu kapitálu, pretože pri tejto alternatíve nie je potreba vybudovať vlastnú výrobnú jednotku. K nevýhodám môžeme zaradiť nedostatočnú možnosť kontroly licencovaného podniku v zahraničí, riziko

poškodenia dobrého imidžu spoločnosti alebo vznik konkurenta v podobe nadobúdateľa licencie.

- **Franchising** je dohoda na základe zmluvy, v ktorej poskytovateľ franchisingu (Franchizer) umožňuje nadobúdateľovi (Franchisee), využívať obchodné meno spoločnosti a taktiež mu poskytuje právo a zároveň povinnosť k využívaniu podnikateľskej koncepcie. Franchising sa od licencie líši tým, že nadobúdateľ tu nezíska len obchodné meno a know-how, ale aj postupy, technológie, poradenstvo, manažment alebo zaškolenie personálu. Ďalšou z povinností nadobúdateľa franchisingu môže byť odvádzanie vopred zmluvne stanovených poplatkov spojených s prevádzkovaním, ktorých výška môže byť určená napríklad percentuálnym podielom z objemu. Taktiež tam môžu byť zaradené paušálne poplatky spojené s poradenstvom a manažmentom franchizera. Tieto poplatky môžu byť určené ako príspevok na inovovanie procesov.

Súčasťou franchisingu sú prevažne úspešné spoločnosti vo svojom segmente podnikateľskej oblasti. Typickým znakom je výborne prepracovaný podnikateľský koncept, ktorý je možné aplikovať vo veľkom množstve krajín. V podstate ide o štandardizovaný business model, ktorý sa dá pomerne rýchlo implementovať a prispôbiť potrebám danej krajiny. Nadobúdateľovi franchisingovej licencie poskytuje výhodu a istotu v podnikaní pod kvalitnou a známou značkou. Na druhej strane, poskytovateľ si nemôže dovoliť poškodenie vybudovaného imidžu, a tak prebiehajú rôzne typy kontroly kvality poskytovaných služieb a samotnej prevádzky. V prípade nedodržania dohody je možné okamžité zrušenie zmluvy a možná penalizácia nadobúdateľa licencie.

Za hlavný a najväčší faktor rozvoja franchisingu je určite obojstranný benefit – tak ako pre nadobúdateľa, tak i pre poskytovateľa. Pri spoľahlivej a efektívnej spolupráci dokážu malí živnostníci, poprípade MSP, vytvoriť s veľkými spoločnosťami fungujúcu a prosperujúcu štruktúru. Franchising je výbornou kombináciou prepojenia malých podnikateľov s iniciatívou a zodpovednosťou a veľkou spoločnosťou s významným vplyvom v danej oblasti podnikania.

- **Zmluvná výroba** je vhodná voľba v prípade, že podnik nemôže alebo nechce vytvoriť vlastnú výrobu na zahraničnom trhu, alebo predmetom jeho podnikania nie sú produkty kryté jednou z licencií. Podstatou tejto dohody je, že podnik zadá objednávku zahraničnému producentovi na výrobu určitého množstva produktov. Predaj a marketing si rieši sám. Tento spôsob podnikania nenesie riziko v podobe potreby vysokej kapitálovej účasti. Väčšinou takáto forma spolupráce je s krajinou, ktorá sa vyznačuje napríklad lacnou pracovnou silou. Nevýhodou tejto formy môže byť nedostatočná kvalita produktu. Pre

kvalitné a systematické produkty toto nie je správna voľba. Takýto business plán sa využíva skôr pre textilný a obuvnícky priemysel, kde nízka kvalita konečného produktu je akceptovateľná (Zorkóciová a kol., 2016).

Výber správnej alternatívy pri výrobe v zahraničí závisí aj od charakteristiky podnikateľského subjektu a business modelu, ktorý presadzuje vybraný podnikateľský subjekt. Taktiež od potreby kontroly a možnosti zasahovania do procesu výroby.

1.3 Internacionalizácia podnikania malých a stredných podnikov

Malé a stredné podniky sú v súčasnej dobe v rámci rozvinutých trhových ekonomík považované za najflexibilnejšie, najprogresívnejšie a najefektívnejšie formy podnikania. Aj z toho dôvodu sa podpora MSP za posledné desaťročia stala dôležitou súčasťou hospodárskej stratégie Európskej únie a taktiež aj jednotlivých ekonomicky vyspelých štátov. Ani Slovenská republika v tomto prípade nie je výnimkou.

Rýchlosť a dynamika vývoja, flexibilita, vysoká úroveň špecializácie a prispôsobenie rýchlo meniacim sa podmienkam trhu sú vlastnosti, ktoré by mal mať úspešný podnik s inovatívnym charakterom. Progres a úspech spoločnosti dokáže pretaviť do expanzie, s ktorou je spojené vytváranie nových pracovných príležitostí, čo významne a pozitívne ovplyvňuje krivku zamestnanosti daného štátu. Sú významným a neoddeliteľným prínosom pre tvorbu hrubého domáceho produktu a zároveň prispievajú k regionálnemu rozvoju. Aj toto sú dôvody, prečo posledné desaťročia je ich rozvoj podporovaný takmer každou vyspelou trhovou ekonomikou.

MSP môžeme vnímať ako akýsi druh protipólu k monopolom vo forme TNK. Sú nositeľom malých ale disruptívnych inovácií a technológií, ktorými reagujú na potreby a priania spotrebiteľov. Môžu si nájsť svoje miesto na trhu, ktoré pre väčšie podniky nie je až tak zaujímavé. V kontexte spomenutého ich môžeme vnímať ako hnací motor národného hospodárstva a zdroj pokroku.

Európska únia sa od roku 2005 pozerá na MSP podľa novej európskej definície, ktorá je aplikovaná v rámci všetkých opatrení EÚ. Spoločnosť definovaná pojmom MSP musí spĺňať podmienky (Euroekonóm, 2020):

- počet zamestnancov menej ako 250,
- ročný obrat nepresiahne 50 miliónov € alebo konečná bilancia podniku nepresiahne 43 miliónov €,
- podnik je autonómny a zapojený do ekonomickej aktivity.

Samozrejme, táto špecifikácia je dosť všeobecná a MSP si vieme rozčleniť na konkrétnejšie kategórie. Stredné podniky sa vyznačujú počtom zamestnancov v rozmedzí viac ako 50, no menej ako 250 a zároveň je ich ročný obrat vyšší ako 10 miliónov €, no nemal by prekročiť hranicu 50 miliónov €. Do kategórie malé podniky patria firmy s počtom zamestnancov v rozmedzí viac ako 10, no menej ako 50. Konečná bilancia by nemala presiahnuť 10 miliónov €. Poslednou kategóriou sú mikropodniky s počtom zamestnancov menej ako 10 a konečnou bilanciou nepresahujúcou 2 milióny € (Euroekonóm, 2020).

Otvorenosť ekonomík EÚ, ako aj samotného Slovenska, ktoré má veľmi vysokú otvorenosť, je jednoznačne prepojená s neustálym nárastom možností vytvárania podnikateľských aktivít v zahraničí. Dôležité pre malé a stredné podniky je určite poznať domáci trh, avšak flexibilné a dynamické podniky považujú za čoraz dôležitejšie poznať práve zahraničný trh, ktorý im dáva podstatne väčšie odbytové možnosti. Internacionalizáciu v scenári MSP si môžeme vysvetliť ako zapájanie sa do medzinárodných podnikateľských aktivít prostredníctvom investícií, obchodu alebo inej spolupráce so zahraničnými podnikateľskými subjektmi.

Internationalizácia je veľmi prospešný proces, prispieva k prepájaniu a vzájomnej závislosti krajín a taktiež k rozvoju medzinárodných ekonomických vzťahov. Tento proces vytvára firmám nové podnikateľské príležitosti a umožňuje zvýšiť odberateľskú základňu. Zároveň, čím viac zákazníkov, tým väčšia produkcia. To sa odráža na nákladoch a úsporách z rozsahu, a tým pozitívne vplýva na rastúce tržby a zisk. Liberalizácia obchodu a integračné procesy prinášajú so sebou „rušenie“ hraníc jednotlivých štátov a aj vďaka tomuto javu môžu firmy omnoho rýchlejšie a jednoduchšie preniknúť na vzdialené zahraničné trhy. Zastáva sa názor, že internacionalizácia ovplyvňuje štruktúru a rozvoj podnikateľských subjektov podieľajúcich sa na formovaní globálneho hospodárstva.

Globalizácia je jednoznačným predpokladom pre internacionalizáciu. Síce zvyšuje hustotu konkurenčného prostredia firiem, no na druhej strane prináša pre podnikateľov množstvo nových podkladov pre rozvoj. Za jeden z ďalších významných predpokladov internacionalizácie môžeme určite označiť vnútorný trh EÚ umožňujúci voľný pohyb tovaru, služieb, kapitálu a osôb, čo značne podporuje trend prenikania MSP na zahraničné trhy. K benefitom, ktoré ovplyvňujú MSP zo strany EÚ môžeme s istotou zaradiť:

- Prístup na trh EÚ bez vnútorných hraníc
- Ľahší prístup ku kapitálu a investíciám z EÚ
- Viac možností investovania v EÚ pre slovenské podnikateľské subjekty

- Príležitosti investovania slovenských podnikateľských subjektov v EÚ
- Prístup k verejným obstarávaniam a objednávkam v rámci EÚ
- Priama alebo nepriama vzájomná pomoc medzi podnikateľmi EÚ
- Rôzne workshopy a semináre pre podnikateľov
- Zdieľanie najlepších postupov pri riešení globálnych alebo národných problémov

- Neustále učenie sa a zlepšovanie zo skúseností ostatných
- Flexibilnejšia právna ochrana podnikania
- Vyššia migrácia a mobilita pracovníkov
- Pochopenie a úžitok z rôznych perspektív a kultúrnej rozmanitosti
- Jednotné colné pravidlá a predpisy
- Jednotnosť v oblasti certifikácie produktov
- Sila a vplyv kooperujúcej globálnej siete ponúka príležitosť ovplyvňovať stratégie a politiku (Zorkóciová a kol., 2016).

Samozrejme, pri rozhodovaní spoločnosti o expanzii podniku na zahraničné trhy existujú bariéry, ktoré sú spojené s exportnou aktivitou MSP (SBA, 2019):

- Pomerne veľká vyžadovaná investícia
- Náročné získanie správneho zahraničného obchodného partnera
- Množstvo komplikovaných administratívnych procesov
- Obchodovanie s tovarom vrátane nedôverných regulačných prekážok
- Riziko kopírovania duševného a priemyselného vlastníctva
- Rôzne daňové opatrenia

Dôvodov internacionalizácie MSP je mnoho, napríklad: získanie výrobných faktorov, ktoré sa nemusia nachádzať na domácom trhu alebo sa na zahraničnom trhu vedľa získať za výhodnejších podmienok. Ďalším z dôvodov môže byť presýtenosť domáceho trhu produktom alebo službou, a tak podniky nemajú inú možnosť zvýšenia svojich ziskov, ako sa presunúť aj na zahraničné trhy. S internacionalizáciou súvisí aj ďalšia výhoda, a tou je inovatívnosť, pretože podniky pôsobiace na zahraničných trhoch majú v porovnaní so spoločnosťami pôsobiacimi výhradne na domácom trhu tendenciu zavádzať rôzne druhy inovácií podstatne častejšie, a to kvôli tomu, že majú okolo seba väčšie množstvo konkurentov, ktorí sa navzájom poháňajú.

Ďalším z faktorov ovplyvňujúcich trend internacionalizácie je aj odvetvie, v akom daná firma pôsobí, teda môžeme to pomenovať ako externé faktory prostredia:

- Kúpna sila spotrebiteľov
- Kultúra a nákupné správanie spotrebiteľov
- Sila a kapacita dodávateľov
- Priama konkurencia
- Nepriama konkurencia
- Politika a legislatíva v danej krajine
- Množstvo vstupných bariér do daného odvetvia
- Podpora vybraného odvetvia zo strany štátu

Veľký vplyv na proces internacionalizácie MSP majú aj interné faktory podniku:

- Orientácia na medzinárodné prostredie
- Manažérske schopnosti a zručnosti
- Zvládnutie procesu logistiky a zásobovania
- Záujem konateľov spoločnosti expandovať na zahraničné trhy
- Záujem výkonných manažérov expandovať na zahraničné trhy
- Skúsenosti s medzinárodným prostredím
- Kapitál spoločnosti
- Vek spoločnosti
- Schopnosť prijatia informačno-komunikačných technológií
- Inovovanie produktu

Štatistika EÚ preukázala, že intenzívnejšie prenikajú na zahraničné trhy spoločnosti pôsobiace v danom odvetví dlhšiu dobu. Napríklad, len 15% z firiem podnikajúcich na trhu 4 – 5 rokov exportuje. Avšak pri firmách podnikajúcich viac ako 20 – 25 rokov exportuje okolo 30% podnikov. To sa zhoduje aj s našimi predošlými tvrdeniami, že po určitom čase dôjde k presýteniu trhu a dôjde k potrebe expanzie na nové trhy. Z tohto dôvodu môžeme jednoznačne tvrdiť, že vek firmy jednoznačne ovplyvňuje potrebu internacionalizácie. Samozrejme, závisí vždy od konkrétneho subjektu, pretože potreba internacionalizácie nemusí výlučne vychádzať z presýtenosti domáceho trhu alebo veku firmy, ale môže súvisieť s potrebou expanzie aj mladého podniku, pokiaľ disponuje produktom či službou s globálne adaptačným potenciálom.

1.4 Startup a internacionalizácia

Startup, začínajúce podnikanie, je pomerne novým pojmom vo svete ekonomiky. Je to označenie pre nové začínajúce podniky, na Slovensku nemá hlbokú históriu. Jeho

počiatok vo svetovom meradle môžeme datovať od deväťdesiatych rokov 20. storočia, a to konkrétne od roku 1996, kedy prvýkrát začali vznikať takéto typy podnikov v Spojených štátoch amerických, presnejšie v Silicon Valley, známym ako sídlo súčasných globálnych gigantov. Častým omylom je spojenie startupu výhradne s technologicky zameraným projektom. Je to však mylná predstava, keďže startupový projekt môže vzniknúť v ktoromkoľvek odvetví ekonomiky.

Čo sa týka definície, je pomerne zložitá nájsť jednotnú definíciu, pretože definícia závisí od uhľa pohľadu toho, kto ju tvorí. Jeden z najznámejších podnikateľov v oblasti startupov zo Silicon Valley zadefinoval startup ako dočasné usporiadanie vytvorené k hľadaniu opakujúceho a stupňujúceho sa biznis modelu a hlavným produktom startupu je samotná spoločnosť (Blank, 2010). Iný pohľad na pochopenie pojmu startup prináša Eric Ries, ktorý je žiakom Steva Blanku. Podľa neho je startup ľudská inštitúcia vytvorená preto, aby priniesla v podmienkach extrémnej neistoty novú službu alebo produkt a medzi kľúčové aspekty startupov zaraďuje inovácie, produkt a neistotu, ktorej musí nový podnik čeliť a tá inovatívnosť produktu odlišuje startup od klasických spoločností, pretože klasické firmy sa skôr snažia chrániť a udržiavať svoje podnikanie namiesto toho, aby niečo riskovali a odkrývali nové možnosti (Areitio, 2018).

Problematika okolo startupov musí byť čoraz viac a viac riešená aj v oblasti politiky a verejnej správy. Mladí podnikatelia si musia viac veriť a cítiť silnú podporu zo strany štátu, aby sa nebáli premieňať svoje kreatívne a inovatívne nápady aj do skutočnosti, čo sa môže postupom času štátu vrátiť vo forme zamestnanosti, vytvárania dobrého renomé vo svete, prilákania priamych zahraničných investícií a mnoho ďalšieho. Startupy oproti klasickým firmám dokážu vytvárať produkty alebo služby s podstatne vyššou pridanou hodnotou a prispievať k nárastu konkurencieschopnosti. Ďalším problémom Slovenskej republiky a občanov v spojitosti so startupmi je strach z rizika. Slováci oproti USA, Číne alebo vyspelejšej západnej Európe majú strach z podnikania, ktoré považujú za rizikové, a tak radšej zvolia cestu zamestnania, kde je to riziko podstatne nižšie. Avšak, osobnostný a finančný rast je dosť potláčaný, keď je človek v role zamestnanca a nie zamestnávateľa.

Rozdiel medzi malým a stredným podnikom a startupom

Považujeme za potrebné vysvetliť rozdiel medzi klasickým začínajúcim podnikom a startupom. Základným rozdielom medzi MSP a startupom je v pôsobnosti na trhu. Zatiaľ, čo sú MSP zamerané prioritne v počiatočných fázach rozvoja na domáce trhy, startupový

projekt je viac ambiciózny, viac riskuje a nebojí sa od začiatku zameriavať na zahraničné trhy. Ďalším rozdielom je business plán. Zatiaľ, čo bežné MSP môžu začať podnikanie bez nejakej disruptívnej inovácie alebo kreatívnej myšlienky, business plán startupu je založený prevažne na inovácii, ktorá vytvára ich konkurenčnú výhodu a dáva im šancu uspieť na presýtenom a vysoko konkurenčnom trhu.

Čo sa týka zamestnancov, tradičné MSP majú v počiatočných fázach rozvoja vytvorené portfólio ľudí prevažne z jedného regiónu, maximálne to môžu rozšíriť na úroveň štátu. Startupy sa v tomto líšia a vďaka internetu a ovládaniu rôznych informačno-komunikačných technológií (IKT) vedia spolupracovať a vykonávať svoju prácu z rôznych kútov sveta.

Rast startupu je volatilný. V počiatočných fázach vývoja a uvádzania produktu na trh je výrazne stratový, avšak po uvedení produktu alebo služby na trh dokáže za pomerne krátku dobu dosahovať neúmerne vysoké zisky. Tradičné začínajúce MSP nemajú ten priebeh tak volatilný, skôr zaznamenávajú pomalší exponenciálny rast.

Dominanciu a vysoký trhový podiel si MSP v dnešnej dobe prakticky nedokáže vybudovať, nakoľko žijeme v dobe TNK a silných monopolov. Avšak, ak konatelia a vývojári startupu zabezpečia pre svoj projekt ochranu v podobe patentu, úžitkového vzoru alebo ochrany dizajnu, dokážu si vytvoriť na určitú dobu postavenie monopolu v danej oblasti podnikania (Sobeková Majková, 2017).

Startupy sú asi najlepším príkladom potreby internacionalizácie podniku, ktorá vychádza z počiatočnej myšlienky a jasného cieľa vedenia projektu. Tieto subjekty najčastejšie vznikajú s plánom intenzívneho prenikania na zahraničné trhy hneď po spustení projektu. Pretože životný cyklus projektov sa rok od roku skracuje a je ekonomicky správne vyťažiť z myšlienky čo najviac.

1.4.1 Financovanie startupu

Jedným z kľúčových a najdôležitejších aspektov úspechu startupu je financovanie. Zabezpečenie dostatočného množstva financií na vývoj a rozvoj startupu vo fázach, kedy je to len o výdavkoch a projekt nevytvára žiaden príjem, je jedným z kľúčových determinantov úspechu. Je dôležité mať v čas premyslené financovanie projektu, aby problém s financiami nepozastavil alebo úplne „nepotopil“ projekt. Avšak, je potrebné preukázať dôveru v projekt investovaním vlastných zdrojov, a tým prijať riziko a dať najavo záväzok, čo určite

dopomôže presvedčiť aj potencionálnych investorov k investovaniu, keď vidia, že samotní vývojári sa na tom finančne podieľajú.

Zdroje financovania závisia od fázy, v ktorej sa podnik a jeho produkt alebo služba nachádza. Zo začiatku je zvykom získať peňažné zdroje z blízkeho okolia vo forme **3F (rodina, priatelia, blázni)**. Niekedy chcú členovia rodiny a priatelia podporiť projekt pôžičkou, v niektorých prípadoch sú ochotní si kúpiť podiel na projekte. Štatisticky okolo 40% startupov získava počiatočný kapitál od rodiny a priateľov. Náležitosti pôžičky kapitálu od 3F nepodliehajú potrebe poznať úverovú históriu, účtovné podklady a podobne. Avšak, sú tu riziká spojené s projektom a nie vždy sa musí všetko podariť, preto sa odporúča si pôžičky formálne ošetriť. Pôžička od 3F môže byť aj dobrou zábezpekou pre ďalšie formy žiadania podpory vo forme väčších investorov – ak vidia, že projektu veria ľudia z okolia zakladateľa startupu, ktorí poznajú jeho slabé aj silné stránky, a aj napriek tomu vložia svoj kapitál do spoločnosti, je to určite pozitívne pre prospech projektu (Gordon, 2020). Všetko má svoje výhody aj nevýhody. Na jednej strane výhody vo forme nízkej byrokracie a pomerne rýchly prístup k financiám, na druhej strane nevýhody v prípade, že projekt nebude vychádzať tak, ako si to zakladateľ predstavoval a môžu sa mu výrazne zhoršiť vzťahy v rodine alebo s priateľmi.

Rozvojový alebo rizikový kapitál môžeme vysvetliť ako kapitál poskytnutý inovatívnym firmám, ktorých akcie ešte nie sú obchodovateľné na burze. Rizikový kapitál je spájaný s investovaním do projektov len v „ranných“ fázach rozvoja. Investor poskytne vopred dohodnutý finančný kapitál za dohodnutý podiel v spoločnosti. Rozvojový kapitál je v podstate rovnaký, avšak zahŕňa investovanie do projektu v neskorších fázach vývoja podniku (Peek, 2020). Na Slovensku v oblasti podpory rizikovým kapitálom pôsobí Národný holdingový fond, ktorého zakladateľom je Slovak Business Agency. SBA má v súčasnosti pod sebou 4 fondy s právnou subjektivitou a 3 bez právnej subjektivity.

Business angels sú charakterizovaní ako fyzické osoby, ktoré do podnikania prinesú okrem financií aj rôzne iné typy podpory, ako napríklad: kontakty, skúsenosti, rady a odporúčania. Motívov pomoci business angels je mnoho: investovanie za účelom budúceho zisku, filantropia alebo len jednoducho pomoc a podpora mladých podnikateľov. Business angels, na rozdiel od iných možností financovania, ako sú napríklad fondy, investujú vlastné finančné prostriedky, väčšinou medzi 10 000 – 250 000 €. Keďže ide o rizikovejší druh investície, očakáva sa aj vyššia návratnosť, a to v rozmedzí 20 – 30% p. a. Väčšinou je celková návratnosť investovania maximálne do piatich rokov. Investujú do projektov, ktorých akcie ešte nie sú zalistované na burze a sú v držaní vlastníka spoločnosti.

Buď investujú sami, alebo sa zoskupujú v rôznych organizáciách (Harroch, 2019). Na Slovensku máme Klub podnikateľských anjelov, ktorý je neformálnou iniciatívou SBA, Slovak Venture Capital Association a Združenie mladých podnikateľov SR.

Bankové úvery sú ďalšou alternatívou financovania. Na Slovensku majú podnikatelia možnosť získať rôzne formy úverov, ako napríklad: lízing, spotrebný úver, kontokorent, revolvingový úver alebo krátkodobé financovanie pohľadávok (Euroekonóm, 2020). Žiadateľ musí spĺňať určité podmienky:

- Podnik musí mať sídlo v SR
- Podnik musí mať existenciu viac ako 1 rok
- Ročný obrat minimálne 10 000€
- Podnik nesmie mať záväzky voči finančným a štátnym inštitúciám
- Podnik nesmie mať súdne spory

Podporné programy pre podnikateľov má na Slovensku každá väčšia banka, ako napríklad: Tatra Banka, ČSOB, VÚB a Slovenská sporiteľňa.

Crowdfunding je spôsob získavania kapitálu pre inovatívne projekty a podniky vo forme mikropríspevkov od veľkej skupiny malých investorov, ktorí za svoju malú a ľubovoľnú investíciu očakávajú špeciálnu formu odmeny. Predstavuje pre investorov lákavé benefity, ako napríklad: limitované edície, zľavy na produkty pre investorov a veľa iných benefitov. Tento spôsob financovania nie je vôbec nový. V minulosti sa takto stavali divadlá a kostoly. Takýmto spôsobom neziskové organizácie a charity už dlhé roky získavajú peniaze. Príchod internetu, sociálnych médií a rôznych platforiem premenil tento historický proces získavania drobných dotácií na trendový zberný mechanizmus financií pre rôzne typy inovatívnych projektov. Je to pre podniky výborná príležitosť získania peňazí, pretože je podstatne jednoduchšie presvedčiť veľa ľudí, aby investovalo malú čiastku peňazí, ako presvedčiť banku alebo fond, aby investovali veľký obnos peňazí do riskantného projektu. Medzi výhody, ktoré prináša crowdfunding, patrí priamy prístup k financiám od jednotlivcov, čo podstatne skracuje dobu čakania na financie, ako je to napríklad pri fondoch alebo bankách (Peek, 2020).

Ďalšou výhodou je určite vznik platforiem určených práve na túto formu získavania financií pre projekty, no nakoľko je na Slovensku tento trend ešte len „v plienkach“, nemáme ani kvalitné, ani známe platformy. Čo sa týka globálneho prostredia, pre tento účel je vytvorených množstvo kvalitných platforiem. Najznámejšia je Kickstarter.com. Každá minca má dve strany a aj crowdfunding má isté nevýhody alebo riziká. Keď vývojár určitého

nápadu alebo projektu zverejní myšlienku svojho projektu na platformu, kde žiada investorov o financie, riskuje tým stratu know-how alebo odkopírovanie myšlienky projektu. Avšak, každé riziko sa dá ochrániť, napríklad ochranou v podobe patentu, úžitkového vzoru alebo ochranou dizajnu, čo je samozrejme spojené s ďalšími výdavkami.

Inovatívne formy financovania startupov

Tak, ako rýchlo sa mení svet a každým dňom prichádzajú nové inovácie, tak aj medzi formy financovania startupov prichádzajú nové možnosti. Pred pár rokmi by sme medzi inovatívne formy tej doby zaradili s určitosťou crowdfunding. Dnes je to už bežný spôsob získavania financií vo svete. Medzi najnovšie formy financovania, ktoré sú dosť populárne vo svete, patria určite pre-sale a startupové súťaže.

Pre-sale je spôsob získavania peňazí v prípravnej fáze podnikania. Podstatou je, že spoločnosť môže predat' určitý počet produktov alebo napríklad tokenov, v prípade technologických a blockchainových projektov podstatne lacnejšie ako v public sale. Pokiaľ máte projekt s dobrou myšlienkou, je to vysoko efektívny spôsob získania potrebných peňazí na financovanie projektu.

Startupové súťaže sú ideálnou možnosťou, pokiaľ máte skutočne inovatívny nápad a premyslený marketingový a obchodný plán. V prípade, že vyhráte, okrem získania finančných prostriedkov sa dostanete do povedomia širokej verejnosti, čo vám vytvorí marketingovú kampaň zadarmo. Tak je to aj v prípade, že nevyhráte. Dostanete patričnú pozornosť, pretože takéto súťaže sleduje množstvo ľudí a firiem. Samozrejme, že výhra v takejto súťaži nie je predurčením úspechu projektu, ale je to potenciálny spôsob, ako si otvoriť mnoho nových možností a naštartovať svoje podnikanie (Business, 2020).

Projekty môžu disponovať unikátnou myšlienkou, ale ak za sebou nemajú kapitálovú istotu, môžu v prvých rokoch zlyhať práve na potrebe kapitálu pre rozvoj. Preto už pred samotným spustením je dôležité mať podrobne rozplánované alternatívy financovania, na ktoré sa môže podnikateľ obrátiť v momente potreby.

1.4.2 Mýty o startupoch

Startupy sú dôležitou súčasťou každej rastúcej a vyvíjajúcej sa ekonomiky. V poslednej dekáde, kde je silou TNK a exponenciálnym rastom MSP zabezpečený stabilný rast alebo určitý stupeň udržateľnosti ekonomík, sú startupy to jediné, čo dokáže výrazne naštartovať nehybné, možno až stagnujúce národné hospodárstvo na prosperujúce. Z tohto

dôvodu sa startupom čoraz častejšie hovorí „chrbtová kosť“ ekonomiky. V tomto svete plnom zmien vzniklo veľa mylných predstáv o tomto pojme. Niektoré môžu byť čiastočne pravdivé, no väčšina z nich sú úplné mýty.

- Startupy potrebujú veľké množstvo vstupného kapitálu. Samozrejme, nedá sa začať podnikáť bez peňazí, ale ani veľké množstvo financií nie je zárukou úspechu. Máme rôzne možnosti financovania – môžeme požiadať rodinu a známych alebo nadšencov startupov o bezúročné pôžičky alebo s minimálnym úrokom. Ďalšou alternatívou je získanie business partnera, business angela alebo crowdfunding. Možnosť, ako projekt dokáže získať počiatočný kapitál bez enormného zadlženia alebo odpredaja väčšinového podielu vo firme je mnoho.

- Váš nápad musí byť jedinečný. Toto je jeden z najčastejších mýtov v startupovom priemysle aj na Slovensku. V dnešnej dobe už nikto „nevynájde koleso“. Na to, aby ste dosiahli úspech ako startupový projekt, nemusíte mať úplne nový a inovatívny projekt. Google nebol prvým vyhľadávačom a ani Facebook nebol prvou sociálnou sieťou. Nejde o to byť s niečím prvý, skôr ide o to vedieť to urobiť lepšie a pridať tomu veľkú hodnotu (Harvey, 2016).

- Odlišný pohľad na podmienky začatia podnikania. Čo sa týka startupových začiatkov, existujú dva mýty. V spojitosti s technologickými startupmi je to mýtus o luxusných kanceláriách, oddychových miestnostiach so stolným tenisom, ideálnych podmienkach a podobne. Na druhej strane diametrálne odlišný pohľad, ako napríklad Amazon, ktorý začal v garáži. Toto sú mylné mýty, ktoré pochádzajú zo seriálov a filmov (Michle, 2020).

- Najlepší priatelia sú zároveň najlepší spoluzakladatelia. Čistým príkladom vyvrátenia tohto mýtu je film Sociálna sieť, ktorý popisuje príbeh vzniku Facebooku. Väčšina z nás koná v osobnom a obchodnom živote úplne inak. A to, že si s priateľom rozumiete po osobnostnej stránke vôbec nemusí znamenať, že z vás budú ideálni spoločníci a obchodní partneri.

- Na začiatku nepotrebujete firemnú kultúru. V úvodnej fáze projektu ste malý podnik, začínate. Najdôležitejšie veci sú: správne nastavenie marketingovej stratégie a zdokonaľovanie produktu po technickej stránke. Firemná kultúra pre vás nie je dôležitá, keď ste v projekte 3 – 4 ľudia. To je jeden z najväčších mýtov o startupoch. Mnoho úspešných riaditeľov spoločností tvrdí, že firemná kultúra má byť nastavená od prvého dňa projektu. Pri každej aktualizácii projektu by sa malo myslieť na hodnoty spoločnosti. Výborným

príkladom je Google. Ich firemná kultúra je jedným z najväčších marketingových nástrojov. Zamestnanci Google sa radia medzi najšťastnejších zamestnancov, čo dopomáha imidžu spoločnosti.

- Zaujímavé nápady zaručujú úspech. Ak je myšlienka projektu zaujímavá, produkt/služba prinesie firme bohatstvo. To je úplne nesprávne tvrdiť. Aby bol produkt/služba na trhu úspešný/á, vyžaduje si pochopenie trhu a jeho nedostatkov, zhodnotenie dlhodobej udržateľnosti produktu, efektívne plánovanie, expandovanie, správnu marketingovú stratégiu, budovanie vzťahov so zákazníkmi... . Až keď všetky tieto procesy a mnoho ďalších podnik zvládne, môže uvažovať o tom, že sa dostaví úspech. Mať skvelý nápad jednoducho nestačí (Harvey, 2016).

- Startupy potrebujú najmenej 3 – 4 spoluzakladateľov. Opäť ide o častokrát mylnú predstavu. Samozrejme, že 3 – 4 zakladatelia sú ideálni pre startup, pretože v úvodných fázach podnikania vznikajú výzvy, ktorým by jeden zakladateľ čelil sám veľmi ťažko, no ani to nie je pravidlom úspechu. Existuje množstvo úspešných príkladov s jedným, maximálne dvomi zakladateľmi, ktorí projekt úspešne zrealizovali.

- Všetky prvé práce by mali robiť zakladatelia. Je dôležité, aby sa zakladatelia angažovali vo vývoji a všetkých úlohách v spojitosti s projektom, avšak predtým by si mali spraviť jednoduchú analýzu svojich schopností, vymenovať si silné a slabé stránky svojej osoby voči projektu. Ak chcete vytvoriť úspešný projekt a za 2 roky nedostatť infarkt, respektíve „nepotopiť“ projekt na neobdobnosti, je potrebné si zamestnať alebo najatť odborníkov, ktorí vám pomôžu s projektom. Dnes je neobmedzené množstvo možností, nemusíte ľudí ani zamestnávať. Niektoré typy úloh môžu vykonávať freelanceri, ktorých môžete platiť úkolovo.

- Úspech sa dostaví „za noc“. Fráza, ktorá je výnimkou a vôbec nie pravidlom. Úspech do roka sa môže týkať skôr technologických startupov, napríklad vytvorenie novej aplikácie, ktorej stačí rok, aby sa stala populárnou. Najúspešnejším startupom, ako napríklad: Facebook, Twitter, Dropbox, Airbnb, Wordpress, Instagram, Starbucks trvalo roky, kým prerástli do firiem, akými sú dnes. Určite je lepšie napredovať pomaly a stabilne, ako rýchlo a neisto. Napríklad, prvá kaviareň Starbucks bola otvorená v roku 1971 v Seattli a až o 16 rokov bola spoločnosť pripravená rozšíriť svoje pôsobenie mimo Seattle (Bowman, 2018). Ak uvažujete vytvoriť kvalitnú a dlhodobo prosperujúcu spoločnosť, musíte ju starostlivo „pestovať“, aby ste vytvorili produkt, o ktorý je dlhodobý záujem.

Tieto mýty a mnoho ďalších by mali začínajúci startupisti a podnikatelia brať do úvahy pred samotným spustením projektu, aby sa vyvarovali komplikáciám, prípadnému neúspechu celého projektu len z toho dôvodu, že sa riadili niečím, čo sa v podstate ani nemusí vzťahovať na ich konkrétny prípad.

1.4.3 Ochrana duševného vlastníctva a startupy

Intelektuálne alebo duševné vlastníctvo je termín, ktorý sa používa na označenie vytvorenia určitého typu intelektu. Aj keď tento druh intelektu je nehmotný, tak DV v dobe preplneného trhu je nesmierne cenné a pridáva to projektu konkurenčnú výhodu oproti ostatným. Ľudia si často myslia, že pojem duševné vlastníctvo sa týka výlučne iba umelcov, spisovateľov alebo médií. To však nie je vôbec pravda. DV môžeme zdefinovať ako rôzne výtvary mysle, vynálezy, umelecké a literárne diela, vzory, obrázky, slogany alebo pracovné postupy používané v obchode. Udelenie ochrany DV dáva vlastníčkovi práva výlučného použitia, a taktiež aj práva na zisk a právo vylúčiť ostatné subjekty z používania DV.

Dôležitosť ochrany DV: Startupy si musia chrániť svoju inováciu od samého začiatku, pretože človek sa každý deň stretáva s ľuďmi, ktorí mu môžu myšlienku ukradnúť. Dôležité je mať ochránený koncept vo fáze, keď sa zakladateľ projektu začína stretávať s ľuďmi, ktorí mu pomáhajú s projektom, napríklad: prví zamestnanci, subdodávatelia a podobne. To všetko sú už rizikové kategórie subjektov. V následnej fáze sa už projekt stretáva s potencionálnymi obchodnými partnermi, investormi, pri ktorých už musí mať projekt 100% ochranu. Je veľmi dôležité pochopiť, ktorá možnosť dokáže najkomplexnejšie ochrániť váš koncept, aby ste nestratili časť výlučných práv na vašu dlhoročnú prácu. Ak vám niekto „ukradne“ nápad a vy ho nebudete mať ochránený správnou skupinou, nielenže sa jednoducho dostane k nápadu, ale si ho ešte aj komplexnejšie dokáže ochrániť, čo v konečnom dôsledku môže z pohľadu legislatívy obrátiť proti vám. (Adekunbi, 2020).

Poznáme širšie spektrum alternatív ochrany DV, preto je dôležité si to odkonzultovať s regionálnym úradom priemyselného vlastníctva, ktorá forma je pre vás tá najvhodnejšia.

- **Patent** je výlučné právo na vynález. Vynálezom môžeme označiť proces alebo produkt, ktorý je nový niečím špecifickým alebo vytvára postup ako niečo nové vytvoriť. Patent sa podáva prostredníctvom patentovej prihlášky, v ktorej sú uvedené všetky potrebné postupy, technické informácie a špecifikácie potrebné k vynálezu. Pred podaním patentu môžete požiadať príslušný úrad priemyselného vlastníctva o vytvorenie patentovej

rešerše, ktorá skontroluje v štátnych alebo európskych databázach vašu inovatívnosť a jedinečnosť. Pridelený patent zaručuje majiteľovi výlučné práva a bráni ostatným subjektom v komercializácii vynálezu. Patenty sa zaraďujú medzi teritoriálne práva, to znamená, že sú uplatniteľné a ochraňujú projekt iba v krajine, v ktorej je patent pridelený. Spravidla zabezpečujú ochranu na 20 rokov od dátumu podania prihlášky. Už vtedy je projekt chránený. Úspešné príklady patentov sú: počítač, telefón, bluetooth alebo aj elektrická žiarivka.

- **Ochranná známka** je spôsob ochrany DV, ktorá vytvára schopnosť rozlíšiť tovary alebo služby jednej firmy od tovarov alebo služieb iných firiem. Typickým príkladom je „fajka“ v logu NIKE alebo zlatý oblúčik McDonalds. Ochranné známky zabezpečujú výlučné právo k využívaniu registrovaného označenia vlastníkom, alebo v prípade licencovania a franchisingu, licencovanými tretími stranami, ktoré využívajú toto právo za odplatu. Spôsob udeľovania tohto typu ochrany je na národnej a medzinárodnej úrovni. Spôsobov získania medzinárodnej ochrannej známky je viacero: existuje možnosť podávania žiadostí v každej krajine samostatne, čo je ale časovo a finančne dosť náročné. Existuje aj možnosť hromadného podania ochrannej známky, čo je časovo a finančne výhodnejšie. Môžete podať, napríklad hromadnú známku pre teritórium EÚ 27, kde Európska únia aj poskytuje zľavu, napríklad pre fyzické osoby. Taktiež existujú výzvy, ktoré motivujú podnikateľov k podávaniu ochranných známk a poskytujú príspevok až do výšky 1500 € na nový projekt. Čo je však rizikom, ktoré prináša podanie žiadosti hromadnej ochrannej známky je určite to, že ak jedna z krajín EÚ podá oprávnenú sťažnosť, že niečo také sa už v ich systéme nachádza, tak vám „padá“ celá žiadosť. Dĺžka platnosti ochrannej známky trvá približne 10 rokov.

- **Ochrana dizajnu** alebo priemyselných vzorov pozostáva z viacerozmerných prvkov ako je tvar výrobku, materiál, farba, vzory alebo línie. Takýmto spôsobom dokáže majiteľ ochrany zabrániť tretím subjektom výrobu, dovoz alebo predaj výrobkov, ktoré majú zhodný dizajn na komerčné účely. Ochranu dizajnu môžete taktiež podať na národnej alebo medzinárodnej úrovni vo forme, ako napríklad hromadnej ochrany.

Je dôležité identifikovať DV v začiatkoch vášho podnikania a zabezpečiť, aby bolo chránené správnou alternatívou ochrany. V praxi existuje mnoho prípadov odcudzenia konceptu „priamo pod nosom“, pretože zaváhali a pomaly zabezpečovali ochranu svojho nápadu (Brathwaite, 2020). Ochranu svojej unikátnej myšlienky veľa podnikateľov podceňuje a neuvedomuje si silu tohto nástroja. Môže to byť častokrát spôsobené nevedomosťou podnikateľa, ktorý si myslí, že to je veľmi drahé a ďalej tomu nevenuje

pozornosť. Pritom za niekoľko sto eur, poprípade tisíc eur si môže zabezpečiť dominanciu na danom trhu, aj po dobu niekoľkých rokov či desaťročí.

1.4.4 Startupový ekosystém na Slovensku

Keď sa pozrieme bližšie na slovenský startupový ekosystém, tak v porovnaní s vyspelejšími krajinami severnej Ameriky alebo západnej Európy môžeme spozorovať viaceré nedostatky a menšiu rozvinutosť. História startupov na Slovensku je pomerne krátka. Prvé činnosti a iniciatívy sa začali uskutočňovať až medzi rokmi 2010 – 2011 a aj to bolo podmienené iniciatívou prevažne súkromného sektora. Verejný sektor sa trendu a problematike startupov začal venovať až v roku 2013 prostredníctvom prvého projektu Národného podnikateľského centra. NPC vytvára schémy pre podporu a rozvoj startupov, ktoré sa odvíjajú od plánov Európskej komisie. Fakt, že Slovensko má nízky stupeň rozvinutosti potvrdzuje aj historicky prvá koncepcia, ktorá bola vytvorená pre podporu startupov a bola schválená vládou Slovenskej republiky až v roku 2015. Startupy sú súčasťou MSP v hodnoteniach podnikateľského prostredia, ktoré v porovnaní s EÚ je na pomerne nízkej úrovni. Skupiny, v ktorých slovenské podniky výrazne zaostávajú, sú napríklad – nízka úroveň produktivity podnikov a aj nízka úroveň výdavkov na výskum a vývoj. Tento negatívny stav startupového ekosystému môžeme spojiť aj s nesprávne orientovanou politikou (SBA, 2019).

Situácia a postavenie startupov na Slovensku je v porovnaní so západnou Európou a USA pomerne zaostané. Pripisujú sa tomu viaceré negatívne faktory:

- Agenda a koncepcie podpory startupov nie sú dostatočne ucelené
- Startupy nemajú dostatočný prístup k daňovým stimulom
- Na Slovensku chýba komplexný a ucelený systém podpory
- Nedostatočná „osвета“ a motivovanie podnikateľov podstúpiť riziko založenia startupu
- Nedostatočné zastúpenie a angažovanie business angels
- Nedostatočná angažovanosť a motivovanie organizáciami a vysokými školami pre začínajúcich podnikateľov
- Nedostatočná pripravenosť a erudovanosť učiteľov na školách s problematikou startup
- Nízka úroveň spolupráce startupov v rámci krajín V4
- Nízky prístup a informovanosť startupistov s možnosťami financovania

S týmito negatívnymi faktormi súvisí aj charakteristika startupového ekosystému. Na Slovensku existuje okolo 600 startupových projektov, ktoré disponujú vyše 3000 zamestnancami. Toto číslo je dosť nízke, napriek tomu štatisticky vieme, že $\frac{3}{4}$ startupov už vytvorilo pracovné pozície, 32 % podnikov má 1 – 3 pracovníkov, 20 % disponuje 4 – 9 zamestnancami, 26 % má 10 a viac zamestnancov, a tým vypadáva z charakteristiky mikropodniku. Veľmi pozitívnou informáciou je, že viac ako 90% podnikov má záujem zvyšovať počet svojich zamestnancov. Je zaujímavé spomenúť, že približne $\frac{3}{4}$ projektov je len v počiatočných fázach. Ďalšou zaujímavosťou je, že takmer $\frac{3}{4}$ startupistov sú ľudia do 35 rokov (KPMG, 2016). Čo sa týka dosiahnutého vzdelania, približne 85% dosiahlo vysokoškolský titul.

Značným problémom Slovenska je, že disponuje veľkým množstvom stredných a veľkých podnikov, ktoré by sa mali po vzore USA a západnej Európy angažovať do lokálnych startupových ekosystémov, čo však u nás nefunguje. Potvrdzujú to aj výsledky prieskumu, v ktorom podstatná väčšina veľkých podnikov uviedla, že nepokladá za dôležité začleňovať sa do takýchto ekosystémov. Taktiež za veľké negatívum považujeme nedostatočnú angažovanosť verejného sektora.

2. Cieľ práce

Hlavným cieľom tejto diplomovej práce je na základe analýzy definovať, skúmať a nájsť riešenie a odporúčania pre manažérske výzvy, ktorým čelí podnik MSP (v našom prípade startup) pri vstupe na zahraničné trhy a pri prípadnom podnikaní. Následne analyzovať aktuálne výzvy prislúchajúce danému podnikateľskému subjektu, a to na základe správne vybranej manažérskej stratégie. Čo sa týka teoretickej časti je potrebné, aby bolo dôkladne charakterizované globálne podnikateľské prostredie, do ktorého by mal podnik expandovať a taktiež poukázať na aktuálny globálny problém, ktorým je dopad pandémie COVID-19 na podnikateľské prostredie. Súčasťou teoretickej časti je taktiež problematika týkajúca sa: internacionalizácie MSP, startup a k nemu prislúchajúcich náležitostí. Komplexné zvládnutie teoretickej časti je nevyhnutné k realizácii praktickej časti.

Pre dosiahnutie hlavného cieľa sme si zadefinovali čiastkové ciele:

- Skúmanie súčasného medzinárodného podnikateľského prostredia.
- Skúmanie foriem vstupu slovenských firiem na zahraničné trhy.
- Analyzovanie súčasnej situácie startupov na Slovensku, podpora startupov organizáciami ako SARIO, SBA...
- Identifikácia rizík spojených so vstupom MSP/startupu na zahraničné trhy, následné návrhy a odporúčania na zlepšenie situácie a ich elimináciu.
- Nevyhnutné činnosti, ktoré musia mať startupy zabezpečené pri expanzii na zahraničné trhy, ako napríklad: financovanie a ochrana duševného/priemyselného vlastníctva, ktorou sa originálne projekty musia chrániť.

Na základe uvedených cieľov sme stanovili nasledovné výskumné otázky:

Výskumná otázka č.1: V čom je jedinečný skúmaný startup a aké sú najvhodnejšie stratégie pre jeho expanziu do zahraničia?

Výskumná otázka č.2: V ktorých trhoch v rámci územia EÚ má projekt STRINGO najväčší potenciál uspieť?

3. Metodika práce a metody skúmania

Nevyhnutným predpokladom pre splnenie hlavného cieľa diplomovej práce, vychádzajúceho z čiastkových cieľov, bolo vyhľadanie a zhromaždenie odbornej literatúry, zaoberajúcej sa globálnym prostredím z pohľadu podnikov a možnosťami vstupu MSP na zahraničné trhy. Nevyhnutnosťou bolo analyzovať internacionalizáciu a startupový ekosystém. Literatúra pozostávala prevažne z elektronických zdrojov, keďže chceme v práci vychádzať z najaktuálnejších informácií. Jednou z prvých činností bolo premyslenie a polozenie si otázky, čo chceme v práci analyzovať a čo chceme prácou dosiahnuť. Po naštudovaní dostatočného množstva literatúry sme si zadefinovali hlavný cieľ, z ktorého vychádzali čiastkové ciele.

Pre komplexné vypracovanie práce sme použili tieto metódy:

- Pomocou analytickej metódy sme si spracovali literatúru a metódou agregácie sme si ju logicky rozriedili podľa príslušných kapitol.
- Jednotlivé kapitoly a podkapitoly sme spracovali na základe jednotlivých poznatkov prostredníctvom syntézy údajov.
- Pomocou dedukcie sme si zvolili hlavný cieľ diplomovej práce a čiastkové ciele.
- Kvantitatívne a kvalitatívne metódy, ktoré boli využité na analýzu rizík daného podnikateľského subjektu pri vstupe na zahraničné trhy.
- Komparácia bola použitá na porovnávanie možností expanzie podniku na zahraničné trhy.
- V diplomovej práci sme využili kvalitatívnu výskumnú metódu, konkrétne prípadovú štúdiu.
- Konkretizácia, na základe ktorej bol nami zvolený podnik vybraný ako prípadová štúdia.
- Podrobne sme si charakterizovali objekt prípadovej štúdie – nami zvolený startup.
- Deskripcia, na základe ktorej sme si stanovili účel nášho výskumu.
- Údaje sme získavali prostredníctvom rozhovorov so spolu konateľmi a našej vlastnej aktivity v spojitosti s týmto projektom.
- Pomocou syntézy získaných informácií boli navrhnuté konkrétne riešenia a odporúčania pre zvolený podnik.

- Získané výstupy a odporúčania sme zovšeobecnil, nakoľko podstatné množstvo dát sa dá aplikovať pri akomkoľvek startupe v oblasti dizajnu.
- V záverečnej časti práce sme vyhodnotili získané dáta a interpretovali výstupy.

4. Expanzia slovenského startupu na zahraničné trhy

4.1 Charakteristika vybraného startupu

- **História a dôvod vzniku projektu STRINGO** sa datuje minimálne od roku 2016, aj keď v myšlienkach zrela už niekoľko rokov predtým. Hlavnou ideou projektu je fakt, že keď sa pracovitý človek vracia po náročnom dni domov k svojej rodine, prvé čo uvidí po príchode k domu je plot, v našom prípade murovaný, ktorého úlohou je ho chrániť a vytvárať tak súkromie pre majiteľov a členov rodiny. Plot však nemusí znamenať len niečo veľké a chladné, ale vďaka projektu STRINGO môže byť plot súčasťou niečoho príjemného. Spojenie nerezového modulu, ktorého hlavným benefitom voči konkurencii je dynamika obsahu podľa potrieb a pocitov majiteľa domu a jeho umiestnenie vo veľkom, napríklad kamennom plote. To môže priniesť unavenému človeku po celom dni v práci pocit radosti hneď, ako sa bude blížiť k domu, alebo naopak, prostredníctvom tohto projektu dokáže klient prezentovať akékoľvek svoje pocity svojmu okoliu.

Ďalšia možnosť využitia projektu STRINGO je prepojená s ľudskou vlastnosťou, ktorá sa vyznačuje chválením sa alebo dokazovaním si ľudského úspechu. Klient tak môže ukázať okoliu luxus, ktorý sa skrýva za tým veľkým a chladným murovaným plotom, chrániacim jeho súkromie a majetok.

- **O spoločnosti** vieme povedať, že firma SK-EM j. s. a je rodinným podnikom, ktorý sa stáva výnimočným vďaka vývoju inovatívneho programu v podobe dvoch projektov, LUMINAR a STRINGO. Po niekoľkoročnej práci predstavila vysokokvalitný produkt spojený s korektným a individuálnym správaním ku každému zákazníkovi a ochotou naplniť všetky predstavy a subjektívnu kreativitu. Zakladatelia si vybrali právnu formu: jednoduchá spoločnosť na akcie z viacerých dôvodov. Táto právna forma je predurčená pre inovatívne projekty, kde sa spája nápad startupu a financie investora. Veľkým benefitom je nízka kapitálová náročnosť (základné imanie už od 1 €) a fakt, že sa firma pri úspechu dokáže jednoducho pretransformovať na akciovú spoločnosť. Počas vývoja projektu si vybudovala kvalitné vzťahy s etablovanými partnermi na slovenskom trhu, a taktiež s fundovanými grafikmi a dizajnérmí. STRINGO je kombinácia moderných technológií, atraktívnych materiálov a neobmedzenej kreativity.

- **Čo je STRINGO?** Z latinského slova hviezda, je to nerezový dizajnový modul, ktorý pozostáva z vysokolešteného nerezového plechu, nenáročného na údržbu. Nehrdzavejúca oceľ, ako materiál, bola vybraná pre tento projekt z viacerých dôvodov. Už ako vyplýva z jej názvu, je odolná voči korózii, čo jej zabezpečuje dlhú životnosť a pôsobí

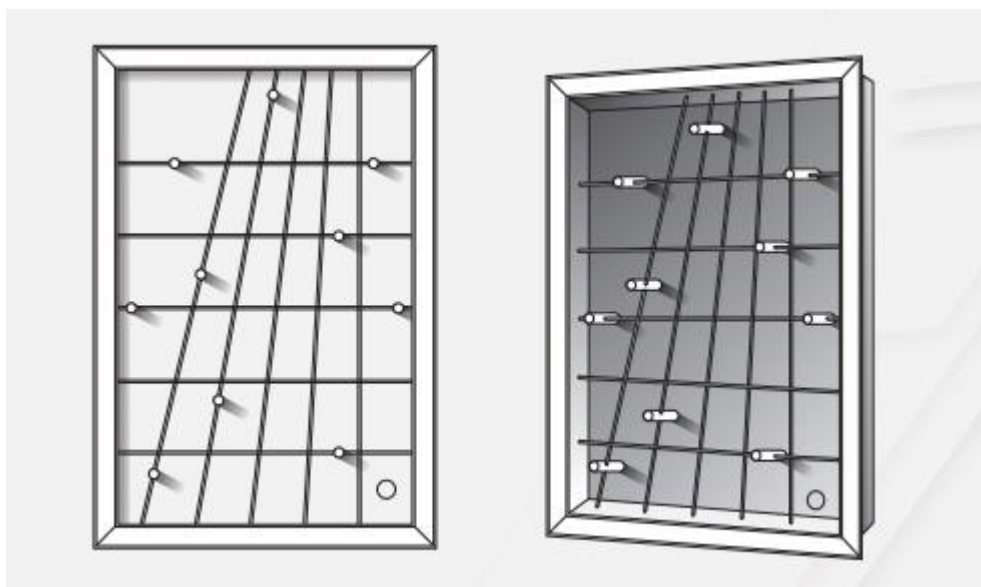
veľmi elegantne. Modul vo vnútri obsahuje tyče vyrobené z nehrdzavejúcej ocele, ktoré slúžia na uchytávanie niektorých motívov, alebo vytvárajú podklad pre vertikálnu záhradu. Obsahuje 10 svetelných bodov, ktoré slúžia ako opora pre niektoré motívy a v noci znázorňujú hviezdy na oblohe. Modul je vytvorený v štandardnej veľkosti 120cm x 80cm, v tvare stojateho obdĺžnika. Veľkosť modulu sa však dá prispôbovať požiadavke klienta. Taktiež je možné ho chrániť proti vonkajším vplyvom elegantným UV plexisklom.

Obrázok 1: Modul STRINGO



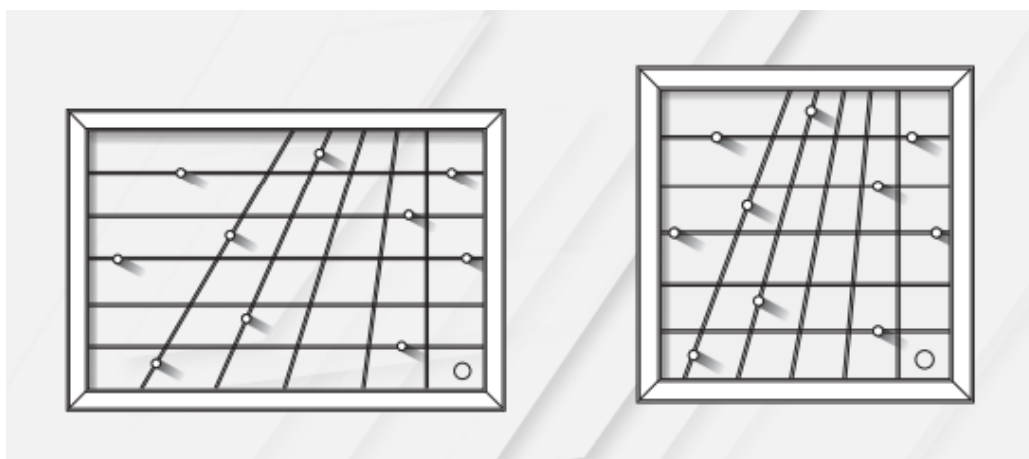
Zdroj: Produktová fotografia modulu

Obrázok 2: Technické vyobrazenie projektu STRINGO v podobe náčrtov



Zdroj: Vlastné technické nákresy autora

Obrázok 3: Ďalšie variácie produktu



Zdroj: Vlastné technické nákresy autora

Obrázok 4: *Ďalšie variácie produktu, pohľad z pravej strany*



Zdroj: Vlastné technické nákresy autora

- **Kde vynikne STRINGO?** Vynikne v exteriéroch aj interiéroch. Jednoducho povedané, vynikne všade tam, kde chce klient vyjadriť svoje pocity. Povzniesť formu umenia nad jednoduchý štýl. Modul STRINGO pôsobí elegantne a dizajnovovo vo firmách, administratívnych priestoroch, v interiéroch a exteriéroch domov, rezidencií. Bude dominantným prvkom v kaviarňach či hoteloch, súkromných klinikách alebo developerských projektoch.

Modul je možné obmieňať podľa rôznych udalostí, sviatkov, ročných období alebo jednoducho – podľa nálady. Tvarové variácie produktu sa taktiež prispôbujú prostrediu umiestnenia alebo požiadavke investora.

4.1.1 Ochrana priemyselného vlastníctva

Pred oficiálnym vstupom na trh musela spoločnosť dôkladne zvážiť riziká a chrániť si svoju myšlienku, preto začala včas komunikovať s Úradom priemyselného vlastníctva Slovenskej republiky v Banskej Bystrici. Výhodou bolo, že existujú prostriedky, ktoré vedú zabezpečiť konzultanta viazaného mlčanlivosťou. Ten sa oboznámil s projektom a po osobnom stretnutí do dvoch týždňov vypracoval odporúčanie, ktorou cestou ochrany sa vydať. Možnosti boli tri: patent, úžitkový vzor a dizajn. V podstate, k danému projektu je najlepšie využiť tretiu možnosť, pretože patenty sa udeľujú na vynálezy, ktoré sú nové a obsahujú vynálezcovskú činnosť, napríklad vytvorenie novej technológie. Úžitkový vzor sa skôr týka nového technického riešenia alebo postupu. Dizajn má za úlohu chrániť vzhľad výrobku alebo jeho časti, farby, tvary, línie alebo materiály (ÚPV SR, 2021).

Z dôvodu, že STRINGO nie je výsledkom v podobe novej technológie alebo technologického či pracovného postupu, ochrana dizajnu bola správnou alternatívou. Najdôležitejšie bolo ochrániť to, ako ten produkt vyzerá, z akého materiálu je vytvorený a aké môže mať tvarové variácie, pretože v tom spočíva jeho inovácia a na to je presne určená ochrana dizajnu. Prihláška bola podaná 15. 10. 2020 a približne za mesiac, 30. 11. 2020 bola prihláška aj úspešne zapísaná a následne uverejnená. Zabezpečuje ochranu po dobu piatich rokov s možnosťou predĺženia na základe žiadosti majiteľa dizajnu, najviac štyrikrát, a to vždy o ďalších 5 rokov s možnosťou dosiahnutia ochrany až na 25 rokov. Výrobok je označený pod Locarnským triedením 20.02 s názvom: Nosič vizuálneho prvku. Dizajn je charakterizovaný nasledovne: Predmetom ochrany dizajnu je nosič vizuálneho prvku, v podstate skriňového tvaru, výhodne s prednou stenou osadenou sklom, kde je nosič určený na zabudovanie, napríklad do múru, steny a pod. Tento nosič obsahuje vo vnútornom priestore prostriedky na prichytenie vizuálneho prvku vo forme drôtov alebo tyčiek, ktoré sú prichytené na protiľahlých stranách skrine, pričom vytvárajú pevnú sieť, na ktorú je možné rozoberateľným spôsobom pripevniť vizuálny prvok. Modul, ktorý je vyrobený z kvalitného materiálu a nenáročný na údržbu je navrhnutý tak, aby zo všedného statického prvku (napr. betónového plotu/steny) vytvoril jedinečný estetický prvok podľa fantázie a kreativity klienta. Veľkou prednosťou výrobku je možnosť inštalovať rôzne jedinečné a pútavé motívy. Tvar a veľkosť modulu je možné modifikovať na základe požiadavky klienta (TMDN, 2020).

4.1.2 Analýza vlastných možností podniku

Pri uvažovaní o vstupe podniku na zahraničné trhy musí vedenie firmy brať do úvahy interné a externé možnosti. Je potrebné analyzovať si možnosti, ktorými projekt disponuje. Jedným z najdôležitejších faktorov, ktoré tvoria interné prostredie firmy, sú zamestnanci a personálne zabezpečenie projektu. Spoločnosť SK-EM j. s. a. je definovaná ako mikro podnik, to znamená 1 – 9 zamestnancov. Je to rodinný podnik, v ktorom doterajší zamestnanci sú členovia jednej rodiny, konkrétne otec a dvaja synovia. Rozdelenie povinností je jasne definované: Otec – Milan Šooš, má na starosti technické zabezpečenie projektu, od materiálov až po osvetlenie. Zaoberá sa kreatívnou stránkou projektu, a to oslovovaním architektov, inovovaním určitých postupov a rozširovaním portfólia projektu. Kristián Šooš rieši marketing projektu prostredníctvom sociálnych sietí, Google Ads a e – mailových kampaní. Analyzuje trh, potenciálnych klientov a vytvára rôzne databázy

a prihlášky do dizajnových súťaží. V jeho náplni je aj kreatívna stránka projektu a administratíva. Sebastián Šooš určitou formou rieši marketing projektu a ovláda ochranu priemyselného vlastníctva v spojitosti s projektom STRINGO.

Samozrejme, tak náročný projekt nestojí len na troch ľuďoch a firma spolupracuje s externými spolupracovníkmi, ako napríklad: web developer, grafici, dizajnéri, odborníci v oblasti marketingu, účtovná spoločnosť a subdodávatelia materiálov či veľká strojárská spoločnosť.

Finančné zdroje podniku sú tak ako aj personálne zdroje, veľmi dôležitý faktor, ktorý musí brať firma do úvahy pri expanzii na zahraničné trhy. V našom prípade, keďže ide o startup, ktorého rizikovosť je pomerne vysoká, bankový úver alebo pôžička vypadáva z výberu financovania, čo je taktiež podmienené rozhodnutím vedenia spoločnosti nezaviazať sa banke. Medzi možné alternatívy financovania expanzie projektu STRINGO na vzdialené trhy mimo vlastného kapitálu, patrí určite financovanie prostredníctvom firmou vybraného business angela, mikropôžičkový program alebo crowdfunding.

- **Business angels** sú skúsení individuálni investori, ktorí vedia poskytnúť startupom kapitál v úplných začiatkoch rozvoja projektu, keď ešte daný startup nie je atraktívny pre veľkých inštitucionálnych investorov. Business angels vedia efektívne vyplniť nedostatok kapitálu medzi investíciou vlastného kapitálu spoločnosti, blízkou skupinou v okolí 3F a možným následným robustnejším kapitálom zo strany veľkých inštitucionálnych investorov. Spravidla investujú svoje peniaze, ktoré začínajúci startup potrebuje na dokončenie určitej fázy, ktorá projekt brzdí z dôvodu nedostatku kapitálu. Skúsení investori vedia okrem financií poskytnúť projektom aj mentorstvo, poradenstvo alebo aj svoju štruktúru business kontaktov, ktoré začínajúcim projektom vedia výrazne pomôcť pri rozvoji. Funkciu podnikateľských anjelov môžu okrem rôznych investorov plniť aj startupové akcelerátory. Môžu sa nachádzať aj medzi priateľmi a rodinou – tak to bolo aj v tomto prípade. Projekt STRINGO je pravdepodobne zaujímavý a atraktívny pre business angels, pretože jeden sa prihlásil aj sám. Ku konsenzu zatiaľ nedošlo, keďže sa strany nezhodli. To ale neznamená, že sa strany v budúcnosti nemôžu dohodnúť na adekvátnych podmienkach a veľkosti investície.

- **Mikropôžičkový program** môže byť využitý v prípade, že projekt potrebuje „doplniť“ financie v určitej fáze rozvoja, ale z určitých dôvodov nechce, alebo nemôže využiť pôžičku z banky. Tak je to aj v prípade STRINGO. Ak by sa projekt dostal do fázy

nutnosti finančnej injekcie, pravdepodobne by sa obracal na business angela, alebo by žiadal podporu vo forme mikropôžičky od Slovak Business Agency. Tento program je pomerne výhodný a spoločnosť by pri žiadaní dosiahla financovanie, nakoľko spĺňa podmienky: STRINGO je pod spoločnosťou SK-EM j. s. a., ktorá spadá do kategórie právnickej osoby, spĺňajúcej definíciu mikro alebo malého podniku, ktorý zamestnáva menej ako 50 osôb s ročným obratom do 10 000 000 € a má vyrovnané záväzky voči štátu. Výška úveru sa pohybuje od minimálnej hodnoty 2 500 € do maximálnej hodnoty úveru 50 000 €. Medzi účely využitia úveru patria: nákup hnutel'ného alebo nehnuteľného majetku, rekonštrukcia alebo údržba majetku, nákup materiálu, zásob alebo surovín a realizácia investičných projektov. Úver je možné splácať 4 roky a zároveň sa žiadateľom poskytuje možnosť odkladu splátok istiny na dobu maximálne 6 mesiacov (NPC, 2021).

- **Crowdfunding** je jedinečná príležitosť na získavanie finančných prostriedkov pre startupy. Crowdfunding ponúka menej tradičnú cestu získavania kapitálu a využíva silu ľudí na získavanie kapitálu pre daný projekt. Umožňuje rôznym ľuďom investovať do vášho projektu niekoľko desiatok alebo stoviek eur. V prípade, že je projekt zaujímavý, môže získať stovky až tisíce malých investorov, a tak nahromadiť zaujímavý kapitál. Tento spôsob investovania sa využíva prevažne v USA. Avšak, začína sa využívať už aj v Európe či Austrálii. Podporujú to aj regulačné orgány. V USA komisia pre cenné papiere a burzu zvýšila limit v marci 2021 pre limit crowdfundingu projektov z 1,07 milióna USD na 5 miliónov USD v priebehu 12 mesačného obdobia. Očakávajú, že zvýšenie stropu takmer o 4 milióny USD umožní startupom spoliehať sa na túto formu financovania aj počas ťažkého obdobia pandémie COVID-19. USA nasledujú aj ostatné krajiny pri zvyšovaní limitov crowdfundingu, napríklad Francúzsko zvýšilo svoj limit na 2,5 milióna EUR už v roku 2016, zatiaľ čo Veľká Británia a Nemecko navýšili limit na 8 miliónov EUR už v roku 2018 (Techstars, 2021).

Medzi najznámejšie platformy pre financovanie formou crowdfunding patrí určite Kickstarter.com – ktorý oslovil aj vedenie projektu STRINGO. Odpoveď bola, že projekt je zaujímavý a zapadá do ich konceptu v sekcii – Design and Art. Otáznikom ale naďalej ostáva, čo by vedela spoločnosť ponúknuť investorom, keďže väčšinou projekty poskytnú investorom zľavu na produkty, ktoré sa crowdfundujú alebo nejaké zvýhodnené balíčky. To môže byť pre STRINGO problémom, pretože ide o veľmi špecifický produkt, ktorý si vyžaduje odbornú inštaláciu do steny a pre malých investorov by to mohlo byť dosť zložité a finančne náročné. To je dôvod, prečo doteraz spoločnosť SK-EM nevyužila dostupné alternatívy financovania a projekt financuje z vlastných zdrojov, poprípade 3F.

4.1.3 Analýza podporného prostredia v SR

Slovenská republika si uvedomuje, že kľúčom k dlhodobu udržateľnému hospodárskemu rastu a zvýšeniu konkurencieschopnosti je zvyšovanie produktivity založenej na inováciách, ktoré sú značne podporované aktivitami startupov. Startupy sú vo veľkej miere projekty, ktoré chcú vytvárať vysokú pridanú hodnotu, rast regionálnej a globálnej konkurencieschopnosti, a tiež zvyšovanie zamestnanosti a kvalifikovanej pracovnej sily, čo je pre štát veľmi atraktívne. Úspešné projekty vytvárajú pozitívny imidž Slovenska, a tak zvyšujú jeho klasifikáciu v rôznych rebríčkoch. Štát si uvedomuje, že rast množstva potenciálne úspešných startupov môže zabezpečiť vytvorením priaznivého regulačného a legislatívneho podnikateľského prostredia. Projekty musia mať zabezpečený prístup k finančným aj nefinančným nástrojom, ktoré by mali byť efektívne alokované v kritických fázach života a rastu startupu.

Slovensko má viacero ministerstiev, ktorých cieľom je podporiť startupový ekosystém a stimulovať podnikateľské prostredie a systém štátnej podpory, ktorá dokáže popohnať aktivitu slovenských subjektov s unikátnymi nápadmi. Medzi tieto ministerstvá patrí Ministerstvo financií, Ministerstvo školstva, vedy, výskumu a športu a vo veľkej miere aj Ministerstvo hospodárstva.

Snahou štátu je v určitom smere prispieť k pretransformovaniu spoločnosti, ktorá vníma problémy ako nové výzvy a je otvorená inováciám. Koncepcia zo strany vlády pre podporu startupov a rozvoja startupového ekosystému má v záujme reagovať na súčasné a plánované výzvy, zaujať k tejto problematike komplexný a koordinovaný postoj, a vyhnúť sa tak neúplným alebo ad-hoc aktivitám. Samozrejme, prioritou vlády je, aby realizácia podpory bola v čo najväčšej miere financovaná z eurofondov. Koncept Slovenskej republiky pre rozvoj a následnú podporu startupového ekosystému je zasadený do širšieho a komplexnejšieho konceptu postupných pro-rastových opatrení na podporu slovenskej ekonomiky a inovačnej politiky Slovenskej republiky. Nadväzuje na strategické materiály prijaté ako na národnej, tak aj na európskej úrovni. Ministerstvá v spolupráci so Slovak Business Agency, profesijnými asociáciami a rôznymi predstaviteľmi startupového ekosystému pripravili návrh koncepčných opatrení a rozčlenili ich do nasledujúcich cieľov:

- Slovenská republika má vytvoriť vhodné podmienky pre podnikanie, tzn. vytvoriť prijateľné regulačné prostredie bez zbytočných prekážok.

- Vytvorenie a zabezpečenie podporných služieb pre posilnenie zázemia startupov, tzn. vytvorenie adekvátnej infraštruktúry a služieb pre záujemcov o podnikanie začínajúcich aj etablovaných startupov.
- Zabezpečenie financií v období „Údolia smrti“, kedy veľké množstvo startupov zlyháva (MH SR, 2021).

Medzi podporné nástroje MH SR patria: inovačný fond, inovačné vouchre, podpora klastrov, medzinárodná spolupráca v priemyselnom výskume a vývoji a inovatívne riešenie v mestách. Pre nami zvolený startup sú relevantné iba prvé dva nástroje.

- Inovačný fond je zriadený MH SR a je samostatnou neziskovou neštatnou právnickou osobou, ktorá má za cieľ podporne pôsobiť na území SR. Účelom inovačného fondu je podpora trvalého rozvoja hodnôt v oblasti vedy a výskumu, a takýmto spôsobom urýchliť inovačný rozvoj SR. Ďalšou z úloh je zabezpečovanie prístupu k domácim, zahraničným, vedeckým, technickým, ekonomickým a finančným inováciám. Podporuje aj oblasť ochrany priemyselného a duševného vlastníctva a know-how slovenských startupov. Pracuje na systéme návratného financovania a od svojho vzniku už podporil 40 projektov z rôznych oblastí (MH SR, 2021).

- Inovačné vouchre alebo poukážky majú za cieľ zvyšovanie konkurencieschopnosti začínajúcich podnikov prostredníctvom inovácie produktov, služieb alebo zefektívnenia svojho business modelu. Poukážky môžu byť využité na podporovanie digitálnej transformácie podniku alebo komercializáciu inovatívnych riešení startupu. Výška podpory voucherov je v rozmedzí 2 000 až 10 000 €, s intenzitou pomoci až do 85% z oprávnených výdavkov. Financovanie je zabezpečené formou pred financovania a môže byť zájemcovi vyplatená len jedenkrát v rámci danej výzvy. Inovačné poukážky môžu byť využité v oblasti poradenstva so zameraním na akceleráciu inovácií, ktoré môžu vybranému startupu pomôcť uviesť nový produkt alebo službu na trh. Môžu byť využité aj na služby spojené s výskumom, ktoré danému startupu umožnia zabezpečiť vývoj inovatívnych riešení a uľahčovať činnosti vzťahujúce sa na vytváranie vlastných kapacít (Inovujme, 2021).

Podpora zo strany SBA

Slovak Business Agency je spoločnou iniciatívou vlády SR a EÚ. Je to jedinečná platforma súkromného a verejného sektora. Poskytuje rôzne druhy podpory a pomoci pri vzniku a rozvoji rôznych druhov podnikania. Forma podpory sa rozdeľuje na finančnú a nefinančnú. **Nefinančná podpora** zo strany SBA má veľa rozmerov a obsahuje široké

spektrum nástrojov a iniciatív. My vyberieme iba tie relevantné pre projekt STRINGO. V rámci niektorých nástrojov bol už projekt angažovaný alebo aj aktuálne participuje.

- Národný projekt – Podpora internacionalizácie MSP: Cieľom tohto projektu je posilniť internacionalizáciu MSP v počiatočných fázach rozvoja. Vráťane predstavenia business potenciálu a zabezpečenia bezplatných prezentačných, kooperačných a poradenských služieb MSP s jasným cieľom zvýšenia miery zapojenia MSP do medzinárodnej spolupráce. Medzi podporné aktivity SBA v rámci tohto programu patria: zabezpečenie účasti MSP na vhodných veľtrhoch a výstavách, nastavenie a správa marketingu, kampaní, re-dizajn webstránky, informačné podujatia a semináre, poradenstvo, atď.

- Inkubačný program je založený z dôvodu poskytovania komplexných služieb za účelom podpory začínajúcich mikro, malých a stredných podnikov a zvýšenia miery ich prežitia v úvodných a zároveň kritických rokoch podnikania. Je určený pre podniky, ktoré pri vstupe do programu majú maximálne 3 roky od registrovania v obchodnom registri Slovenskej republiky. Cieľom inkubačného programu je znížiť riziko a mieru zániku podniku na minimum a zároveň pomôcť začínajúcim podnikateľom posilňovať podnikateľské zručnosti. Samozrejme, jedným z cieľov je aj posilnenie konkurencieschopnosti daného podniku. Medzi podporné aktivity SBA v rámci tohto programu patria: možnosť podnikateľov využívať kancelárske priestory inkubátoru, individuálne krátkodobé alebo dlhodobé poradenstvo vo forme konzultácií, vzdelávacie podujatia, hľadanie obchodných partnerov alebo investorov, vytváranie dodávateľsko-odberateľských vzťahov, atď.

- Stážový program prináša pre začínajúcich podnikateľov, ako aj záujemcov o podnikanie, možnosť oboznámiť sa s novými trhmi, nazbierať business kontakty, alebo prebrať rôzne poznatky od skúsených podnikateľov. Program je určený pre mladých ľudí vo veku do 35 rokov, napríklad absolventov vysokých škôl alebo doktorandov so záujmom o podnikanie. Medzi podporné aktivity SBA v rámci tohto programu patria: pred odletová príprava, stážový pobyt vo vybranej krajine v dĺžke maximálne 3 mesiace, účasť v inkubátore NPC, akékoľvek podujatie v krajinách EÚ v spojitosti s podnikaním daného žiadateľa v dĺžke maximálne 4 dni...

- Startup Sharks je štátny program na podporu startupov. Je známy ako iniciatíva Startup Sharks. Aktivity tohto programu sú rozdelené do nasledujúcich komponentov:

- V rámci komponentu 1 majú záujemcovia možnosť zúčastniť sa na zahraničnom alebo domácom podujatí, zameranom na inovácie, technológie alebo činnosti spojené so startupmi. Úspešným žiadateľom SBA zafinancuje letenku, ubytovanie a vstupenky.

- Medzi aktivity komponentu 2 patrí odborné poradenstvo, kde záujemcovia o podporu s inovatívnym projektom môžu požiadať vybraného experta z rôznych oblastí o mentoring. Náklady na konzultanta budú plne hrazené z SBA.

- Komponent 3 sa zameriava na účasť žiadateľov na vybraných zahraničných stážach vo svetovo uznávaných startupových inkubátoroch.

- Podpora rodinného podnikania je pomerne nový program spustený od roku 2018. Tento program má za cieľ prispieť k zlepšeniu podmienok rodinných podnikov na Slovensku. MSP spĺňajúce definíciu rodinného podniku sa môžu uchádzať o viacero foriem podporných bezplatných služieb: poskytovanie odborných konzultácií v rôznych oblastiach, vypracovanie štúdií a prieskumov na zlepšenie postavenia rodinného podniku na vysoko konkurenčnom trhu, informačné, odborné tréningy a školenia k téme podnikania daného podniku, úhrada nákladov pre rodinné podniky zúčastňujúce sa veľtrhov a výstav na medzinárodných podujatiach, atď.

Medzi **finančnú podporu** zo strany SBA patrí mikro pôžičkový program, ktorý sme už charakterizovali a fond rizikového kapitálu. Sprostredkovateľom fondov rizikového kapitálu je Národný holdingový fond, ktorého zakladateľom je Slovak Business Agency. V súčasnosti spravuje tri druhy fondov rizikového kapitálu. Zabezpečuje aj podporné služby, ako napríklad: odborné konzultácie so žiadateľom o financovanie, poradenstvo a zaobstaranie spolufinancovania pre vybraných žiadateľov požadujúcich vyššiu čiastku, ako je povolená hranica daného fondu.

- Slovenský rozvojový fond poskytuje veľkosť investície vo výške 500 000 – 2 300 000 €.

- Slovenský rastový kapitálový fond poskytuje veľkosť investície vo výške 500 000 – 2 500 000 €, ktorá je strednodobého charakteru na obdobie 3 – 4 roky.

- Fond inovácií a technológií, ktorý poskytuje investíciu vo výške 20 000 – 1 500 000 € v investičnom horizonte 4 – 6 rokov (SBA, 2019).

Podporné prostredie na Slovensku je podľa nášho názoru stále ťažko dostupné, čo sa odráža na kvalite podnikateľského prostredia. Na Slovensku vznikol portál

www.vesmirpodpory.sk, ktorý by mal podnikateľom pomáhať lepšie sa orientovať. Táto platforma je len odkazom na existujúce výzvy alebo možnosti podpory a keď sa chcete domáhať nejakej konkrétnej podpory alebo komunikácie, tak to trvá dni alebo týždne, čo celý proces zbytočne predlžuje a v niektorých prípadoch sa ani nedočkáte odpovede, ako to bolo aj v našom prípade.

4.2 Analýza konkurencie projektu STRINGO

Pri analýze konkurencie si musíme najskôr definovať, čo to konkurencia vlastne je. Za konkurentov považujeme firmy, ktoré poskytujú našim potenciálnym zákazníkom podobné alebo rovnaké produkty, či služby. Pôsobia na rovnakých trhoch, alebo oslovujú našu cieľovú skupinu zákazníkov. Pri komplexnejšej analýze konkurencie musíme brať do úvahy aj širšie súvislosti, ako je napríklad: stav trhu a ekonomika danej krajiny, legislatívne podmienky či daňové zaťaženie v cieľovej krajine.

Konkurenciu rozdeľujeme na priamu a nepriamu. **Priama konkurencia** sa vyznačuje tým, že ponúka spoločnému trhu rovnocenný produkt – čo sa týka úžitku, a oslovuje nami zvolenú skupinu potenciálnych zákazníkov. **Nepriama konkurencia** je charakteristická tým, že ich hlavná podnikateľská činnosť je odlišná, ale svojou ponukou zasahuje do nášho trhu alebo nahrádza náš produkt/službu (Rubintová, 2020).

Pri analýze konkurencie je potrebné porovnávať viacero faktorov. V úvode je potrebné si jasne definovať, kto je našou konkurenciou a ako sa daná konkurencia prezentuje na trhu. Taktiež je nevyhnutné vytvoriť si SWOT analýzu a porovnať naše produkty/služby s konkurenčnými, poznať ich finančnú situáciu, systém distribúcie a samotnú stratégiu daných podnikov.

V prvom rade treba zadefinovať náš projekt, poukázať na silné a slabé stránky, možné príležitosti a hrozby, a to najlepšie prostredníctvom SWOT analýzy.

Tabuľka 1: SWOT Analýza projektu STRINGO

Silné stránky	Slabé stránky
- Inovatívny projekt v oblasti dizajnu - Udelená ochrana dizajnu na území EÚ - Udelená ochranná známka	- Inštalácia modulu do exteriéru je pomerne náročná – inštalácia do múru/plotu - Údržba a výmena svetiel v module

• Variabilita materiálu (nerez, meď, mosadz...) • Základný materiál – nehrdzavejúca oceľ – nízka údržba, dlhá životnosť materiálu • Prispôsobovanie veľkosti modulu podľa požiadavky klienta • Dynamika obsahu • Elegantné a čisté línie • Neustála aktuálnosť obsahu v podobe motívov	
Príležitosti projektu	Faktory ohrozujúce projekt
• Inovatívnosť zabezpečuje nový priestor v podobe odbytu • Atraktívne u architektov – záujem o spolupráce • Rôzne dizajnové súťaže – STRINGO už má podané prihlášky v Los Angeles a Taliansku • Ochrana môže zabezpečiť pri úspešnom prerazení na trhy čiastočný monopol v danom segmente • Investori – crowdfunding, business angels... • Príležitosť v podobe globálneho trhu so záujmom o dynamický spôsob 3D dekorácie na akékoľvek steny • Využitie nových doplnkov – laser	• Ekonomická situácia domácnosti alebo firiem • Inovatívnosť je príležitosťou a zároveň hrozbou – nepoznanie projektu • Ťažké finančné prerazenie na trh a vybudovanie povedomia o značke • Rast ceny vstupných materiálov

Zdroj: Vlastné spracovanie autorom

Projekt STRINGO je špecifický tým, že modul môže byť umiestnený do exteriéru aj interiéru. V závislosti od umiestnenia sa mu líši aj konkurencia. V úvode treba spomenúť, že STRINGO bolo vyvinuté hlavne do exteriéru rodinných domov ako súčasť kamenných plotov, terás alebo zimných záhrad, kde je tá konkurencia veľmi nízka až z niektorých uhľov

pohľadu nulová. Pred začatím procesu žiadosti o ochranu priemyselného vlastníctva, si spoločnosť SK-EM j. s. a. dala vypracovať odbornú rešerš – Úradom priemyselného vlastníctva Slovenskej republiky. Vykonávanie rešerše trvalo približne jeden mesiac a bola vykonávaná dvomi pracovníkmi úradu. Zhodnotenie konkurencie v rámci globálneho prostredia z hľadiska materiálu a vizuálu modulu, bolo doručené spoločnosti v októbri 2020. Výsledok rešerše poukázal na 6 možných subjektov, ktorí by mohli napadnúť žiadosť o udelenie ochrany z dôvodu vyskytovania sa niektorých znakov v spojitosti s ich produktmi. Väčšina subjektov pochádzala z Ázie a USA, iba jeden subjekt z Nemecka.

Tabuľka 2: *Analýza konkurencie na základe materiálu a vizuálu modulu vykonaná patentovou rešeršou – Úradom priemyselného vlastníctva SR.*

Poradové číslo	Dokument s odkazom na relevantnú časť	Znak relevancie
D1	<u>CN210055389U</u> U (WU HONGLIANG) 2020-02-14, celý dokument	Y
D2	<u>CN205358997U</u> U (TIANJIN WANGDA WENBO LTD CO) 2016-07-06, anotácia, obrázky	Y
D3		Y
D4	<u>US2003094427</u> A1 (ROYSTON LLC [US]) 2003-05-22, anotácia, obrázky	Y
D5	<u>US4340144</u> A (HELLER DESIGNS INC) 1982-07-20, anotácia, obrázky	Y
D6	<u>CN208388288U</u> U (SHANGHAI YITONG TOOL CO LTD) 2019-01-18, anotácia, obrázky	Y
	<u>WO9916294</u> A2 (FEHLBAUM & CO [CH]; WALTER HERBERT [DE]; UECKER MANFRED [DE]) 1999-04-08, anotácia, obrázky	

Zdroj: Vlastné spracovanie autorom podľa výsledkov rešerše Úradu priemyselného vlastníctva SR.

Obrázok 5: Vysvetlivky

Vysvetlivky:

IC	označuje symboly Medzinárodného patentového triedenia (MPT) použité pri rešerši	X	alebo vynálezovskej úrovne predmetu zadania rešerše označuje dokumenty, ktoré obsahujú všetky znaky predmetu zadania rešerše a môžu byť prekážkou uznania novosti predmetu zadania rešerše
CC	označuje symboly Kooperatívneho patentového triedenia (CPC) použité pri rešerši	Y	označuje dokumenty, ktoré obsahujú niektoré znaky predmetu zadania rešerše a v kombinácii s inými takto označenými dokumentmi môžu byť prekážkou uznania vynálezovskej úrovne predmetu zadania rešerše
D	označuje citované dokumenty, ktoré sú uvedené kódom krajiny pôvodu podľa štandardu WIPO ST.3, číslom dokumentu a kódom druhu dokumentu podľa štandardu WIPO ST.16 a sú doplnené dátumom zverejnenia alebo sprístupnenia dokumentu verejnosti vo formáte rok-mesiac-deň. Viac informácií o štandardoch WIPO sa nachádza na webovom sídle úradu https://www.indprop.gov.sk/	O	označuje dokumenty vzťahujúce sa k nepísomnému zverejneniu
A	označuje dokumenty reprezentujúce všeobecný stav techniky, ktoré by nemali byť prekážkou uznania novosti		

Zdroj: Vysvetlivky k patentovej rešerši s komentárom od Úradu priemyselného vlastníctva SR.

Spoločnosť SK-EM j. s. a. zvážila výsledky patentovej rešerše, ktoré dopadli veľmi dobre a subjekty ohrozujúce udelenie ochrany boli prevažne z teritórií, ktoré sú pre projekt v najbližších rokoch nezaujímavé, nakoľko Čína je z hľadiska vzdialenosti a z hľadiska ich povesti kopírovania nápadov neatraktívna. USA je teritórium, kde by STRINGO do budúcnosti určite plánovalo expandovať, no v najbližších rokoch určite nie. Dôležité je presadiť sa najskôr na európskom trhu, ktorý je geograficky blízko. Okrem toho, EÚ poskytuje pre projekt veľké množstvo výhod, nakoľko je Slovensko jej súčasťou. Po zvážení všetkých faktorov sa spoločnosť rozhodla podať žiadosť o udelenie ochrany dizajnu pre územie EÚ. Dňa 30. 11. 2020 bola žiadosť akceptovaná a udelená ochrana, čo vedenie spoločnosti veľmi potešilo, pretože projektu bola udelená určitá dominancia a ochrana myšlienky a prevedenia.

4.2.1 Konkurencia projektu STRINGO z hľadiska umiestnenia do exteriéru

Ako už bolo v práci spomenuté, vývoj projektu STRINGO bol prioritne smerovaný do exteriéru ako súčasť kamenných/murovaných plotov, domov alebo terás, taktiež do exteriéru hotelov či polyfunkčných budov. Zameranie na exteriér vychádzalo zo samotnej myšlienky projektu, ako aj z nízkej konkurencie v oblasti dizajnu, zameranej na skrášľovanie alebo vytváranie novej normy pre ploty a steny kdekoľvek v exteriéri. STRINGO pri úspešnom prerazení na trhu EÚ môže vytvoriť nový štandard v oblasti dizajnu plotov alebo stien, pretože ak si pozriete Google, žiadna firma alebo projekt nevkladá nič do stien v exteriéri, čo samozrejme vytvára výhodu a zároveň nevýhodu. Na internete môžete nájsť ploty od výmyslu sveta, napríklad rôzne materiály, konštrukcie alebo tvary, avšak nikto

nevkladá do plotu nejaký prvok alebo nosič. S tým sa vedenie pri projekte STRINGO stretáva. Je to oceňované veľmi pozitívne a inovatívne. Keďže to nie je známe, ľudia to nepoznajú a nevedia hneď pochopiť čo to je, preto je potrebné budovať veľmi kvalitné povedomie o novej značke a „osvetu“ projektu.

Medzi čiastočnú konkurenciu projektu môžeme zaradiť machové steny alebo vertikálne záhrady, čo je v poslednom období trend, nakoľko je teraz motiváciou rôznych subjektov vytvárať „green walls“ a podporovať tak ekológiu. Zelené steny majú určite svoje estetické a funkčné uplatnenie. Vertikálna záhrada predstavuje inštaláciu živých rastlín rôznych druhov do skupín, ktoré sú umiestnené na konštrukcii. V lete môžu slúžiť na ochladzovanie betónových budov či plotov a samozrejme, aj čistenie ovzdušia a vytváranie zeleného riešenia pre zastavané plochy. Vertikálne záhrady sú určite veľmi pekným prvkom stien alebo plotov, avšak, v Európe alebo krajinách, kde vegetácia počas zimy končí, majú problém. Benefitom projektu STRINGO je, že počas zimy, kedy sú zelené steny nezaujímavé a pochmúrne z dôvodu pozastavenej vegetácie, vytvára priestor pre iné alternatívy v podobe motívov, ktoré sú aktuálne k danému obdobiu, a tak stena nikdy nebude fádna. STRINGO vertikálnu záhradu môže majiteľ domu alebo hotelu jednoducho vymeniť za motív, ktorý je odolný voči nízkym teplotám a poveternostným podmienkam, napríklad: drevené motívy alebo motívy zo skla. Tu predstavujeme jeden z veľkých benefitov tohto projektu, a tým je dynamika obsahu, napríklad: podľa nálady alebo potreby klienta, taktiež ročných období či sviatkov.

Čo sa týka cenovej konkurencie, porovnávať projekt STRINGO a systém vertikálnych záhrad je ťažké, nakoľko je STRINGO v štandardnom prevedení modul z nehrdzavejúcej ocele. Môžu však byť použité aj iné materiály, ako napríklad: brúsená nerez, meď, mosadz, titan alebo cortenový plech. Modul obsahuje systém osvetlenia v podobe 10 svetelných bodov a sieť tyčí z vybraného materiálu, ktoré slúžia ako opora pre ťahavé kvety, alebo ako systém uchytávania niektorých motívov. Tieto materiály majú určitú hodnotu a počas pandémie COVID-19 ich hodnota vzrástla. Výstavba klasických vertikálnych záhrad sa vyznačuje len závesnou kovovou konštrukciou a skupinou kvetináčov.

4.2.2 Konkurencia projektu STRINGO z hľadiska umiestnenia do interiéru

Čo sa týka interiérových priestorov, pre tie nebol projekt prioritne vytváraný a vyvíjaný. Postupom času a po rôznych konzultáciách s architektmi a dizajnérmi sa však začal orientovať aj na interiérové umiestnenie. Práve tam existuje podstatne viac možností implementácie projektu. Interiéry samotných domov, bytov, kancelárií, hotelov a ich lobby, recepcie firiem a taktiež wellness, to sú všetko prostredia, kde môže byť STRINGO umiestnené. Samozrejme tak, ako vzniká veľa priestoru pre tento projekt, poskytuje sa rovnaký priestor pre iné konkurenčné projekty, ktorých je oproti exteriéru podstatne viac. Najväčším rozdielom medzi výhodou umiestnenia v exteriéri oproti interiéru je, že STRINGO má v exteriéri množstvo konkurenčných výhod, pretože je modul odolný voči akýmkoľvek vplyvom – keďže je štandardne skonštruovaný z nehrdzavejúcej ocele, ktorá nepodlieha korózii a zachováva si elegantnosť veľmi dlhé obdobie. Modul dokáže byť využívaný aj počas pozastavenej vegetácie, pri ktorej zlyhávajú vertikálne záhrady. Pri interiéru to však neplatí, pretože teplota alebo vlhkosť sú počas celého roka pomerne konštantné. Projekt ne stráca konkurenčné výhody ani pri interiéru, práve naopak, ešte si ich prehľbuje a rozširujú sa mu aj možnosti do budúcnosti.

Konkurenčné produkty v rámci interiéru sú určite už spomenuté vertikálne záhrady a machové steny, rôzne typy nástenných dekorácií, 3D dekorácií a obrazov. Môžu to byť aj obrazovky vložené do steny alebo zavesené na stene.

Vertikálne záhrady sú určite veľmi pekná dekorácia, ktorá si nájde svojich klientov hlavne medzi firmami alebo hotelmi, ktoré chcú skrášliť niečím živým a pekným svoje recepcie alebo lobby. Vertikálne záhrady dokážu prinášať aj určité obrazové scenérie. Ochladzujú a okysličujú prostredie a prinášajú zeleň do „studených“ zastavaných miestností. Čo sa týka cenovej konkurencie, v pomere ku veľkosti porovnávaných projektov je vertikálna záhrada určite lacnejšia, pretože sa skladá len z rastlín v kvetináčoch a kovovej konštrukcie. Vertikálna záhrada spolu s projektom STRINGO sú v trojrozmernom ponímaní a majú oproti niektorým konkurentom veľkú výhodu, pretože 3D rozmer je určite atraktívnejší pre klientelu. Obidva projekty sú hmatateľné a fyzického charakteru, čo im prináša konkurenčnú výhodu. Jednou z alternatív použitia projektu je aj využitie modulu v podobe vertikálnej záhrady, čiže ani tu projekt nezaostáva, ba práve naopak, okrem tohto využitia ponúka mnoho ďalších alternatív pre firmy alebo hotely, ako napríklad: predstavenie idey alebo aktuálneho projektu danej spoločnosti, počas sviatkov skrášliť

klientom obdobie Vianoc prostredníctvom motívov prislúchajúcim k danému sviatku, či preukázať úspech a motivovať zamestnancov alebo partnerov prémiovejším motívom v podobe ručne taveného skla. Predstavivosti sa medze nekladú. Za tým stojí aj myšlienka projektu, ktorou je dynamika obsahu, ktorú vertikálne záhrady neprinášajú, pretože ide o statickú scenériu.

Machové steny alebo machové obrazy sú určitou formou konkurencie z hľadiska ekonomickej teórie, pretože ak sa klient rozhoduje implementovať na stenu alebo do steny niečo, čo ho má potešiť alebo skrášliť okolie, pripadá do úvahy aj machová stena. Z hľadiska praxe táto dekorácia nijak nevzbudzuje konkurenciu pre STRINGO. V oblasti dizajnu je už viac – menej na ústupe, pretože sa využíva vo svete už od roku 2012/2013. Hoci je táto dekorácia vizuálne pekná a atraktívna, po určitom čase sa ľudom znuovala a prestala byť zaujímavá. To je ďalším z dôvodov vzniku projektu – priniesť výmenu a dynamiku obsahu. Je dôležité nedostat' sa do bodu, v ktorom projekt začne pripadať určitej audiencii opozeraný, ako to môže byť v prípade machových obrazov, ktoré sú statické. Samozrejme, závisí od firmy, no niektoré machové steny sú umelé, syntetické a zároveň statické, čo nemôže byť pre inovatívne a úspešné firmy atraktívne. Samozrejme, obsahuje aj benefity – nielen, že je to 3D a hmatateľné dielo, ale je to aj STRINGO. Porovnanie cien je tu už pomerne vyrovnané, keďže kvalitné machové projekty sa už približujú cene nami zvoleného projektu. Zároveň v sebe obsahujú už vyššie spomínané nedostatky.

Nástenné dekorácie rôzneho charakteru a materiálu sú určite konkurenciou, pretože sa tu už dostávame do segmentu umenia, ktoré má svoju váhu a klientelu po celom svete. Existuje mnoho remeselníkov a umelcov, ktorí vytvárajú rôzne formy umenia, napríklad z dreva alebo zo skla, ktoré je mimoriadne atraktívne a dokáže to nami zvolenému projektu vysoko konkurovať. Môže ísť o rôzne drevené trámy alebo obrazy po stenách, rôzne typy wooden artu. Sklo má taktiež vysoké zastúpenie v segmente dekorácií. Existujú rôzne deliace sklenené steny a obrazy zo skla v spojitosti s drevom a inými atraktívnymi materiálmi. Tu je cenová konkurencia vyrovnaná, v niektorých prípadoch aj v prospech STRINGO, ktoré dokáže zastúpiť rôzne estetické potreby klienta, ktoré zastupujú tieto dekorácie. V jeho prospech hrá aj bodové osvetlenie modulu a spomínaná dynamika obsahu. Modul má benefit aj v možnosti zvolenia atraktívnejšieho materiálu do interiéru, napríklad mosadz, alebo v poslednej dobe vysoko využívaný, cortenový plech. Samozrejme, niektoré dekorácie majú umeleckú hodnotu. To ale STRINGO vôbec neznevažuje, pretože

spoločnosť do budúcnosti uvažuje o kolaborácii s niektorými umelcami a vytvorením prémiovej edície, ktorá taktiež postupom času môže rásť na hodnotu.

Obraz tak, ako už spomínané dekorácie, je tiež významným konkurentom projektu, ktorý má síce svoje výhody, ale aj nevýhody – v porovnaní s nami vybraným projektom. Obraz v priestore sa môže chápať ako umenie alebo dekorácia v závislosti od autora alebo chápania klienta. S rovnakým chápaním sa začalo stretávať vedenie projektu. Veľa architektov chápe a definuje projekt ako umenie, aj keď jeho cieľom bolo vytvoriť nosič vizuálneho prvku v podobe nerezového modulu. Vývoj a podnety okolia sa však nedajú ignorovať. Výsledok je taký, že modul má aktuálne 6 variantov materiálu. Vedenie firmy sa už stotožňuje s tým, že nevytvorilo len univerzálny modul na skrášľovanie prostredia, ale že je to vnímané aj ako umenie. Obraz má oproti STRINGO benefit v tom, že inštalácia je pomerne jednoduchá – len sa zavesí na stenu. Naopak, STRINGO si vyžaduje pomerne náročnú inštaláciu, keďže ide o modul s určitými vlastnosťami a funkcionalitou. Nevýhodou je určite to, že pri pozeraní nám obraz poskytuje len 2D vnímanie, pričom STRINGO – 3D. Navyše, modul v sebe obsahuje bodové osvetlenie, ktoré môže večer vytvárať scenériu znázorňujúcu hviezdy na nočnej oblohe. Samozrejme, rôzne druhy obrazov nemusia slúžiť len ako dekorácia na stenu. Pri drahších obrazoch ide aj o hodnotu autora a samotného diela, čo môže byť motiváciou určitej klientely rozhodnúť sa práve pre obraz – pri rozhodovaní medzi STRINGO a umením v podobe obrazu. Tu ale vzniká príležitosť pre STRINGO do budúcnosti, ktorou je osloviť rôznych autorov a umelcov v spojitosti so spoluprácou, a vytvoriť tak sekciu hodnotnejších motívov, ktoré by v ďalekej budúcnosti mohli plniť zberateľskú funkciu. Cena rôznych objektov na stenu alebo do steny nehrá až takú rolu.

Obrazovky alebo rôzne premietacie zariadenia na stene sú taktiež konkurenciou projektu, pretože plnia úlohu dynamiky obsahu a dokážu premietiť rôzne obrazové scenérie. Kvalitnejšie televízory alebo obrazovky, ktoré môžu byť umiestnené v stene alebo na stene sa cenovo približujú projektu STRINGO, ale ani z ďaleka nenapĺňajú jeho funkcionalitu a estetickú hodnotu. Televízor síce dokáže vydávať zvuk, čo je jeho aktuálnym benefitom oproti nášmu projektu, ale má množstvo nevýhod, napríklad: premietané obrazy sú väčšinou vo formáte 2D, pokiaľ by nešlo o 3D obrazovku, ktorá by v tom prípade bola cenovo drahšia a vyžadovala by si pre každého, kto by sa chcel zaujímať o dané obrazy, aj okuliare, čo je obťažujúce. Televízor, ako produkt, nepredstavuje estetickú alebo umeleckú hodnotu. Je to elektronické zariadenie, ktoré je v užívateľskom svete všade zastúpené a už nie je ničím výnimočné. Je nemožné dotknúť sa objektov premietaných na obrazovke, zistiť ich kvalitu,

vlastnosti a funkcionality. Je to len niečo virtuálne a v tomto svete sa postupne začína vytrácať fyzická hodnota.

Čo sa týka konkurencie z hľadiska umiestnenia, projekt STRINGO má náročnejšie prenikať v priestore interiéru, kde je konkurentov podstatne viac. V prípade interiéru si tento projekt vyžaduje väčšiu propagáciu, nakoľko je potrebné investorom vysvetliť jasné benefity a hlavne myšlienku tohto projektu a porovnávať to so štandardnými alternatívami, na ktoré sú investori zvyknutí. V prípade umiestnenia do exteriéru je konkurencie podstatne menej, avšak okruh investorov sa zmenšuje, pretože v exteriéri je tento projekt vhodný hlavne do murovaných plotov deliacich stien, alebo vstupov do domov či hotelov. V tomto prípade je potrebné osloviť investora v procese projekcie novej stavby, nakoľko pri exteriéri nedochádza k rekonštrukciám tak často ako pri interieri.

4.3 Analýza potenciálnych zahraničných trhov pre projekt STRINGO

Pri úspešnom vybudovaní povedomia o značke STRINGO a prerazení na slovenskom trhu v podobe inštalácie dostatočného množstva kusov na to, aby vedenie vedelo skonštatovať, že je proces dostatočne zvládnutý a môže sa expandovať na zahraničné trhy, sa cesta projektu bude pravdepodobne uberať na geograficky a kultúrne blízke trhy. V prípade Českej republiky a Poľska existuje jazyková príbuznosť a komunikácia s potenciálnym klientom by bola pomerne jednoduchá a zvládnuteľná. Pri predikovaní novej expanzie pripadá do úvahy v prvej fáze expanzia na trhy Vyšehradskej štvorky. V prípade prijatia a úspechu na týchto trhoch by spoločnosť pravdepodobne uvažovala nad vybranými krajinami Európskej únie, ako napríklad: Rakúsko, Nemecko, Taliansko, Francúzsko, Holandsko.

Pri analyzovaní potenciálnych trhov sme si vybrali určité hodnotiace kritéria pred výberu, pomocou ktorých dokážeme analyzovať atraktivitu a možný prienik na daný trh. V prípade krajín V4 je to geografická vzdialenosť v spojitosti s ekonomicko-politickou podobnosťou krajín. Pri vybraných krajinách EÚ sme ako kritéria výberu zvolili ekonomickú vyspelosť krajín, geografickú vzdialenosť v kombinácii s HDP/capita a historickú vedomosť o vzťahu týchto krajín k náročnému dizajnu, za ktorý vedia patrične zaplatiť.

Tabuľka 3: Analýza krajín V4 podľa vlastných kritérií

	Slovenská r.	Česká r.	Poľsko	Maďarsko
Veľkosť krajiny	5,5 milióna	10,7 milióna	40 miliónov	9,8 milióna
Mzdy	1 202 €	1 508 €	1 289 €	1 251 €
Odhadovaná Kúpna sila ľudia vo veku 30-64r s vyšším príjmom/	370 200	686 200	2 507 600	638 300
Vzdialenosť trhu		500 – 600km	600 – 700km	400 – 500km
Kvalita logistiky	LPI – 3,14 scóre	LPI – 3,62 scóre	LPI – 3,5 scóre	LPI – 3,41 scóre
Počet stavebných povolení mesačne /priemer/	5000	8000	50 000	1330

Zdroj: Vlastné spracovanie autorom podľa údajov (The Global Economy, 2021), (Wikipedia, 2021), (The World Bank, 2021), (LPI, 2021).

V tabuľke č. 3 môžeme vidieť porovnanie krajín Vyšehradskej štvorky z pohľadu veľkosti krajiny, miezd, odhadovanej kúpnej sily a ďalších faktorov. Čo sa týka kultúrnej podobnosti a vzdialenosti, všetky krajiny sú dostupné a predstavujú potenciálne odbytové trhy. Výška miezd je v podstate podobná ako aj kvalita logistiky – meraná indexom LPI. V počte udelených stavebných povolení v priemere za mesiac, je ďaleko pred ostatnými krajinami Poľsko, čo čiastočne súvisí aj s veľkosťou krajiny. Poľsko dominuje aj v odhadovanom množstve kúpyschopného obyvateľstva projektu STRINGO – ľudia vo veku od 30 – 64 rokov a približne len 15% ľudí odhadovaných podľa výšky príjmu. V odhadovanej kúpyschopnosti sú podobne Česká republika a Maďarsko. Najhoršie je na tom Slovenská republika, kde projekt štartuje, a teda každá ďalšia krajina by pre tento projekt mala byť atraktívnejšia.

Tabuľka 4: Analýza vybraných krajín EÚ podľa vlastných kritérií

	Rakúsko	Nemecko	Taliansko	Francúzsko	Holandsko
Veľkosť krajiny	8,9 milióna	83,2 milióna	59,6 milióna	67,4 milióna	17,5 milióna
Mzdy	4 379 €	4 094 €	2 479 €	3 097 €	2 855 €
Odhadovaná kúpna sila /ľudia vo veku 30-64r s vyšším príjmom/	592 300	5 359 800	3 796 000	4 153 000	1 121 000
Vzdialenosť trhu	600 – 700km	800 – 1100km	1300 – 1500km	1800 – 2100km	1300 – 1500 km
Kvalita logistiky	LPI – 3,99 scóre	LPI – 4,2 scóre	LPI – 3,73 scóre	LPI – 3,86 scóre	LPI – 4,07 scóre
Počet stavebných povolení mesačne /priemer/	18 500	27 500	15 000	41 000	4000

Zdroj: Vlastné spracovanie autorom podľa údajov (The Global Economy, 2021), (Wikipedia, 2021), (The World Bank, 2021), (LPI, 2021).

V tabuľke č. 4 môžeme vidieť porovnanie ďalších vybraných potenciálnych krajín, do ktorých by mohol projekt po prípadnom úspechu alebo presadení sa na trhu V4 expandovať. Z pohľadu vzdialenosti ide o pomerne vzdialené krajiny, čo by sa určite odrážalo aj vo zvýšenej cene za dopravu. Analyzované sú krajiny, ktoré sa vyznačujú určitou ekonomickou a socioekonomickou vyspelosťou. Z pohľadu veľkosti krajín sú to skoro všetky väčšie krajiny ako vyššie analyzované krajiny V4 a čím je veľkosť krajiny väčšia, tým je možné očakávať väčší dopyt. Všetky vybrané krajiny sa vyznačujú vyššou priemernou mesačnou mzdou, čo znamená, že projekt STRINGO by mal byť v týchto krajinách cenovo dostupnejší pre väčšie publikum ľudí. Pri Nemecku, Taliansku a Francúzsku odhadujeme niekoľko miliónov potenciálnych klientov. Kvalita logistiky je v týchto krajinách na vysokej úrovni. Nemecko dokonca dosiahlo v rámci rebríčka LPI najvyššiu úroveň. Mesačný počet udelených stavebných povolení tiež poukazuje na fakt, že tieto krajiny môžu byť atraktívnym prostredím pre projekt STRINGO.

4.3.1 Analýza potenciálnych klientov z hľadiska obchodného modelu

Čo sa týka obchodného modelu, projekt STRINGO vieme rozdeliť do dvoch kategórií, a to z hľadiska cielenia marketingových kampaní a budovania povedomia o značke.

- **Fyzické osoby** sú kategória, na ktorú bol projekt prvotne vyvíjaný a smerovaný. Vedenie projektu si po rôznych konzultáciách s odborníkmi definovalo cieľovú skupinu ako súčasných alebo budúcich majiteľov víl, či luxusnejších bytov. Taktiež ľudí, ktorí rekonštruujú svoje nehnuteľnosti bonitnejšieho charakteru. Cieľová skupina by mala byť muž/žena vo veku 33 rokov a vyššie, charakteristická nadpriemerným príjmovým zabezpečením, so záujmami o moderné bývanie, architektúru a s cieľom odlíšiť sa.

- **Právnické osoby** a cielenie na túto kategóriu sa vyvinulo až postupom času. Predchádzalo tomu veľké množstvo komunikácie s architektmi, ktorí vedenie projektu správne nasmerovali, že práve táto kategória vytvára projektu väčšie možnosti v podobe odbytu. Klientelou môžu byť rôzne spoločnosti, obchodné centrá, polyfunkčné budovy, developerské projekty, wellness centrá, hotely, reštaurácie, bary a pod. STRINGO môže byť súčasťou konferenčných miestností, recepcií alebo lobby, vstupných hál, či oddychových miestností vo wellness. Pri tejto skupine by malo ísť o subjekt, ktorý chce určitým spôsobom zaujať klientelu alebo svojich zamestnancov, skrášliť prostredie a v niektorých prípadoch aj motivovať. Taktiež poukázať na svoj záujem byť odlišný a zároveň aktuálny k danému obdobiu alebo udalosti a v poslednom rade, byť IN.

Čo sa týka potenciálnych odberateľov v závislosti od teritórií, spoločnosť SK – EM plánuje po presadení sa na slovenskom trhu expandovať do Česka a následne do Maďarska a Rakúska, a to z dôvodu geografickej blízkosti krajín. Hlavný odbyt sa očakáva od právnických osôb, nakoľko práve tieto subjekty neustále stavajú nové projekty, v ktorých by si našli svoje miesto aj projekty spoločnosti SK – EM.

4.4 Stratégie expanzie na zahraničné trhy

V rámci komercializácie bola založená spoločnosť SK – EM j. s. a., ktorá vykonáva všetky aktivity v rámci procesov uvádzania projektu na trh a komunikácie s verejnosťou a odborníkmi, okrem výroby, ktorú je výhodnejšie a efektívnejšie riešiť subdodávateľsky. Ako bolo v práci už spomenuté, v prípade úspešného presadenia sa na slovenskom trhu plánuje spoločnosť expandovať v rámci krajín V4 a v prípade úspechu na týchto trhoch nasledovná expanzia na vybrané trhy EÚ.

Scenáre vstupu na zahraničné trhy si spoločnosť zvolila dva, a to podľa intenzity a záujmu o tento projekt v daných krajinách:

- **Priamy export produktu bez prostredníkov** sa zvolí v prípade, že presadzovanie projektu vo vybraných krajinách bude prebiehať pomalšie a záujem sa bude prejavovať v podobe menšieho množstva objednávok. Spoločnosť SK – EM bude mať čas a kapacitu ľudského kapitálu na to, aby si celý obchodný proces riešila vo svojej réžii. Prebiehalo by to bez dodatočnej montáže, pretože sa očakáva, že záujem o projekt bude prejavovať od subjektov, ktorí stavajú alebo rekonštruujú, a teda disponujú pracovníkmi, ktorí by mali zvládnuť jednoduché osadenie modulu do steny. Výroba by bola výhradne na Slovensku, pretože sme krajina, kde sa strojársky priemysel drží na vysokej úrovni. Pomerne nízka úroveň miezd pracovníkov tiež vytvára konkurenčnú výhodu oproti výrobe v západnej Európe. Čo zohráva dôležitú rolu v rozhodnutí o výhradnej výrobe na Slovensku je fakt, že spoločnosť si chce zachovať a sledovať kvalitu výrobku a mať ju neustále pod dohľadom. Ďalším faktorom potvrdzujúcim rozhodnutie o výrobe doma je aj fakt, že si vedenie projektu chce zachovať určité „tajomstvo“ výroby a nezdieľať to s okolitými krajinami a prípadnými partnermi, aj keď si uvedomuje, že každý proces sa dá dohľadať.

- **Licencia** je druhá zvažovaná alternatíva pri expanzii na niektoré vzdialenejšie trhy EÚ. Licencia zabezpečuje povolenie k obchodnej činnosti určitému subjektu, ktorý by za normálnych okolností nemohol vykonávať obchodnú činnosť v spojitosti s predajom projektu STRINGO. Práve z toho dôvodu vedenie spoločnosti ešte pred uvedením projektu na trh zabezpečilo ochranu priemyselného vlastníctva, najskôr na území Slovenskej republiky a následne využilo právo prednosti po dobu 3 mesiacov, kde si požiadalo o vypracovanie globálnej patentovej rešerše, ktorá poukázala na možné podobné produkty vo svete, prevažne z Číny a USA. Iba jeden produkt vykazoval určité podobnosti z EÚ, konkrétne z Nemecka. Po preštudovaní daného produktu vedenie zhodnotilo, že nevzbudzuje hrozbu, pretože mal len zanedbateľné znaky podobnosti a podalo prihlášku na ochranu dizajnu aj na celé územie EÚ. Ochrana bola úspešne udelená a takýmto spôsobom sa zabezpečila určitá legislatívna ochrana a zároveň aj obchodná dominancia, vďaka ktorej sa určitým spôsobom znemožnilo vytváranie kópií, a preto, ak nejaký obchodný subjekt chápe podstatu a víziu tohto projektu, by ho nemal odkopírovať, ale snažiť sa získať od SK – EM j. s. a. povolenie na predaj projektu, napríklad vo forme platenej licencie. Obchodný model prostredníctvom licencovania prichádza do úvahy v prípade, že by projekt v krajinách západnej Európy naberal na rastúcej intenzite záujmu a pre spoločnosť by nebolo kapacitne

alebo časovo možné realizovať všetky obchodné aktivity v rámci Európy. K dohode vo forme licencovania by došlo iba v prípade, že by potenciálny obchodný partner pristúpil na podmienky spoločnosti SK – EM, kde jedna z najdôležitejších podmienok je ponechanie výroby na Slovensku pre vyššie spomínané dôvody, ktoré je potrebné dodržať a akceptovať. Pre možných partnerov zo západnej Európy tu ale vzniká priestor pre zaujímavý zisk, pretože môžu čiastočne prispôbiť cenu projektu k príjmovému zabezpečeniu v danej krajine, kde podľa tabuľky č. 4 môžeme dedukovať podstatne vyššie mzdy s porovnaním miezd na Slovensku. Vybrané krajiny disponujú aj väčším počtom kúpnej sily, keďže počet ľudí vo veku medzi 33 – 64 s nadpriemerným príjmom je rozšírenejší. Množstvo vydaných stavebných povolení je v niektorých prípadoch niekoľkonásobne vyššie, a aj z toho dôvodu sa dá očakávať vyšší predaj, a teda aj očakávaný zisk. Práve pre tieto dôvody spoločnosť zvažuje aj túto alternatívu pri vybraných krajinách.

Spoločnosť si chce zachovať dohľad nad výrobou a distribúciou, a preto v prvých rokoch chce realizovať stratégiu priameho exportu bez prostredníkov, aj z dôvodu geografickej blízkosti exportných trhov.

4.5 Odporúčania pre vybraný startup pri prieniku na zahraničné trhy

V závislosti od dosiahnutých výsledkov nášho skúmania môžeme s určitosťou zhodnotiť, že aj napriek tomu, že slovenský trh a organizácie zastupujúce Slovenskú republiku neprinášajú ideálne podmienky pre rozvoj podnikania, dokážu v tomto malom teritóriu vznikať projekty, ktoré majú potenciál preraziť aj na zahraničných trhoch. Musia byť pripravené na nástrahy a prekážky, ktoré im proces internacionalizácie prináša. Z toho dôvodu by sme na základe nášho výskumu vyvodili odporúčania pre vybraný startup STRINGO, z ktorých si môžu zobrať príklad aj podobne zamerané slovenské projekty.

V prvom rade je pred expanziou do zahraničia veľmi dôležité spraviť prieskum a zmapovať si trh na základe rôznych faktorov, napríklad: ekonomické, demografické, legislatívne a politické hľadisko. Prieskum v podobe dôkladného odhadu potenciálnych trhov, potenciálnych zákazníkov na danom trhu a ich kúpna sila, je taktiež nevyhnutnosťou.

Fenomén globalizácie priniesol okrem iného aj vysokú úroveň konkurencie, a preto sa požaduje vysoká kvalita a jedinečnosť produktu. Vysokou úrovňou a vnímanou pridanou hodnotou sa vieme odlíšiť od konkurencie a vybudovať si konkurenčnú výhodu. Za

nevyhnutné sa považuje inovovanie projektu alebo rozširovanie portfólia, aby samotný projekt nestagnoval a dokázal prinášať stále niečo nové a takýmto spôsobom si udržoval a rozširoval klientsku základňu. Dôraz sa kladie aj na kvalitu zákazníckeho servisu a ľudského kapitálu.

Pred vstupom na vybraný zahraničný trh je dôležité podrobne si vypracovať kroky a postupy, ktoré budú v súlade so zvolenou stratégiou vedenia projektu. Je potrebné si vypracované kroky zaradiť do časovej osi a dodržiavať ich.

Jednou z najdôležitejších častí plánu expanzie musí byť finančný plán a rozpočet, s ktorým disponujeme v zahraničí. Pokiaľ sme v situácii, že potrebným kapitálom nedisponujeme, hľadáme investora alebo formu podpory, ktorá nám v určitom časovom horizonte dokáže pomôcť.

Pred samotným vstupom na konkrétny trh musíme mať jasno v tom, akou metódou na daný trh plánujeme vstúpiť. Od toho sa odvíjajú ďalšie aspekty, ako napríklad: potreba technologického zabezpečenia, ľudského kapitálu, či budovanie partnerstiev.

Po úspešnom presadení a zvládnutí celého procesu expanzie na prvom zahraničnom trhu je potrebné s projektom prejsť na ďalšie potenciálne trhy, pretože životný cyklus produktu sa procesom globalizácie a vysokej konkurencie neustále skracuje. Z tohto dôvodu je správne „vyťažiť“ čo najviac, a to práve expanziou na ďalšie atraktívne trhy a takýmto spôsobom zvyšovať veľkosť a ziskovosť samotného projektu.

Jedným z posledným krokov je určite vyhodnotenie obchodnej operácie v danom teritóriu. Porovnať očakávané náklady s reálnymi nákladmi, taktiež očakávané zisky s reálnymi ziskami a v prípade neočakávaných problémov vyhodnotiť ich dopad a navrhnúť nástroje na ich elimináciu.

Týmito odporúčaniami sa môže riadiť akýkoľvek startup alebo MSP, pretože obsahujú všeobecné odporúčania pre podniky s cieľom expandovať do zahraničia.

STRINGO by teda malo konať na základe vyššie spomenutých odporúčaní. Je dôležité presadiť sa na slovenskom trhu, vybudovať si dostatočnú klientelu a vzťahy s dodávateľmi, externými partnermi, architektami a projektantami, v najlepšom prípade aj s developermi. Následne po vybudovaní pozície na Slovensku expandovať do krajín V4 a ťažiť z ochrany priemyselného vlastníctva, ktorou spoločnosť disponuje v rámci viacerých projektov. Veľmi dôležité je aj rozširovať portfólio produktov a k nim nadväzujúcich

služieb. Expanzia sa spája s potrebou rozširovania ľudského kapitálu spoločnosti. Spoločnosť SK – EM má výhodu v tom, že veľkú časť technických záležitostí dokáže riešiť externe a teda nepotrebuje na to priamo zamestnávať personál a vlastniť výrobné zariadenia, ktoré sú kapitálovo náročné. Z toho dôvodu bude pre vedenie spoločnosti lepšie sa zamerať na hľadanie mladých jazykovo zdatných zamestnancov, ktorí by mali na starosti propagáciu a komunikáciu v rámci vybraných zahraničných trhov, napríklad Maďarsko alebo Rakúsko, kde je potreba jazykovo zdatného človeka so znalosťou konkrétneho jazyka, pretože pri špecifickejších rokovaniach by anglický jazyk nestačil. Výhodou mladých ľudí je pomerne veľká znalosť sociálnych sietí a možností propagácie, ktorú by firma vedela riešiť vo svojej réžii tak, ako doteraz. V prípade vzdialenejších trhov by bolo v začiatkoch rozumnejšie sa obrátiť na regionálnu firmu, ktorá pozná kultúru a vie, čo je z hľadiska marketingu efektívne. Pri veľkom záujme v niektorej z krajín o špecifické produkty spoločnosti by bolo postupom času výhodné vybudovať si partnerstvo, ktoré by zabezpečovalo predaj vo svojej réžii, napríklad formou licencie. Spoločnosť SK – EM by po vybudovaní dôvery s partnermi v daných krajinách mohla expandovať na iné trhy alebo ďalej rozširovať myšlienky v podobe nových produktov.

Záver

V úvode písania sme si zvolili základný cieľ tejto diplomovej práce, a to analyzovať manažérske výzvy, ktorým čelí malý a stredný podnik pri podnikaní v zahraničí a poukázať na nevyhnutné aktivity prepojené s procesom internacionalizácie. V prvej časti práce bolo nevyhnutné charakterizovať a objasniť tematiku globálneho podnikateľského prostredia, keďže každý manažér, ktorý chce s firmou expandovať na zahraničné trhy, potrebuje dôkladne poznať problematiku a výzvy tohto prostredia. Veľmi dôležité je, aby vedenie spoločnosti pred samotným vstupom na zahraničné trhy dôkladne premyslelo alternatívy vstupu a čo je pre ich business model najvýhodnejšie – či sa vybrať formou priameho alebo nepriameho exportu a kde budú realizovať výrobu – či v tuzemsku alebo vo vybranej cieľovej krajine.

Práca sa sústredila na vytvorenie komplexného prehľadu potrebného pre manažéra malého alebo stredného podniku so záujmom o internacionalizáciu a napredovanie podniku, v ktorom participuje.

Z dôvodu skúmania konkrétneho startupového projektu formou kvalitatívnej výskumnej metódy, a to prípadovej štúdie, bolo v praktickej časti potrebné charakterizovať startup ako ekonomický subjekt a definovať rozdiel prostredníctvom komparácie medzi malým a stredným podnikom a startupom. Startup je pomerne špecifický subjekt, ktorý sa častokrát vyznačuje unikátnou myšlienkou alebo technológiou a zároveň potrebou financovania. Projekt disponujúci unikátnou myšlienkou alebo vynálezom by si mal túto hodnotu patrične chrániť a v čas si zabezpečiť ochranu priemyselného vlastníctva, aby si vytvoril vysokú konkurenčnú výhodu a mohol z nej profitovať a v prípade problému efektívne riešiť spory. To je prípad aj skúmaného projektu STRINGO, ktorý disponuje ochranou dizajnu na úrovni Európskej únie a ochrannou známkou. Z tohto dôvodu sa podstatná časť našej práce venovala ochrane priemyselného vlastníctva.

Prínosom práce je najmä praktická časť v podobe prípadovej štúdie, ktorá je zameraná na projekt STRINGO, údaje získané z vlastných materiálov autora a z rozhovorov so spolu konateľmi. Tento startup má zameranie na dizajn a architektúru a je definovaný ako mikro podnik. Praktická časť práce by mohla byť veľmi nápomocná pre manažerov a podniky takéhoto charakteru – so zameraním na skrášľovanie priestorov a dizajn, no hlavne so záujmom o expanziu do vybraných zahraničných teritórií. Vďaka tomu, že práca obsahuje niekoľko rôznych analýz, môže byť užitočná v rôznych smeroch a pre rozličné subjekty.

Analýza podporného prostredia v SR dokáže vytvoriť komplexný obraz podpory pre začínajúce MSP disponujúce konkurencieschopným business modelom alebo inovatívnou myšlienkou. Projektom podnikajúcim v segmente dizajnu, v oblasti dekóru na akékoľvek steny, môže byť veľmi nápomocná analýza konkurenčného prostredia. Manažérom zvažujúcim vstup na trhy V4 a do vyspelých krajín Európy s kvalitným produktom, určeným pre bonitnejšiu klientelu, môžu dopomôcť k vytvoreniu komplexného názoru tabuľky č. 3 a č. 4, v ktorých boli obsiahnuté špecifické kritéria, ako napríklad: priemerná výška miezd, odhadovaná kúpna sila v produktívnom veku alebo kvalita logistiky hodnotená prostredníctvom LPI indexu.

Za výsledky práce s určitosťou považujeme objasnenie celého postupu a procesu udelenia ochrany priemyselného vlastníctva pre projekt STRINGO aj s dodatkom konkrétnej patentovej rešerše. Následné charakterizovanie alternatív financovania skúmaného projektu s konkrétnym prihliadnutím na mikropôžičkový program, business angels a crowdfunding, z ktorých môžu čerpať projekty s podobným zameraním. Nevynechali sme ani jednu z najdôležitejších súčastí každého začínajúceho projektu, a to podporné nástroje zo strany vlády vo forme inovačného fondu, rastového fondu alebo inovačných voucherov, taktiež nefinančné formy podpory, napríklad: podpora účasti na veľtrhoch a výstavách, inkubačný a stážový program alebo konzultácie či odborné poradenstvo od špecialistov zo SBA. Pre podobne orientovaný projekt s bonitným cieľovým publikom prislúchajúcim špecifikám projektu môžu byť nápomocné analýzy potenciálnych zahraničných trhov a v poslednom rade, vypracovanie alternatív stratégií expanzie, ktorými môže disponovať riadiaci manažér.

V závere tejto diplomovej práce môžeme skonštatovať, že nami vytýčené ciele boli splnené a že sa nám úspešne podarilo vytvoriť podklady, ktoré môžu byť súčasťou business plánu projektu STRINGO a v budúcnosti použité pri strategickom plánovaní a rozhodovaní o nasledovnej expanzii po presadení sa na slovenskom trhu.

Zoznam použitej literatúry

1. ADEKUNBI, Ademola. How And Why Startups Must Protect Their Intellectual Property At All Costs. [online]. 19.12.2020. [cit. 2021-05-20]. Dostupné na : <https://www.entrepreneur.com/article/361671>
2. AREITIO, Andy. What Is A Startup And How Is It Different From Other Companies. [online]. 13.12.2018. [cit. 2021-05-08]. Dostupné na : <https://medium.com/theventurecity/what-is-a-startup-and-how-is-it-different-from-other-companies-new-and-old-428875c27c29>
3. BOWMAN, Amanda. 8 Big Startup Myths That Hold Entrepreneurs Back From Success. [online]. 23.04.2018. [cit. 2021-05-03]. Dostupné na : <https://www.crowdspring.com/blog/startup-myths/>
4. BLANK, Steve. What Is A Startup? [online]. 25.01.2010. [cit. 2021-04-02]. Dostupné na : <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>
5. BRATHWAITE, Shimon. How To Protect Your Startup Intellectual Property. [online]. 03.09.2020. [cit. 2021-05-20]. Dostupné na : <https://www.securitymadesimple.org/cybersecurity-blog/how-to-protect-your-startup-intellectual-property>
6. BUSINESS. 6 Creative Financing Ideas for Cash-Strapped Startups. [online]. 04.05.2020. [cit. 2021-05-20]. Dostupné na : <https://www.business.com/articles/blair-nicole-creative-financing-ideas-for-startups/>
7. EUROEKONÓM. Financovanie malých a stredných podnikov. [online]. 09.08.2020. [cit. 2021-04-12]. Dostupné na : <https://www.euroekonom.sk/financovanie-malych-a-strednych-podnikov/>
8. GORDON, J. Who are Friends Family and Fools as Investors? [online]. 16.12.2020. [cit. 2021-04-12]. Dostupné na : <https://thebusinessprofessor.com/lesson/funding-from-friends-family-and-fools/>
9. HARROCH, Richard – SULLIVAN, Mike. Startup Financing: 5 Key Funding Options For Your Company. [online]. 22.12.2019. [cit. 2021-05-03]. Dostupné na : <https://www.forbes.com/sites/allbusiness/2019/12/22/startup-financing-key-options/>
10. HARVEY, Kate. Startup Mythbusters: 12 Startup Myths And The Truth Behind Them. [online]. 08.04.2016. [cit. 2021-05-03]. Dostupné na : <https://www.chargify.com/blog/startup-myth-busters-12-startup-myths/>

11. INOVUJME. Inovačné Poukážky Slovensko. [online]. 2021. [cit. 2021-28-10]. Dostupné na : https://www.inovujme.sk/sk/podniky?fbclid=IwAR17nZ-xtkdCqVzwuddytZa_dK6bnBWi4GQyNJXtCzp_IzJtaYYz5nUJv54
12. JANUŠKA. Podnik A Podnikanie. [online]. 13.02.2019. [cit. 2021-05-08]. Dostupné na : <https://www.euroekonom.sk/ekonomia/podnik-a-podnikanie/>
13. KPMG. Startup Ecosystem Survey in Slovakia. [online]. 2016. [cit. 2021-05-08]. Dostupné online: <https://home.kpmg/sk/sk/home/insights/2016/06/startup-ecosystem-survey-slovakia-2016.html>
14. KOLB, Melinda. What Is Globalisation? [online]. 04.02.2019. [cit. 2021-04-04]. Dostupné na : <https://www.piie.com/microsites/globalization/what-is-globalization>
15. KOSE, M. Ayhan – OZTURK, O. Ezgi. A World Of Change. [online]. 09. 2014. [cit. 2021-04-04]. Dostupné na : <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2014/09/kose.htm>
16. THE WORLD BANK. Aggregated LPI. [online]. 2021. [cit. 2021-11-18]. Dostupné na : <https://lpi.worldbank.org/international/aggregated-ranking>
17. MANYIK, James et al. „Superstars“: The Dynamics Of Firms, Sectors, And Cities Leading The Global Economy. [online]. 24.10.2018. [cit. 2021-05-08]. Dostupné na : <https://www.mckinsey.com/featured-insights/innovation-and-growth/superstars-the-dynamics-of-firms-sectors-and-cities-leading-the-global-economy>
18. MCKINSEY. COVID-19: Implication For Business. [online]. 19.05. 2021. [cit. 2021-05-24]. Dostupné na: <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business>
19. MH SR. KONCEPCIA PRE PODPORU STARTUPOV A ROZVOJ STARTUPOVÉHO EKOSYSTÉMU V SLOVENSKEJ REPUBLIKE. [online]. 2021. [cit. 2021-10-28]. Dostupné na: <https://www.mhsr.sk/uploads/files/pTlqvAqi.pdf>
20. MH SR. Inovačný Fond. [online]. 2021. [cit. 2021-10-28]. Dostupné na: <https://www.economy.gov.sk/inovacie/podporne-nastroje/inovacny-fond>
21. MICHLE, Aliyah. Myths Vs Facts About Startups Around The World. [online]. 10.05.2020. [cit. 2021-05-03]. Dostupné na : <https://www.blogtrunk.com/myths-vs-facts-about-startups/>
22. PEEK, Sean. Small Business Financing Options That Bypass Traditional Banks. [online]. 07.07.2020. [cit. 2021-05-04]. Dostupné na : <https://www.businessnewsdaily.com/1733-small-business-financing-options-.html>

23. NPC. Mikropôžičkový program. [online]. 2021. [cit. 2021-10-27]. Dostupné na : <https://www.npc.sk/sk/mikropozickovy-program/>
24. RUBINTOVÁ, Hilda. Analýza konkurencie. [online]. 17.02.2020. [cit. 2021-11-01]. Dostupné na : https://www.srovpraxi.sk/33/analiza-konkurencie-uniqueidmRRWSbk196FPkyDafLfWAPQEY8KXghZIHqpxLPFs26ZbnunDefFUzQ/?uri_view_type=44&uid=1HS9RzABLnlPZ-fuvV2yxcQ&e=1k3D-MmGYU0eSzYvnKKiC-R2KLuqMiVap
25. SARIO. Formy Vstupu Firiem Na Medzinárodné Trhy. [online]. 2018. [cit. 2021-04-04]. Dostupné na : <https://www.sario.sk/sites/default/files/content/files/Rozhodovanie%20o%20expanzii%20%2814%29.pdf>
26. SBA. REGULÁCIA INTERNACIONALIZÁCIE Z POHLADU POSTAVENIA MSP V EÚ A SR. [online]. 2019. [cit. 2021-05-04]. Dostupné na : http://monitoringmsp.sk/wp-content/uploads/2020/06/Regulacia-internacionalizacie.pdf?fbclid=IwAR2sAdrFSyBz9ZV2GAFxzd2abedZwwEBk5mSxzuNy uAi_tzoU1lXqUEJ9M4
27. SBA. Analýza efektívnosti podporných programov pre MSP – hodnotenie startupového programu SBA. [online]. 2019. [cit. 2021-05-09]. Dostupné na : http://www.sbagency.sk/sites/default/files/ae_startups_sba_2019_fin.pdf
28. SBA. SPRIEVODCA INICIATÍVAMI NA PODPORU MALÝCH A STREDNÝCH PODNIKOV 2019. [online]. 2019. [cit. 2021-28-10]. Dostupné na : http://www.sbagency.sk/sites/default/files/sprievodca_iniciativami_2019_final.docx.pdf
29. SOBEKOVÁ MAJKOVÁ, Monika. V čom sa startup líši od bežnej firmy? [online]. 10.05.2017. [cit. 2021-05-06]. Dostupné na : <https://www.podnikajte.sk/pravne-formy/startup-bezna-firma>
30. TECHSTARS. The Pros And Cons Of Startup Crowdfunding. [online]. 2021. [cit. 2021-10-27]. Dostupné na : <https://www.techstars.com/the-line/advice/the-pros-and-cons-of-startup-crowdfunding>
31. THE GLOBAL ECONOMY. Building Permits By Country. [online]. 2021. [cit. 2021-11-18]. Dostupné na : https://www.theglobaleconomy.com/rankings/building_permits/
32. THE WORLD BANK. Population. [online]. 2021. [cit. 2021-11-18]. Dostupné na:

<https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.1564.TO?end=2020&locations=EU&start=2019>

33. TMDN. DSview. [online]. 2021. [cit. 2021-11-24]. Dostupné na:
<https://www.tmdn.org/tmdsview-web/#/dsview/detail/SK702020000000125-0001>
34. WIKIPEDIA. List Of European countries by average wage. [online]. 2021. [cit. 2021-11-18]. Dostupné na:
https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_European_countries_by_average_wage
35. ZORKÓCIOVÁ, Otília a kol. *Medzinárodný Marketing*. 1.vyd. Bratislava : EKONÓM, 2016. 309 s. ISBN 978-80-225-4332-3.