

**VYSOKÁ ŠKOLA KREATIVNÍ KOMUNIKACE**

**Katedra marketingových komunikací**

**BAKALÁRSKA PRÁCA**

**Príprava start-upu**

**2021**

**Veronika Víghová**

**V Š K K**

**VYSOKÁ ŠKOLA KREATIVNÍ KOMUNIKACE**

**Katedra marketingových komunikací**

**Kreativní marketing a komunikace**

**Kreativní marketing**

# **Príprava start-upu**

**Autor: Veronika Víghová**

**Vedoucí práce: Ing. Vít Šubert, MBA**

**2021**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité prameny a literaturu, ze kterých jsem čerpala. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna veřejnosti pro účely studia a výzkumu.

V Praze dne.....

Podpis autora:

## **Pod'akovanie**

Chcela by som sa poďakovať predovšetkým vedúcemu mojej bakalárskej práce, Vítovi Šubertovi, ktorý mi pri spracovaní výrazne pomáhal svojimi odbornými radami a cennými tipmi, rýchlou komunikáciou, pripomienkami počas vypracovávania a hlavne vďačím za jeho ochotu a trpezlivosť.

## **Abstrakt**

Práca upresňuje, vhodne definuje a vymedzuje pojem „start-up“ z pohľadu rôznych úspešných podnikateľov a skúma problematiku start-up spoločností. Cieľom bolo popísať rozdiely medzi start-upom a už zavedenou firmou, časté príčiny zlyhania start-up spoločností, ale zároveň aj dôvody úspechu. V mojej práci sa zaoberám biznis modelom a taktiež predstavujem viaceré druhy financovania, ktoré pri start-upoch môžu byť využité. Vymedzujem termín „pitching“ a čo všetko by mal „pitch deck“ obsahovať. Následne predstavujem vybrané úspešné start-upy. Pre dosiahnutie cieľa mi pomohli metódy rešerše odbornej literatúry, výskumných štúdií a projektov, databáza dostupných zdrojov spolu so získanými dátami predovšetkým na internete a interview s vybranými zakladateľmi start-upov.

Na základe získaných informácií je v praktickej časti predstavený imaginárny model novej start-up spoločnosti, kde sa zaoberám definovaním zákazníckeho problému a jeho riešením vo forme vlastného nápadu. Výskum prebehol dotazníkovým šetrením, na základe ktorého sme zistili či je záujem o novo ponúkajúcu službu a v práci je taktiež využitá metóda štruktúrovaného rozhovoru. V závere sú zhodnotené celkové výsledky a odporúčania.

## **Kľúčové slová**

Start-up, Lean start-up, biznis model, biznis model canvas, podnikateľský plán, zakladateľ, investor, investícia, inovácia, financovanie, nápad, rast, škálovateľnosť, neistota, pitching

## **Abstract**

The thesis specifies, appropriately defines, and clarifies the term “start-up” from the perspective of various successful entrepreneurs and examines issues of start-up companies. The aim was to describe the differences between the start-up and an already established company, the frequent causes of start-up company failure, but also the reasons for success. In my thesis, I deal with the business model and also present several types of financing that can be used for start-ups. I define the term “pitching” and what a “pitch deck” should contain. Then I present selected successful start-ups. To achieve the goal, I was helped by methods of researching professional literature, research studies and projects, a database of available

resources along with the data obtained mainly on the Internet and an interview with selected start-up founders.

Based on the information obtained, an imaginary model of a new start-up company is presented in practical part, where I deal with defining the customer problem and solving it in the form of my own start-up idea. The research was carried out by a questionnaire survey, based on which we found out if there was an interest in the newly offered service and the structured interview method is also used at this thesis. At the end, the overall results and recommendations are assessed.

### **Key words**

Start-up, Lean start-up, business model, business model canvas, business plan, founder, investor, investment, innovation, financing/ funding, idea, growth, scalability, uncertainty, pitching

## Obsah

Úvod.....	9
1. Čo je to start-up?.....	10
2. 4 základné prvky start-upov.....	11
2.1. Rozdiely medzi start-upom a zavedenou firmou.....	16
2.2. Kedy firma prestáva byť start-upom.....	18
3. Príčiny zlyhávania start-upov.....	19
4. Základné fázy vývoja start-upu.....	22
4.1. Ako na úspešný start-up.....	25
5. Biznis model.....	30
5.1. Koncept biznis model canvas.....	31
6. Financovanie start-upov.....	34
7. Pitching.....	38
8. Úspešné start-upy.....	41
9. Predstavenie vlastného imaginárneho start-upu.....	43
9.1. Predstavenie nápadu a definícia zákaznickeho problému.....	43
9.2. Cieľová skupina.....	44
9.3. Vízia, ciele.....	44
9.4. Konkurencieschopnosť.....	44
9.5. Predstavenie balíčkov.....	44
9.6. Určenie cien balíčkov.....	45
9.7. Financovanie.....	46
9.8. Náklady.....	46
9.9. Predaj.....	51
9.10. Komunikačná stratégia.....	52
10. SWOT analýza.....	55
11. Dotazník.....	56
10.1. Ciele výskumu.....	56

10.2. Výskumná technika.....	56
10.3. Veľkosť a konštrukcia výskumnej vzorky.....	56
10.4. Výskum.....	57
10.5. Vyhodnotenie.....	64
12. Interview s vybranými zakladateľmi start-upov.....	64
Záver.....	68
Terminologický slovník.....	69
Zoznam použitej literatúry.....	71
Zoznam obrázkov a grafov.....	75



## Úvod

Dnešná, rýchlo vyvíjajúca sa doba je plná príležitostí a nových nápadov. Nie všetky z nich sa však dokážu presadiť. Častokrát nápad zostane len v hlave jednotlivca, poprípade sa nemusí skončiť úspešným koncom. Start-up spoločnosti majú ambíciu byť podnikmi, ktoré prinášajú nové spôsoby a možnosti podnikania za použitia najnovších technológií. Keďže v minulosti neboli technologické nástroje dostatočne rozvinuté, takéto podnikanie bolo vnímané skôr ako forma umenia, kde absentovali akékoľvek pravidlá, čo malo za následok neúspech významného podielu začínajúcich podnikateľov.

Ale ak by sme si mali predstaviť tie z nich, ktoré sa naučili používať tisíce alebo milióny ľudí, hovoríme o veľmi úspešných projektoch, za ktorých vývojom nemusia stáť len veľké spoločnosti, ale v mnohých prípadoch je to jednotlivec alebo malý tím ľudí, ktorí prišli s myšlienkou, s ktorou chcú dobyť svet.

Tému „príprava start-upu“ som si vybrala, pretože pojem start-up je síce už pomerne zaužívaný, no stále patrí medzi tie novšie. Práve preto som najviac čerpala z internetových zdrojov, keďže dostupná literatúra je najmä zahraničná.

Práca má za cieľ v teoretickej časti poskytnúť viaceré pohľady na pojem „start-up“ a analyzovať príčiny zlyhania ako aj dôvody úspechu start-upov. V ďalších kapitolách práca podrobnejšie približuje celý postup uvedenia nového produktu na trh, spolu s rôznymi formami financovania takýchto projektov.

Tejto téme som sa rozhodla venovať, pretože som chcela získať nové poznatky a vedomosti v oblasti start-up projektov a taktiež, aby mi dala niečo užitočné do budúcnosti. Práve preto, a taktiež na základe získaných informácií, je cieľom v praktickej časti navrhnúť a predstaviť svoj vlastný nápad na start-up s názvom „falošní paparazzi.“. Mojou motiváciou bolo vyskúšať si, aké je to vymyslieť niečo úplne nové, čo ľudia ešte nepoznajú. V tejto oblasti originálny nápad ale ani zďaleka nie je všetkým, čo je k úspechu potrebné. Ďalšie nevyhnuté aspekty, ktoré by mal start-up pre svoj úspech obsahovať, približuje moja práca.

V rámci praktickej časti bolo využité aj dotazníkové šetrenie, ktorého cieľom bolo zistenie záujmu o novo vznikajúcu službu, prípadné odporúčania ako túto službu vylepšiť a cieľom rozhovoru bolo porovnanie získaných informácií od dvoch zakladateľov start-upov.

## 1. Čo je to start-up?

V dnešnej dobe už veľmi často používaný pojem, s ktorým sa pravdepodobne každý z nás už stretol, a preto je veľmi ťažké nájsť len jednu definíciu. Doslovné preloženie tohto pojmu je „naštartovanie“.<sup>1</sup> Z tohto nám vyplýva, že start-up je nejaká firma, ktorá práve vstupuje na trh. Jej vstup na trh však neprebíha ako pri drvivej väčšine ostatných firiem, pretože služby a produkty týchto firiem by sa mali vyznačovať jedinečnosťou, a tak „naštartovať“ práve enormný záujem cieľovej skupiny spotrebiteľov. Ich založenie je spojené s veľmi rýchlym a dynamickým rozvojom, pričom vstupné náklady sa vracajú neporovnateľne rýchlejšie ako pri obvyčajnej firme. Zároveň ich produkt alebo služba formuje určitú časť trhu, lebo z pravidla nemajú žiadnu alebo len veľmi malú konkurenciu. Ich cieľom nie je len prostý profit, ale často aj rozvoj a pridaná hodnota pre spoločnosť.

Ďalšou z najpoužívanejších definícií pojmu start-up sa stala práve táto od podnikateľa Erica Riesa: „Start-up je ľudská inštitúcia vytvorená preto, aby priniesla v podmienkach extrémnej neistoty nový produkt alebo službu.“<sup>2</sup> Eric prišiel s filozofiou Lean Start-upu a zhrnul ju v knihe s rovnakým názvom *The Lean Start-up*. Lean Start-up neplytvá časom na vytváranie komplikovaných plánov, ale ponúka spôsob ako kontinuálne testovať víziu a adaptovať sa skôr, než bude príliš neskoro.<sup>3</sup>

Jeden z najznámejších start-up podnikateľov zo Silicon Valley – Steve Blank, zdefinoval start-up ako „dočasné usporiadanie vytvorené k hľadaniu opakovateľného a stupňovateľného biznis modelu.“<sup>4</sup> Tvrdí, že „pomocou tejto definície je možné dosiahnuť, aby spoločnosti menej zlyhávali. Kombinácia návrhu biznis modelu a vývoja zákazníkov je prvou vlnou nástrojov, ktoré pomáhajú zakladateľom hľadať biznis model.“<sup>5</sup>

Ďalšiu definíciu sformuloval britský programátor a spoluzakladateľ amerického akcelerátora Y Combinator Paul Graham. „Start-up je spoločnosť vytvorená k rýchlemu

---

<sup>1</sup> Doslovný preklad slova „start-up“ do slovenčiny.

<sup>2</sup> RIES, E. *The Lean Start-Up*. 2011, s. 27.

<sup>3</sup> RIES, E. *The Lean Start-Up*. 2011.

<sup>4</sup> BLANK, S. What's a startup? First principles. [online]. 2010. [cit. 18.02.2021] Dostupné z: <<https://www.forbes.com/sites/kevinready/2012/08/28/a-startup-conversation-with-steve-blank/?sh=1edc48faf0db>>.

<sup>5</sup> READY, K. A Startup Conversation with Steve Blank. [online]. 2012 [cit. 19.02.2021]. Dostupné z: <<https://www.forbes.com/sites/kevinready/2012/08/28/a-startup-conversation-with-steve-blank/?sh=e620ea2f0dba>>.

rastu. Spoločnosť nie je start-upom, pretože je novozałożená. Pre start-up nie je potrebné pracovať výlučne v IT oblasti alebo byť financovaný rizikovým kapitálom. Jediná podstatná vec je rast. Všetko ostatné, čo si so start-upmi spájame, vyplýva z rastu. Dobrou správou je, že ak získate rast, všetko ostatné zvykne zapadnúť na svoje miesto. Čo znamená, že rast môžete použiť ako kompas a urobiť takmer každé rozhodnutie, pred ktorým stojíte.“<sup>6</sup>

Nejde o jediné definície slova start-up, avšak pre naše účely sú viac než dostačujúce. Na základe týchto definícií vieme usúdiť, že slovo start-up sa nedá vystihnúť len jednou konkrétnou definíciou alebo jedným synonymom, čo sa prejavuje aj v odlišnosti chápania tohto pojmu rôznymi autormi, kedy jeden vidí ako hlavnú črtu jedinečnosť produktu, druhý opakovateľnosť biznisu a iný zas vidí podstatu v raste, pričom všetko dôležité sa odvíja z rastu.

## **2. 4 základné prvky start-upov**

Prvým zo základných prvkov slova start-up je slovo inovatívnosť. Myslíme si, že nemôžeme nazvať firmu start-upom, pokiaľ v sebe nenesie aspoň štipku inovácie. Pri počte firiem, ktoré ročne vstupujú na trh, by sa bez nej start-up nedokázal odlíšiť od bežne začínajúcej firmy. Pod pojmom inovácia nás môže napadnúť široká škála vecí, či už vo forme nového riešenia dlhodobých spoločenských alebo ekologických problémov, uvedenia vylepšenej verzie niečoho, čo už dlhé roky existuje na trhu až po vytvorenie nového produktu, ktorý napríklad zjednodušuje život. Tieto inovácie odlišujú start-up od bežne začínajúceho podniku. Ich úlohou je získať nových zákazníkov (pokiaľ ide o nový produkt) alebo prilákať už existujúcich zákazníkov, ktorý využívajú podobný produkt, avšak za absencie jeho inovácie.

Pojem inovácia ako špecifický termín definoval americký a rakúsky vedec Josef Alois Schumpeter vo svojej práci *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung* (Teória hospodárskeho vývoja) z roku 1911, ktorý pôvodne za inováciu považoval každú pozitívnu zmenu vo výrobnom organizme. Neskôr Schumpeter (1931) za inovácie považoval len prvé uvedenie nového výrobku, suroviny, technologického postupu na trh, t. j. prvú materializáciu určitej myšlienky (invencie)<sup>7</sup>. Podľa Valentu, ktorý rozvíjal teóriu inovačného manažmentu

---

<sup>6</sup> GRAHAM, P. Startup=Growth [online]. [cit. 11.02.2021]. Dostupné z: <<https://paulgraham.com/growth.html>>.

<sup>7</sup> MICHNÍK, L. Ekonomická encyklopédia. 1995. s. 53.

hlavne v československých podmienkach, treba inováciu chápať ako „akékoľvek zmeny v pôvodnej štruktúre výrobného organizmu, t.j. prechod k novému stavu vnútornej štruktúry a za efekty možno považovať akékoľvek zmeny v správaní sa výrobného organizmu“<sup>8</sup>.

Za druhý prvok start-upov považujeme škálovateľnosť. Ako vraví Steve Blank: „znásobiť objem bez toho, aby rástli náklady.“<sup>9</sup> To vylučuje napríklad agentúrne podnikanie, kde je počet klientov, ktorých možno obslúžiť priamo závislý od počtu zamestnancov.

Keďže účtovná jednotka zvyšuje objem svojho predaja, je výzvou zachovať alebo zvýšiť úroveň efektívnosti a ziskovosti. Rast si však vyžaduje, aby sa tieto úrovne zachovali alebo zvýšili pre stabilitu podniku. Zainteresované strany v podnikaní ako sú investori, tiež túžia po bode rastu, pretože to znamená viac podnikania a ziskov.

Systém môžeme považovať za škálovateľný, ak sa dokáže prispôbiť meniacim sa potrebám alebo vzorom svojich užívateľov. Často je to znak konkurencieschopnosti, pretože škálovateľná sieť alebo systém je pripravený zvládnuť zvýšený dopyt, trendy a potreby, a to aj s príchodom nových konkurentov.

Aby bol podnik škálovateľný, musí sa zamerať na zlepšenie ziskovosti a efektívnosti služieb, aj keď sa jeho pracovné zaťaženie zvýši. Zlepšenie ziskovosti a efektívnosti môže pochádzať len z jadra štruktúry a stratégie pracovných postupov podniku. Škálovateľnosť teda začína tým, že účtovná jednotka vyvíja súbor lídrov, ktorí prevádzkujú operácie s potrebným technickým know-how.

Škálovateľnosť podniku závisí aj od efektívnosti komunikácie či už interne s pracovnou silou, alebo externe s klientmi a investormi. Konzistentnosť v správach o značke by mala pretrvávajúť, pretože pomáha verejnosti pochopiť a presvedčiť, aby sa jej produkt páčil. Znížené zasielanie správ o značke vykresľuje nedostatok vášne alebo stratu vytrvalosti, čo robí spoločnosť slabšou medzi svojimi konkurentmi a je menej schopná, pokiaľ ide o škálovateľnosť. Dobrým príkladom nedostatočného presadzovania značky, ktoré by viedlo k strate škálovateľnosti, je spoločnosť Yahoo. Internetová spoločnosť stratila

---

<sup>8</sup> BARTES, F. Inovace v podniku. 2008. s. 41.

<sup>9</sup> BLANK, S. Make No Little Plans – Defining the Scalable Startup. [online]. 2010. [cit. 11.01.2021]. Dostupné z: <<http://steveblank.com/2010/01/04/make-no-little-plans-%E2%80%93-defining-the-scalable-startup/>>.

kontrolu nad trhom po náhlom raste, čo ju prinútilo stratit' zameranie počas expanzie, čím stratila škálovateľnosť.<sup>10</sup>

Škálovateľné start-upy sa výrazne líšia od malých podnikov vo vízii a modeli podnikania, dokonca aj spočiatku. Škálovateľné podniky začínajú malé, ale rýchlo rastú v krátkom období, na rozdiel od malého podniku, ktorý časom stagnuje. Malý podnik by mohol dostatočne platiť vlastníčkovi a iným zainteresovaným stranám, ale škálovateľný podnik rastie, aby dominoval na trhu.<sup>11</sup>

Tretím základným prvkom, ktorý sa od start-upu očakáva, je rýchly rast. K tomu patrí aj potenciál vysokej návratnosti investície. Čo vlastne znamená, že dám 100 a vráti sa mi 1000.

Práve dôraz na rast a snaha o nájdenie nového trhu, prípadne zmenu fungovania existujúceho trhu, je častým spojovníkom start-upových definícií. Podľa vyššie spomínaného podnikateľa Paula Grahama je start-up: "spoločnosť vytvorená pre rýchly rast. Iba to, že je novo založená, z firmy samo o sebe nerobí start-up. Ani nie je nutné, aby vyvíjala technológiu, získala rizikový kapitál alebo prešla nejakou formou exitu." Kľúčovým faktorom je teda v tomto poňatí rast a všetko ostatné iba z rastu vyplýva. Avšak myslíme si, že považovať rast za najdôležitejší faktor pri vzniku start-upu nie je správne, pretože bez inovácie a škálovateľnosti by sme tento rast nedokázali tak rýchlo dosiahnuť.

Usudzujeme, že tak ako je rast priamo závislý na ostatných premenných, tak isto sú ostatné premenné závislé na raste. To znamená, že bez inovácie, škálovateľnosti a nápadu by sme neboli schopní produkovať rast, pričom v rannej fáze start-upu, by sme bez rastu nedokázali tieto premenné zdokonaľovať. Rast nám zároveň určuje schopnosť prežiť a takisto určuje ako si reálne firma vedie na trhu. Vďaka nemu vieme udržiavať hlavné faktory, ktorými sú hlavne investori a pozornosť koncových užívateľov. Aby spoločnosť naozaj rástla, musí a) urobiť niečo, čo veľa ľudí chce a b) osloviť a slúžiť všetkým týmto ľuďom.<sup>12</sup>

Každá spoločnosť by mala poznať rýchlosť svojho rastu, pretože je to jedna z hlavných metrik na posúdenie potenciálu začínajúcich spoločností a je meradlom

---

<sup>10</sup> Corporatefinanceinstitute.com. What is Scalability? [online]. [citované 14.03.2021]. Dostupné z: <<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/scalability/>>.

<sup>11</sup> Taktiež

<sup>12</sup> GRAHAM, P. Startup=Growth [online]. [cit. 11.02.2021]. Dostupné z: <<https://paulgraham.com/growth.html>>.

percentuálneho zvýšenia výnosov spoločnosti. Inými slovami, miera rastu spoločnosti je ukazovateľom ziskovosti a udržateľnosti spoločnosti. Toto percento je ukazovateľom toho, ako rýchlo spoločnosť rastie a ako v priebehu času počíta s jej predpokladaným rastom.

Miera rastu je meradlom nárastu tržieb a potenciálu spoločnosti expandovať v stanovenom období. Môže sa hodnotiť ako týždenná, mesačná alebo ročná sadzba v závislosti od odvetvia spoločnosti a štádia rastu. Môže sa vypočítať v ktorejkoľvek fáze rastu vzhľadom na správne údaje spoločnosti alebo investorov, ktorí chcú pochopiť budúcnosť start-upu.<sup>13</sup>

### **Ako vypočítať rýchlosť rastu?**

Existujú rôzne spôsoby výpočtu miery rastu v závislosti od toho, do ktorého odvetvia je spoločnosť zapojená, súčasných schopností spoločnosti, súčasnej fázy financovania a veku spoločnosti, okrem iných faktorov.

Hoci existuje niekoľko možností, tento jednoduchý vzorec možno použiť na výpočet miery rastu výnosov na mesačnej báze:

$$\{[(\text{Second Month Revenue})-(\text{First Month Revenue})]/(\text{First Month Revenue})\} * 100\%^{14}$$

Investori tiež používajú metriku tempa rastu na predpovedanie rastu a získanie predstavy o potenciálnej návratnosti investícií. Takže pre začínajúce spoločnosti je nevyhnutné ukázať investorom krátkodobé aj dlhodobé miery rastu. Prečo? Pretože nový podnik nemusí generovať príjmy, ktoré by výrazne ovplyvnili jeho finančné príjmy v prvom roku. Podnik však môže počas tohto obdobia vidieť rast a začať prejavovať návratnosť investícií do dvoch alebo viacerých rokov.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Baremetrics.com. Growth Rate. [online]. [citované 11.02.2021]. Dostupné z: <<https://baremetrics.com/academy/growth-rate>>.

<sup>14</sup> Taktiež

<sup>15</sup> Taktiež

## Aká je dobrá miera rastu?

Miera rastu sa v jednotlivých priemyselných odvetví líši. Niektoré príklady start-upov najvyšších mier rastu v rebríčku Deloitte Technology Fast 50 zahŕňajú:

- spoločnosť DoDo z Českej republiky s tempom rastu 8 427 %. Ide o doručovaciu službu založenú na technológiách, ktorá sa špecializuje na koncové doručovanie.
- spoločnosť Kontentino, ktorá ponúka nástroj na efektívnu spoluprácu pri tvorbe obsahu a reklám na sociálne médiá. S priemerným tempom rastu 1 536 % za obdobie 2016 až 2019.
- spoločnosť ESET, líder v proaktívnej antivírusovej ochrane pred internetovými hrozbami, dosiahla za posledných päť rokov rast vo výške 303 %

„Priemerná miera rastu všetkých umiestnených firiem (1 460 %) poukazuje na potenciál tohto odvetvia,“ zhrnula Ivana Lorencovičová, vedúca partnerka Deloitte na Slovensku.<sup>16</sup>

Ako všeobecná referenčná hodnota by však spoločnosti mali mať v priemere 15 % až 45 % medzročného rastu. Podľa prieskumu SaaS majú spoločnosti s menej ako 2 miliónmi dolárov ročne tendenciu mať vyššiu mieru rastu.<sup>17</sup>

Posledným, štvrtým prvkom je neistota. Neistotu možno vidieť všade v procese spustenia: v ľuďoch, v technológii, v produkte a na trhu. Lenže neistota nie je len nepríjemnosť, ktorej sa zakladatelia start-upov nemôžu vyhnúť, je neoddeliteľnou súčasťou toho, čo umožňuje byť start-upom úspešným. Keď start-upy začnú, neistota je to, čo ich

---

<sup>16</sup> Redakcia Touchit. Deloitte Technology Fast 50. [online]. 2020 [citované 14.03.2021]. Dostupné z: <<https://touchit.sk/deloitte-technology-fast-50-ce-opat-so-slovenskym-zastupenim/318888>>.

<sup>17</sup> Baremetrics.com. Growth Rate. [online]. [citované 11.02.2021]. Dostupné z: <<https://baremetrics.com/academy/growth-rate>>.

chráni pred konkurenciou, kým sa nevybuduje správna obrana. Neistota sa stáva ich obranou.<sup>18</sup>

Riziko je poistiteľné, ale neistota nie je, pretože riziko je len lokálne nepredvídateľné, zatiaľ čo neistota je globálne nepredvídateľná. Neistota pri spustení môže byť takého druhu, kde sa kocky hádžu len raz, pretože po spustení experimentu sú výsledky k dispozícii pre všetkých. Alebo to môže byť takého druhu, kde agregácia mnohých rizík v skutočnosti nerobí agregát predvídateľnejším, ako je to v prípade mnohých zložitých systémov. To je dôvod, prečo etablované podniky dobre riskujú: je to ekvivalent len ďalších nákladov, takže ich možno zaúčtovať. Neistotu však nie je možné znížiť na cenu, takže ju nie je možné zahrnúť do prognóz ani plánov.<sup>19</sup>

Myslíme si, že neistota je dôležitou súčasťou každého start-upu. S istotou môžu rátať len firmy, ktoré uvádzajú na trh už známy, repetitívny produkt. Preto si dovoľíme tvrdiť, že neistota zákazníka a neschopnosť predvídať produkt, určuje výslednú hodnotu jeho inovácie. Preto produkt, pri ktorom máme istotu, že ho bude cieľová skupina chcieť, nemôžeme považovať za inovatívny a zároveň produkt, pri ktorom je zákazník neistý, môžeme považovať za inovatívny. Neistota by nemala byť typická len pre start-up, ale aj pre spotrebiteľa, ktorý náš produkt využíva. Pri následnom vyvrátení neistoty spotrebiteľa, vieme dosiahnuť oveľa väčší HALO efekt, a tak aj väčšiu odozvu a šírenie pozitívnej informácie.

## **2.1. Rozdiely medzi start-upom a zavedenou firmou**

V predošlej kapitole sme definovali základné prvky start-upov. Tieto prvky sa nemusia a zväčša sa ani netýkajú zavedených firiem. Tradičné začínajúce podniky normálne nemajú pri svojom vzniku predpoklad k inovatívnym riešeniam alebo rýchlemu rastu. Vychádzajú zo zaužívaných biznis plánov a overených postupov, ktoré im zaručujú čiastočnú istotu na trhu. Ich produkt je často len pozmenený alebo doslovne odkopírovaný od iných firiem a ich zisk nemá predpoklady enormného rastu. Vývoj a zdokonaľovanie

---

<sup>18</sup> NEUMANN, J. Startups and Uncertainty [online]. 2019. [citované 02.02.2021]. Dostupné z: <<https://reactionwheel.net/2019/11/startups-and-uncertainty.html#fn19-3116>>.

<sup>19</sup> Taktiež



takýchto firiem spravidla trvá niekoľko rokov a ich návratnosť sa odohráva v dlhšom časovom období, zatiaľ čo start-up je pomyselným protipólom týchto firiem.

Zavedená firma je stabilná a dlhodobá spoločnosť, ktorá pôsobí už dlhšiu dobu na určitom trhu, pričom start-up je začínajúca spoločnosť s nedávnym alebo plánovaným vstupom na trh.

Podnikanie start-upov je viac ambiciózne, no aj viac rizikové a neisté. Ich biznis model totiž ešte obyčajne nebol otestovaný a nie je isté, že ho trh prijme.

Vďaka internetu môžu zakladatelia a zamestnanci start-upu vykonávať svoju prácu kdekoľvek na svete, čo sa v tradičných malých podnikoch príliš nedá. Ak máte reštauráciu alebo kvetinárstvo, potrebujete vo svojej prevádzke aj reálne byť.

Start-upy sa zameriavajú viac na svetové trhy, zatiaľ čo tradičné malé podniky sú zamerané skôr na tie domáce.

Z hľadiska spôsobov financovania sú tradičné začínajúce podniky skôr rodinnými podnikmi a externé financie, ako napr. bankové úvery či kapitál od investorov, využívajú zriedkavejšie. Naproti tomu start-upy hľadajú investorov, aby získavali financie na ďalší vývoj produktu, rozvoj firmy a vstup na zahraničné trhy.

Tradičné začínajúce podniky rastú síce pomalšie, ale pomerne pravidelným tempom. Start-upy prežívajú rast úplne inak. Zatiaľ čo v začiatkoch dosahujú straty (kvôli vývoju a potrebám rýchleho vstupu na trh), neskôr zažívajú intenzívny a rýchly rast.

Úlohy v start-upe sa svojou podstatou od úloh v zavedených firmách odlišujú hlavne v tom, že umiestnenie produktu na trh je väčšinou pre start-up otázka ďalšej existencie, zatiaľ čo stabilná firma si môže niekedy dovoliť komerčný neúspech.

Malý podnik je sebestačná organizácia, ktorá generuje príjmy od prvého dňa otvorenia. Na formulovanie fungujúcej spoločnosti nevyžadujú veľké investície a čas.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> SOBEKOVÁ MAJKOVÁ, M. V čom sa startup líši od bežnej firmy? [online]. 2017. [citované 02.03.2021]. Dostupné z: <<https://www.podnikajte.sk/pravne-formy/startup-bezna-firma>>.

## 2.2. Kedy firma prestáva byť start-upom?

V jednoduchosti povedané:

- firma prestáva byť start-upom, akonáhle dosiahne svoju víziu, keď investori získajú späť svoj prvotný vklad alebo dôjde k pohlteniu inou firmou.<sup>21</sup>
- expanduje na iné trhy, poprípade do iných zemí.
- má už viac zamestnancov (30<).
- zisk už je na takej úrovni, že dokáže pokryť platy všetkých zamestnancov aj vrátane zakladateľovho.
- samotná značka už dokáže hovoriť sama za seba.

Mnoho ľudí sa pokúsilo stanoviť limit toho, čo ešte predstavuje start-up, pomocou rôznych metrík, ako je počet zamestnancov, počet kôl financovania, príjmy alebo zisk. Jedným z nich je aj takéto všeobecné pravidlo 50-100-500.

TechCrunch spisovateľ Alex Wilhelm stanovil svoje vlastné pravidlo 50-100-500. Podľa jeho pravidla, ak spoločnosť spĺňa alebo prekračuje ktorékoľvek z nasledujúcich kritérií, nie je už naďalej start-upom, ale bežnou firmou (časové hľadisko nie je zohľadnené):

- Rýchlosť výnosov 50 miliónov dolárov (za posledných 12 mesiacov)
- 100 alebo viac zamestnancov
- Hodnota spoločnosti viac ako 500 miliónov dolárov<sup>22</sup> (aspoň v USA, u nás sa dá polemizovať)

---

<sup>21</sup> Comeflexoffice.cz. Co je to startup. [online]. 2019. [citované 01.02.2021]. Dostupné z: <<https://comeflexoffice.cz/co-je-to-startup/>>.

<sup>22</sup> IRELAND, T. Welcome to the Big Leagues: At What Point Are You No Longer A Startup? [online]. 2015. [citované 02.03.2021]. Dostupné z: <<https://www.business.com/articles/at-what-point-are-you-no-longer-a-startup/>>.

### 3. Príčiny zlyhávania start-upov

Obecné štatistiky a prieskumy z oblasti start-upov uvádzajú, že približne 90 % založených start-upov je odsúdených k absolútnemu neúspechu a ich ďalším osudom je zánik. Ďalších približne 5 % sa nachádza v tzv. „zombie“ stave, vyvíjajú určité aktivity, ale sú nedostatočné na presadenie sa. O úspechu ďalších 3 % start-upov je možné diskutovať. Z hľadiska financií sa pohybujú na hranici červených a čiernych čísiel, suma investície sa vrátila, no rast start-upu je nepravdepodobný. Len 1,5 % zvyšných start-upov môžeme označiť za úspešné projekty. Návratnosť investície je zaručená, spoločnosť je v rámci svojho regiónu etablovaná a stáva sa jedným z relevantných hráčov na trhu. A posledné 0,5 % start-upov sú hviezdy. Buď sú alebo sa im veľmi skoro podarí byť svetovým lídrom v danom segmente trhu.<sup>23</sup>

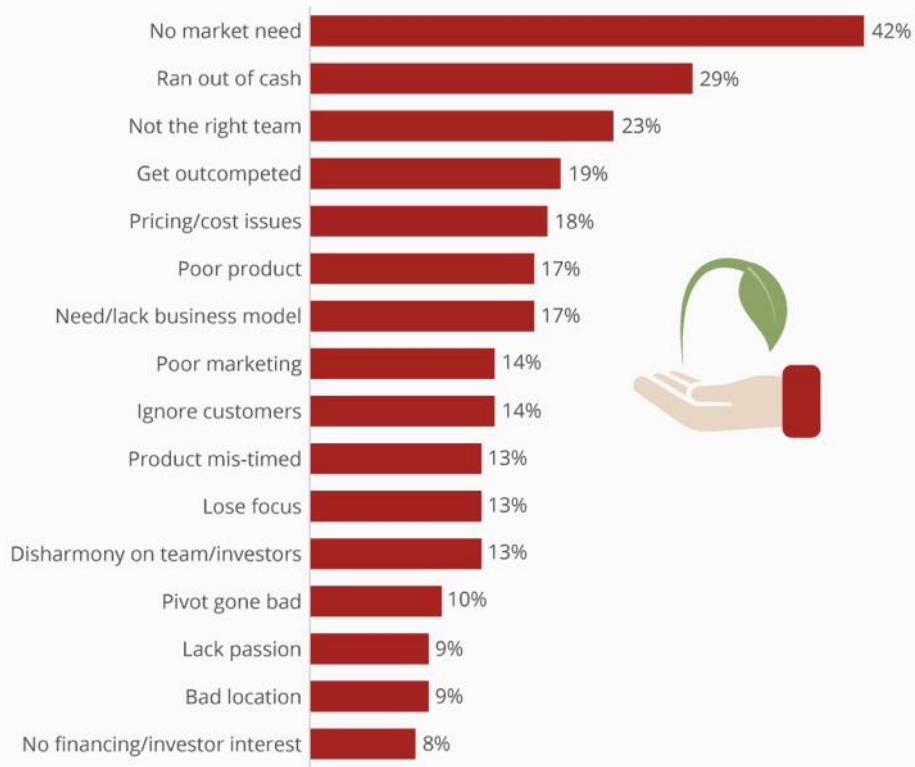
Z tohto nám vyplýva, že z náhodnej vzorky, napríklad 10 000 vzniknutých start-upov, má len 100 z nich potenciál pre návratnosť investície a udržanie sa na trhu. Len ďalších 50 sa môže stať lídrom vo svojom segmente, avšak ani tieto čísla nie sú zaručené a výsledná hodnota môže byť oveľa nižšia.

---

<sup>23</sup> BORZA, M. Prečo zlyhávajú startupy? Top 11 najčastejších chýb a príčin. [online]. 2015. [citované 12.03.2021]. Dostupné z: <<https://inbiznis.sk/preco-zlyhavaju-startupy-top-11-najcastejsich-chyb-a-pricin/>>.

## The Top Reasons Startups Fail

Most frequently cited reasons for startup failure\*



Obrázok č. 1 – Najčastejšie príčiny zlyhania start-upov (ZDROJ: <https://www.statista.com/chart/11690/the-top-reasons-startups-fail/>)

Na priloženom grafe môžeme vidieť, najčastejšie príčiny zlyhania startupov. Medzi top 5 príčin, prečo start-upy zlyhajú zaradujeme:

### 1. Nepotrebnosť na trhu

Najčastejším dôvodom zlyhania start-upu je nedostatočná potreba daného produktu/ služby na trhu. Aby sme eliminovali zlyhanie touto príčinou, je dôležité si spraviť prieskum, či trh má naozaj záujem práve o tento produkt a teda aj správne zadefinovanie zákaznickeho problému a jeho riešenia.

### 2. Nedostatok financií

Čo sa týka finančných zdrojov, tak s rozbehom podnikania sú samozrejme spojené isté výdavky, pričom sú často diametrálne väčšie, než boli prvotné odhady. Preto je veľmi

dôležité už na začiatku mať dostatočné finančné krytie. Formy získania finančnej podpory budem podrobnejšie rozoberať v kapitole o financovaní.

### **3. Nesprávne zvolený realizačný tím**

Tretou najčastejšou príčinou je tím ľudí, ktorý ho vytvára a riadi. Prvým dôležitým krokom pri etablovaní start-upu je vytvorenie tímu. Mnoho dobrých nápadov sa nepretavilo do úspešných produktov, pretože nositeľ myšlienky nebol schopný a ochotný sa s ňou podeliť, delegovať právomoci a vytvoriť tím. Ak je už tím vytvorený, je dôležitá jeho kvalita. V prípade nevhodného zloženia tímu a chýbajúcej komunikácie kľúčových osôb je viac než pravdepodobné, že je projekt odsúdený na neúspech.

### **4. Neschopnosť konkurovať**

Štvrtou a nie menej dôležitou príčinou je silná konkurencia na trhu. Silná konkurencia býva však často zapríčinená zlým výberom produktu. Ako sme už v minulých kapitolách spomínali, každý start-upový produkt by mal byť niečím jedinečný a niesť v sebe kúsok inovácie. Pri dodržaní tohto pravidla by sa nemalo stať, že start-up zlyhá kvôli neschopnosti konkurovať podobným firmám ako je on sám.

### **5. Zlé nacenenie**

Piatou najčastejšou príčinou je nesprávne nacenenie produktu. Nesprávne nacenenie produktu sa môže odohrávať dvoma spôsobmi. Prvý z nich je nastavenie ceny produktu príliš vysoko, čo má za následky malý dopyt po produkte. Druhou z možností je nastavenie cien príliš nízko so snahou zaujať veľký počet ľudí, čo však môže viesť k finančným ťažkostiam spôsobených nízkou návratnosťou, ktorú tvorí rozdiel výrobných a predajnej ceny. Vždy je dôležité určiť si cieľovú skupinu, zistiť čo najpresnejšiu cenu výrobných nákladov a následne správne určiť cenovú hladinu, ktorá bude odzrkadľovať potrebný zisk, ale aj kúpnu schopnosť cieľovej skupiny.

Na ďalších miestach sú príčiny ako slabý produkt, čo by vo všeobecnosti nemalo byť prítomné pri akomkoľvek start-upe, nesprávne zvolený alebo len čiastočne fungujúci biznis model, či nesprávne zvolený alebo nedostačujúci marketing. Pod marketingom nemáme na mysli len aktivity, ktoré sa robia za účelom promovania start-upu alebo predaja produktu. Marketingom totiž nie je len inzercia a PR, sú ním aj aktivity súvisiace s porozumením potrieb trhu, odhad vývoja a načasovania trhu, správania sa konkurencie a podobne. Preto je nevyhnutné pri začínajúcom podnikaní si najskôr naštudovať trh, spoznať konkurenciu,

zistiť, ako je financovaná. Jednoduchá definícia marketingu v tejto súvislosti môže znieť aj nasledovne:

"Marketing je práca určujúca čo robiť, kedy, kde, ako a pre koho. A to na základe poznatkov o trhu."<sup>24</sup>

Medzi ďalšie najčastejšie príčiny zlyhaní patria aj: ignorancia zákazníkov, pričom máme na mysli ignoranciu zo strany potrieb zákazníkov a snaženie sa o násilné presadenie svojej idey. Takisto nesprávne načasovanie môže byť jednou z príčin, ktorú však nevieme úplne ovplyvniť. Medzi menej časté môže patriť strata svojho cieľa a odbočenie z primárneho konceptu, či nesprávne zvolená lokácia alebo cieľový trh. Medzi najmenej časté, ale určite nie najmenej závažné, býva nezaujímavosť investorov o start-up ako taký, čo býva najčastejšie spôsobené nevydarenou demonštráciou produktu investorom.

#### **4. Základné fázy vývoja start-upu**

Celý proces popisuje model štyroch fáz života start-upu, ktorými sú:

##### **1. Idea:**

Ešte neexistuje žiadny právny subjekt s organizačnou štruktúrou. Na začiatku je len nápad. Alebo lepšie povedaná myšlienka. Myšlienka toho, že nám napríklad niečo chýba alebo si vieme predstaviť, že pokiaľ by tento produkt bol o niečo chytrejší, dokázal by nám v danej činnosti uľahčiť život. Z takejto myšlienky sa začne rozvíjať nápad. Čiže premýšľanie nad tým ako by sme tento „problém“, ktorý nás zaťažuje mohli previesť do reality.

Presné vysvetlenie slova nápad je definované ako „nová myšlienka, ktorej platnosť či budúce realizácie nejakým spôsobom menia situáciu.“<sup>25</sup>

Dovolíme si tvrdiť, že sa už každý jeden z nás stretol s nejakým problémom, ktorého následkom bol nový nápad na jeho vyriešenie. Lenže u väčšiny sa tento nápad nerozvinie nikam ďalej ako z vlastnej hlavy.

---

<sup>24</sup> Zmps.sk. Na čom najčastejšie zlyhávajú startupy. [online]. 2019. [citované 01.02.2021]. Dostupné z: <<https://zmps.sk/projekty/business-angelsblog/na-com-najcastejsie-zlyhavaju-startupy>>.

<sup>25</sup> Wikislovník. [online]. 2019. [citované 01.03.2021]. Dostupné z: <<https://cs.wiktionary.org/wiki/n%C3%A1pad>>.

Pokiaľ je ale tento nápad skvelý, stále je veľký rozdiel medzi skvelým nápadom a vytvorením úspešného start-upu. Preto je podstatné si túto myšlienku aj overiť. To sa dá pomocou týchto 4 otázok:

- Naozaj ľudia potrebujú / chcú tento produkt?
- Naozaj ide o inovatívny prístup?
- Naozaj riešim situáciu, za ktorej vyriešenie sú ľudia ochotní zaplatiť?
- Aká je konkurencia na trhu s takýmto výrobkom?<sup>26</sup>

Overenie nápadu v tejto fázy si vyžaduje pýtať sa svojich budúcich zákazníkov, zistiť ovať motiváciu pre ich rozhodovanie a správanie. Zároveň sa zamerať na emócie spojené s ich správaním a ich očakávaným správaním v prípade existencie nového produktu. Otázky sa musia klásť vždy neutrálne, nesmú navádzať k "správnej" odpovedi a musia sa vyhodnocovať bez emócií zo strany zakladateľa, t. j. pracovať s nimi ako dátovým výstupom.

Nedostatočné overenie nápadu je rovnakou chybou ako doslovné lipnutie na výsledkoch zákazníckeho výskumu vychádzajúcich z ich súčasného nákupného správania a vnímania sveta. Medzi inováciou a dnešným pohľadom zákazníka je potrebné vytvoriť symbiózu a vyhodnotiť všetko vo vzájomných súvislostiach. Ako povedal Henry Ford: „Keby som počúval svojich zákazníkov, bol by som im dal rýchlejšieho koňa.“<sup>27</sup> Náš zákazník by mal vedieť popísať, aký má problém, no nie je potrebné vedieť už jeho riešenie.

Prototyp zatiaľ ešte nebol vyvinutý ani testovaný. Tím sa skladá len zo zakladateľov. Hlavnými výzvami v rámci tejto fázy je predovšetkým vývoj funkčného prototypu a zmapovanie trhu, vrátane konkurenčných subjektov. Najväčšími rizikami sú nefunkčnosť vytvoreného prototypu a nedostatočná veľkosť potenciálneho trhu.

Na následnú realizáciu a rozvoj prvotnej myšlienky je potrebné zohnať prostriedky (napríklad z vlastných úspor alebo vo forme investora). A potom prichádza na radu komplikovaný proces uvedenia na trh.

---

<sup>26</sup> Dostupné z: prezentácia J. Kuchyňa

<sup>27</sup> WALSH, C. On Building A Faster Horse: Design Thinking For Disruption [online]. 2017 [citované 19.03.2021]. Dostupné z: <<https://www.forbes.com/sites/forbesfinancecouncil/2017/10/19/on-building-a-faster-horse-design-thinking-for-disruption/?sh=733e13bd49f9>>.

## **2. Early Stage (Pre-seed):**

V tomto momente sa start-up nachádza vo fáze založenia, presnejšie povedané je čerstvo zavedený. Nastáva systematické vyvíjanie a testovanie produktu, ktoré je potrebné pre jeho zavedenie na trh. Zvyčajne produkt alebo služba prechádza testovacím procesom, ktorého úlohou je zistiť kvalitu a stav produktu/ služby. Typické pre túto fázu je zostavenie základnej bázy prvotných užívateľov alebo takzvaných beta testovateľov, ktorí produkt/ službu testujú a následne dávajú veľmi cenný feedback. Hlavným cieľom je čo najskoršie dokončenie fázy testovania a následné uvedenie na trh. Počas tejto fázy je vytvorený podnikateľský plán a zmapované tržné prostredie. Ďalším typickým znakom pre túto fázu je neustále vysoké riziko spojené s nedopytom, ktorý stále nevieme určiť.

Z tohto nám vyplýva, že táto fáza je veľmi dôležitá pre start-up ako taký, a to hlavne z dôvodu, lebo sa produkt dostáva do svojej finálnej podoby pred uvedením na trh. Akákoľvek chyba pri vývoji a doladovaní posledných detailov by v budúcnosti mohla vyústiť do neúspechu celého projektu.

## **3. Growth (Seed):**

V tomto momente sa projekt dostáva do jednej z najdôležitejších etáp svojej existencie a na trh sa pre širokú verejnosť dostávajú prvé produkty. Teraz záleží na tom, ako sa produkt ujme, a či bude po ňom reálny dopyt. Pre úspešné start-upy je pre túto fázu typický rýchly rast, ktorý im zabezpečí istotu sponzorov a taktiež financie pre následné zdokonaľovanie produktov a zefektívnenie marketingu či výrobných procesov. Pri úspešnom produkte sa exponenciálne zvyšuje základňa zákazníkov, ktorí generujú zisk, čo predstavuje začiatok pre úspešne podnikanie, čiže samotný start-up v pravom slova zmysle.

Na základe všetkých predošlých bodov a podmienok, ktoré sme v predošlých kapitolách spomenuli sa odvíja úspešnosť tejto fázy. Ako sme už spomenuli, touto fázou neprejde viac ako 90 % projektov, kvôli rôznorodým chybám a nedostatkom.

## **4. Scale-up:**

V tejto fáze má už spoločnosť vybudovanú svoju štruktúru, ich vízia a ciele by mali byť jasne definované a škálovanie je v plnom prúde. Start-up má už svoju prvotnú základňu



zákazníkov, produkt je už v jeho plnohodnotnej forme a má svojich zákazníkov, ktorí mu generujú zisk, pričom nastáva aj neustále pribúdanie nových zákazníkov.

Myslíme si, že v tejto fáze je najdôležitejšie neuspokojiť sa s prvotným úspechom, ale práve naopak, začať pracovať ešte tvrdšie ako predtým. Pri najúspešnejších start-upoch je dôležité preinvestovať prvotne nadobudnuté výnosy do nasledujúceho vývoja už existujúceho produktu alebo sub-produktu, ktorý by následne tvoril doplnkový predaj. Ako náhle začne byť start-up úspešný, je potrebné pokračovať v nasadenom tempe a svojej vízií. Za týchto podmienok by mal byť start-up v krátkom čase popredným lídrom na svojom trhu a udávať trend.

#### 4.1. Ako na úspešný start-up

Najúspešnejším start-upom sa hovorí unicorns (jednorožci). V podnikaní je jednorožec súkromná start-upová spoločnosť v hodnote viac ako 1 miliardy dolárov.<sup>28</sup> Tento termín vytvoril v roku 2013 venture capitalist Aileen Lee a vybral mýtické zviera, ktoré predstavuje štatistickú vzácnosť takýchto úspešných podnikov.<sup>29</sup> Ich počet v súčasnej dobe raketovo rastie, podľa Wall Street Journal bolo v roku 2014 na svete 45 unicorns a v máji 2016 ich bolo už 147.<sup>30</sup> Podľa VentureBeat.com je týchto startupov 229 (január 2016).<sup>31</sup> Medzi bývalé start-upy sa radia aj svetoznáme spoločnosti ako napríklad: Facebook, Google, Apple, Instagram.

Na začiatku celého procesu je dôležité si ujasniť odpovede na tieto 3 otázky:

- Čo? (definícia svojho produktu)
- Pre koho? (definícia svojho zákazníka)
- Prečo? (definícia problému, ktorý chceme riešiť)<sup>32</sup>

---

<sup>28</sup> Hirst, S. Kastiel, K. Corporate Governance by Index Exclusion. [online]. 2019. s. 99 [citované 19.03.2021]. Dostupné z: <[https://scholarship.law.bu.edu/faculty\\_scholarship/601/](https://scholarship.law.bu.edu/faculty_scholarship/601/)>.

<sup>29</sup> Unicorn. [online]. [citované 12.03.2021]. Dostupné z: <[https://en.wikipedia.org/wiki/Unicorn\\_\(finance\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Unicorn_(finance))>.

<sup>30</sup> GRAPHICS. The Billion Dollar Startup Club [online]. 2018. [citované 12.01.2021]. Dostupné z: <<https://www.wsj.com/graphics/billion-dollar-club/>>.

<sup>31</sup> KOETSIER, J. There are now 229 unicorn startups, with \$175B in funding and \$1.3T valuation. [online]. 2016. [citované 02.03.2021]. Dostupné z: <<https://venturebeat.com/2016/01/18/there-are-now-229-unicorn-startups-with-175b-in-funding-and-1-3b-valuation/>>

<sup>32</sup> Dostupné z: prezentácia J. Kuchyňa

Jedno bez druhého nebude fungovať. Skvelý produkt, ktorý nebude mať svojho zákazníka, nepredám. Skvelý produkt, ktorý zákazníkovi nerieši jeho súčasný problém, nepredám. Pokiaľ budem poznať svojho zákazníka a jeho problém, ale môj produkt nebude perfektný, nikdy ho nepredám.

Iba jasná spolupráca všetkých troch ČO, PRE KOHO a PREČO vedie k splneniu cieľa – možnosti vytvorenia úspešného start-upu. Pričom predstavy zakladateľa o správnosti produktu je potrebné overiť nezávislým analytickým prieskumom na trhu, vrátane zákazníckych prieskumov. Výsledný produkt musí byť zároveň technicky uskutočniteľný pri rozumnej miere nákladov.

### **Nasleduje proces plánovania**

Pri procese plánovania by sme si mali vytýčiť svoje jasné ciele ako krátkodobé, tak aj dlhodobé. Medzi dlhodobé ciele by sme si mali zaradiť to, čo od produktu očakávame a kam by sme chceli, aby start-up v neskoršej fáze smeroval. Zjednodušene povedané, je dôležité mať svoju víziu a smer.

Tak ako je dôležitý dlhodobý cieľ, tak isto sú dôležité čiastkové, krátkodobé ciele. Vytýčenie si krátkodobých cieľov má pozitívny efekt a zvyčajne zaručuje viac organizovanú a efektívnu prácu, ktorá je produkovaná z vhodne nastavenej prioritizácie podnikaných krokov. Tým myslíme, že realizačný tím pracuje vždy efektívnejšie, pokiaľ sa zameriava a rieši vždy jeden alebo menej problémov, ako by mal riešiť komplexne všetky kroky a problémy spojené so vznikom start-upu naraz.

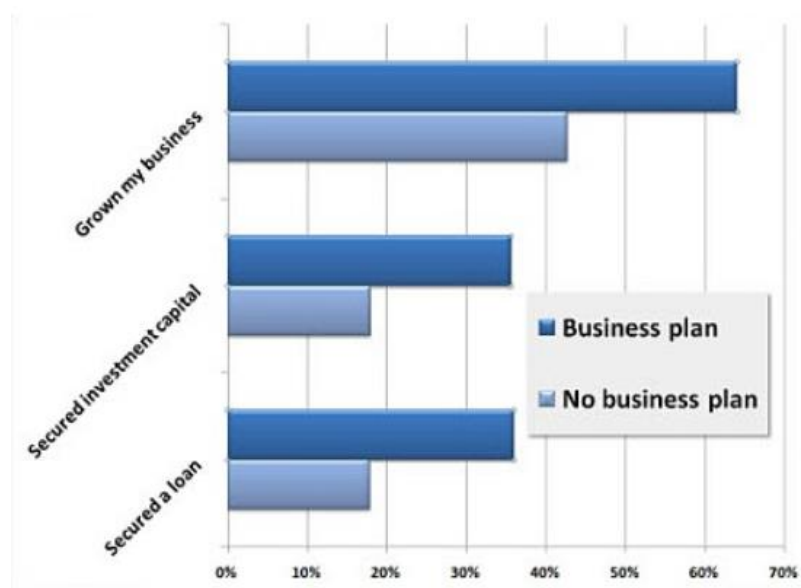
### **Market need z pohľadu času**

Prísť s produktom na trh príliš skoro je totiž rovnaká chyba ako prísť príliš neskoro. Správne načasovanie musí byť podporené aj okolitou, na produkte priamo nezávislou infraštruktúrou. Čas tiež zohráva úlohu vo vývoji. Produkt, ktorý start-up vytvára, sa dostane na trh v priemere za 1 –2 roky. Musíme si byť vedomí toho, že ako sa zmení vnímanie zákazníkov v tom čase.

Spoluzakladateľ spoločnosti Apple Steve Jobs hovorí: "Nemôžete sa len tak pýtať zákazníkov, čo chcú a potom sa to pokúsiť zostaviť. Kým skončíte, budú chcieť niečo iné."<sup>33</sup>

## Vytvorenie biznis plánu

Biznis plán nie je povinný, no aj napriek tomu je veľmi dôležitý. Určuje budúcnosť podnikania. Správny podnikateľský plán dokáže povedať, či je projekt životaschopný a dokáže upozorniť na možné komplikácie v budúcnosti a to ešte pred samotným začiatkom podnikania.<sup>34</sup>



Obrázok č. 2 – Biznis plán (ZDROJ: *The 7 Main Steps You Need to Take to Get Your Startup Off the Ground* (neilpatel.com))

Pri zostavovaní správneho biznis plánu je dôležitá objektivita. Je lepšie spraviť chyby len na papieri ako v skutočnosti. Takisto by mal byť stručný, prehľadný a dosiahnuteľný. Mal by byť považovaný za základ, ktorý je možné ďalej rozširovať. Odpovedá totiž len na základné otázky a to týchto okruhov:

Poslanie: Prečo by mal váš biznis existovať?

<sup>33</sup> Manmagazin.sk. 15 inspiratívnych výrokov steva jobsa ktore vas motivuju [online]. 2016. [citované 14.03.2021]. Dostupné z: <<https://www.manmagazin.sk/15-inspirativnych-vyrokov-steva-jobsa-ktore-vas-motivuju/>>.

<sup>34</sup> ABRAMS, R. Obchodní plán vytvořte ho správně a rychle! 2007. s. 189.

Cieľ: Kam sa s ním chcete dostať?

Stratégia: Ako sa tam chcete dostať?

Rozpočet: Koľko vás to bude stáť?<sup>35</sup>

Časti, z ktorých by mal vo všeobecnosti biznis plán obsahovať sú:

- **stručné zhrnutie** - podnikateľská myšlienka, ciele, konkurenčná výhoda, jedinečnosť produktu a jeho ochrana, cieľové segmenty trhu, finančné ciele, potenciálny zisk
- **popis projektu** – popis produktu a jeho prínosu (či ide o výrobok, službu, výhody, jedinečnosť), identifikácia zákazníckych segmentov (pre koho je výrobok/ služba určená, aké potreby produkt uspokojuje), ochrana duševného vlastníctva (patenty, obchodné značky, copyright a iné práva), tím (skúsenosti, vzdelanie a dosiahnuté úspechy členov tímu), definícia cieľov projektu
- **analýzy** – trh (jednotlivé segmenty, konkurenčné produkty, sila konkurentov), dodávatelia, odberatelia, výrobný proces a nákladová rozvaha, výskum a vývoj
- **SWOT analýza** – zhrnutie a vyhodnotenie projektu
- **návrhová časť** – ciele (definícia cieľov projektu v čase), marketing a stratégia (produktu, ceny, distribúcie, propagácie, procesov a ľudí)
- **finančný plán** – náklady, predpoklad výnosov, projekcia nákladov a výnosov, aktív a pasív a cash-flow
- **analýza rizík** – vnútorné riziká projektu (tie, ktoré môžete ovplyvniť), vonkajšie riziká projektu (napr. právne prostredie, konkurencia vyvíjajúca podobný produkt apod.), opatrenia k minimalizácii rizík<sup>36</sup>

---

<sup>35</sup> Taktiež

<sup>36</sup> Podnikatel.cz. Jak napsat chytrý byznys plán? [online]. 2011 [citované 19.03.2021]. Dostupné z: <<https://www.podnikatel.cz/clanky/jak-napsat-chytry-byznys-plan/>>.

## Zabezpečenie dostatočného kapitálu

Kapitál je pojem, ktorý označuje zdroje financovania, ktoré spoločnosť používa na zabezpečenie svojej činnosti.<sup>37</sup> Neexistuje jednotné číslo, ktorým by sa mohli riadiť start-upy. Líši sa od odvetvia, situácie a ďalších faktorov. Kapitál rozlišujeme podľa vlastníctva na:

- Vlastný kapitál - pochádza od vlastníkov
- Cudzí kapitál - sú zapožičané zdroje (napríklad od bánk, investorov, dodávateľov alebo iných finančných inštitúcií)

Ďalej môžeme kapitál členiť podľa spôsobu jeho získavania:

1. Kapitál vonkajší (externý kapitál) - pochádzajú od vlastníkov podniku a ďalších subjektov mimo podniku
2. Kapitál vnútorný (interný kapitál) - podnik ho vytvoril vlastnou činnosťou

Členenie kapitálu podľa doby použiteľnosti:

- Trvalý kapitál - k dispozícii po neobmedzene dlhú dobu
- Dočasný kapitál:
  - Krátkodobý (je k dispozícii na dobu kratšiu ako 1 rok)
  - Dlhodobý (je k dispozícii na dobu dlhšiu ako 1 rok)

Kapitál je jedna z najdôležitejších podmienok pre úspešné fungovanie start-upu. Bez kapitálu nastávajú rôznorodé problémy, ktoré sú zvyčajne spojené s financovaním. Pre príklad môžeme uviesť marketing produktu, bez ktorého by sa ani najlepší produkt nedostal do povedomia cieľových zákazníkov. Ďalším problémom, ktorý by mohol nastať, je nedostatočný vývoj produktu, ktorý by následne nemusel byť vo svojej finálnej podobe pri uvedení na trh. Takisto môže nastať stav, pri ktorom by sme mali dokonalý marketing a produkt, avšak neboli by sme schopní vyrobiť dostatočný počet produktov v určitom čase, ktoré by boli potrebné pre návratnosť na ďalšie fungovanie start-upu. Z tohto usudzujeme, že je veľmi dôležité, aby sme v realizačnom tíme mali niekoho, kto je odborníkom na

---

<sup>37</sup> Managementmania.com. Kapitál (Capital). [online]. 2016. [citované 14.03.2021]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/sk/kapital-capital>>.

financie, schopný zabezpečiť potrebný kapitál a jeho následné efektívne rozvrhnutie pre celý projekt.

### **Mat' okolo seba správnych ľudí**

Opäť nie je uvedené nejaké číslo, koľko ľudí je potrebných do tímu. Dôležité je nebát sa zostaviť menší či stredný tím. Mnoho start-upov zlyhá na tom, že človek, ktorý je zdrojom idey, nie je ochotný sa podeliť o svoj nápad s dostatočným počtom ľudí, ktorí by dali veci do pohybu. Zároveň však nie je nutné zostavovať veľké tímy s niekoľko desiatkami zamestnancov, ale práve naopak dokázať usúdiť, aké segmenty je potrebné zastúpiť v čo najmenšom no zároveň efektívnom počte.

Samozrejme sem navyše ešte patrí právnik, finančný poradca a účtovník.

### **Nájsť sídlo, odkiaľ bude start-up pôsobiť a založenie web stránky**

Akonáhle je spravená web stránka, je čas rozšíriť sa na ďalšie sociálne platformy ako Instagram, Facebook a hocijakú ďalšiu sociálnu sieť, ktorá bude účinným nástrojom pre nadobudnutie povedomia medzi potencionálnymi zákazníkmi.

Správne a úspešne postavený produkt teda spĺňa všetky tri kritériá – má svojho zákazníka, rieši jeho špecifický/ konkrétny problém a prichádza v správnom čase. Pri riešení konkrétneho problému je dobré sa zameriavať na emócie pri zákazníckom správaní.

## **5. Biznis model**

Biznis (obchodný) model sa musí začať plánovať ešte pred samotným podnikaním alebo pred začatím práce na novom produkte/ službe. Popisuje návod ako vytvoriť a doručiť hodnoty (produkt alebo službu) k zákazníkovi, ako aj dopyt, dodávateľsko-odberateľskú sieť či spôsob, akým spoločnosť zarobí peniaze.<sup>38</sup> V biznis modeli sa pýtame na otázky ako: Čo predávam? Komu predávam? Za koľko predávam? Akým spôsobom predávam?

---

<sup>38</sup> MATÚŠKOVÁ, M. Startupy: Biznis model vs. biznis plán. [online]. 2015. [citované 06.02.2021]. Dostupné z: <<http://inbiznis.sk/start-upy-biznis-model-vs-biznis-plan/>>.

Podľa výskumu Harvard Business School až 75 % start-upov zlyhá už na začiatku.<sup>39</sup> Metóda zníženia rizika v procese zakladania start-upu sa nazýva Lean Start-up. Zakladateľ Lean start-upu, Eric Ries, aplikuje tzv. štíhle myslenie v procese inovácií. Prvým strategickým krokom Lean start-upu je hľadanie kľúčových oblastí biznis modelu (napr. zákazníci, distribučné kanály, partneri, hodnota v podobe produktu alebo služby atď.) a tvorba hypotézy. Sumarizáciu hypotéz do uceleného rámca prináša nástroj – Biznis model canvas, prostredníctvom ktorého start-up môže načrtnúť proces tvorby hodnoty podniku a zákazníkov.<sup>40</sup> Práve metóda Lean Start-up ponúka pre inovatívnych podnikateľov možnosť ako flexibilne a menej riskantne nájsť fungujúci biznis model, ktorý prinesie vytúžený úspech.

V prípade start-upov je biznis model nevyhnutnosťou, keďže vtedy ide o nové produkty a služby na trhu. Väčšina start-upov stroskotá práve na nedostatočnej príprave biznis modelu, ktorý v počiatočnej fáze vnesie do podnikania organizáciu a poriadok.

Biznis model musí obsahovať jasne stanovené ciele. Bez týchto cieľov si ťažko zadefinujeme, čo vlastne máme robiť. Rovnako dôležité je si spísanie týchto cieľov, ale aj všetkých ostatných aktivít, aby sme vedeli čoho sa máme držať. Čo je potrebné dosiahnuť a akým smerom sa uberať.

## 5.1. Koncept Business Model Canvas

Jeden z najpoužívanejších modelov na vytvorenie biznis modelu je Business Model Canvas, ktorý je stručný, výstižný a zameriava sa na to podstatné. Tento koncept vie jednoducho a efektívne utriediť myšlienky a nápady prehľadne, do tzv. slotov na jednej strane. Zameriava sa najmä na vyjadrenie toho ako firma zarába.

Autorom metodiky Business Model Canvas sú biznisoví teoretici a podnikatelia Yves Pigneur a Alexander Osterwalder.<sup>41</sup> Ich zámerom bolo odstrániť komplikovanosť rozsiahlych biznis modelov a zoštíhliť ich do jedného prehľadného dokumentu, ktorý

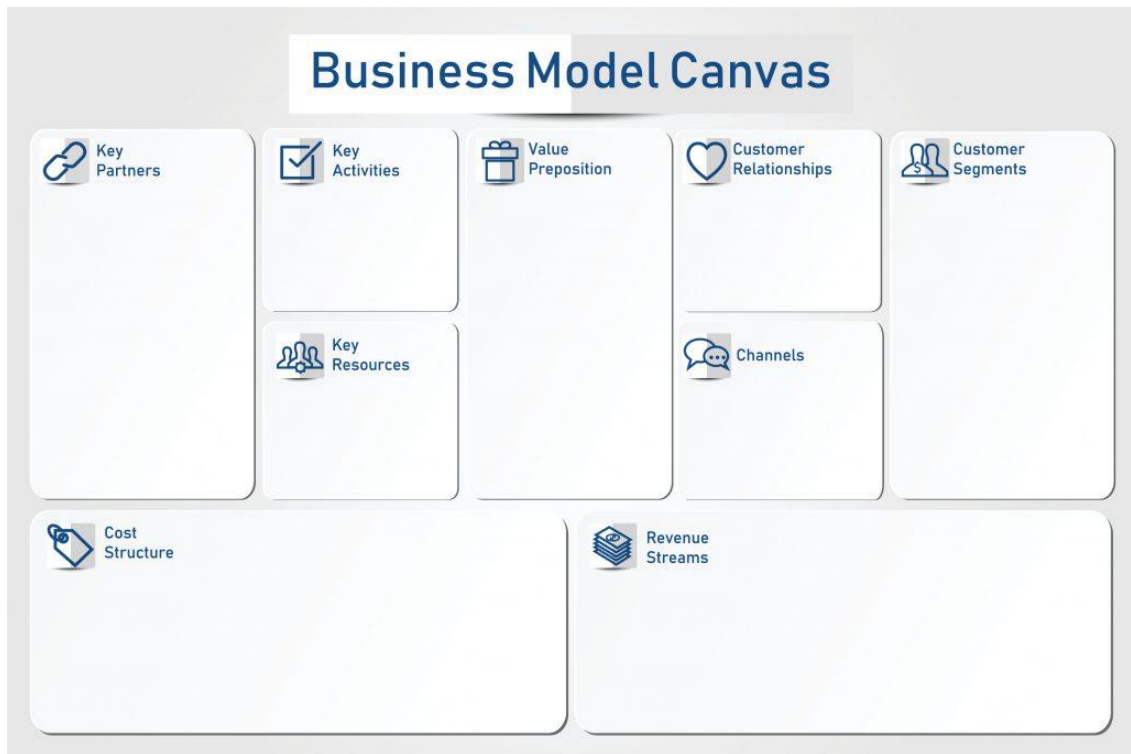
---

<sup>39</sup> MCDERMOTT, J. Report: 75% of Venture-backed Start-ups Fail [online]. 2012. [citované 12.02.2021]. Dostupné z: <<https://www.inc.com/john-mcdermott/report-3-out-of-4-venture-backed-start-ups-fail.html>>.

<sup>40</sup> RIES, E. The Lean Start-Up. 2011. s. 129.

<sup>41</sup> Thinkers50.com. Thinkers50 ranked thinkers. [online]. [citované 14.03.2021]. Dostupné z: <<https://thinkers50.com/biographies/alexander-osterwalder-and-yves-pigneur/>>.

odpovie na všetky dôležité podnikateľské otázky, ale zároveň sa zmestí na jednu stranu A4. Používajú ho aj spoločnosti ako Microsoft, GE alebo Mastercard.<sup>42</sup>

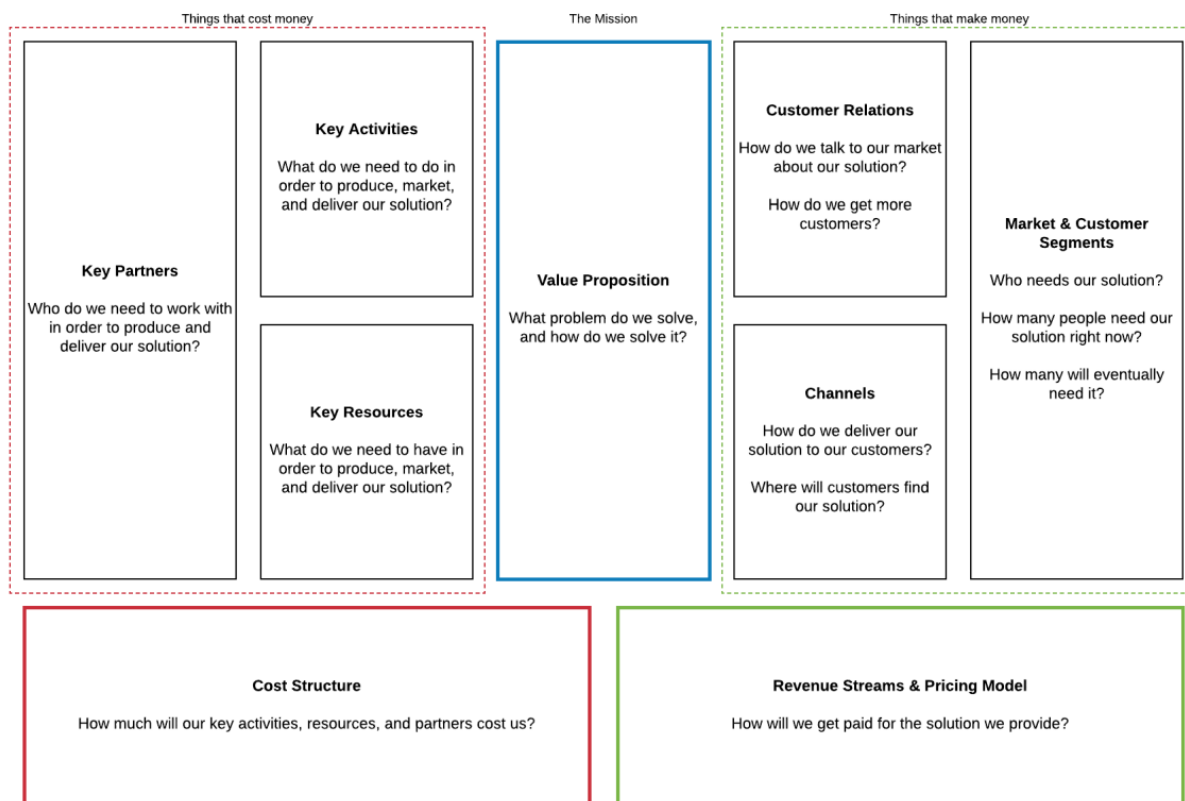


Obrázok č. 3 – Business Model Canvas (ZDROJ:

<https://www.businessmodelsinc.com/about-bmi/tools/business-model-canvas/>)

<sup>42</sup> ŠIMÁK, M. Mapa k vášmu úspechu na jednej strane. Vytvorte si Business Model Canvas. [online]. [citované 18.02.2021]. Dostupné z: <<https://sbagency.sk/mapa-k-vasmu-uspechu-na-jednej-strane-vytvorte-si-business-model-canvas#.YF7tDdgg9PZ>>.





Obrázok č. 4 – Business Model Canvas (ZDROJ: Mapa k vášmu úspechu na jednej strane. Vytvorte si Business Model Canvas / Slovak Business Agency (sbagency.sk))

### **Biznis Model Canvas pozostáva z 9 kľúčových prvkov:**

1. Zákaznícke segmenty – odpovedá na otázky ako: kto sú najdôležitejší zákazníci, aké sú prototypy zákazníkov, na ktoré sa chceme orientovať.
2. Hodnota prínosu – popisuje hodnotu, ktorú chceme zákazníkovi ponúknuť, a spôsob, ako naplníme potreby zákazníkov, prostredníctvom akých produktov alebo služieb.
3. Distribučné kanály – určuje kanály, cez ktoré zákazník chce, aby s ním start-up komunikoval, dodávateľsko-odberateľské kanály.
4. Vzťahy so zákazníkmi – spôsob, akým start-up získava a udržiava zákazníkov, aký druh vzťahov podnik má a aké náklady musí vynaložiť na dané vzťahy.
5. Príjmy – odráža, za ktorú hodnotu sú zákazníci ochotní zaplatiť, za čo v súčasnosti platia a aký je model generovania tržieb start-upu.
6. Kľúčové zdroje – definuje, ktoré zdroje sú nevyhnutné na dosiahnutie tvorby hodnoty (napr. know-how, ľudské zdroje, technológie, distribučná sieť, a pod.).

7. Kľúčové aktivity – popisuje, aké aktivity sú potrebné pre tvorbu hodnoty (napr. obchod, výroba, marketing, logistika a pod.).
8. Kľúčoví partneri – určuje, kto sú kľúčoví partneri, dodávatelia, aké zdroje získavame od jednotlivých partnerov a ktoré kľúčové aktivity súvisia s kľúčovými partnermi.
9. Nákladová štruktúra – skúma, aké najdôležitejšie náklady sú podstatné v biznis modeli, ktoré zdroje sú najlacnejšie a ktoré najdrahšie.

## 6. Financovanie start-upov

Medzi jedným z najčastejších dôvodov zlyhania start-upov patrí aj nedostatok finančných zdrojov, ktoré sú kľúčové na úvod pri začiatku podnikania, ale aj pre nasledujúci rozvoj start-upu.

Financovanie podniku alebo firmy je v podstate pokrývanie finančných a kapitálových potrieb, pričom podľa toho, odkiaľ sú zdroje získané na pokrytie týchto potrieb sa rozdeľuje financovanie na interné a externé.<sup>43</sup>

Foriem financovanie je na výber hneď niekoľko. Medzi také najbežnejšie patrí týchto 5 spôsobov:

### 1. Financovanie z vlastných zdrojov

Ide teda o vlastné úspory, ktoré zakladateľ využije na rozbeh svojho start-upu. Je možné požiadať o nejakú sumu aj svojich blízkych, kamarátov a rodinu. Toto financovanie označujeme ako FFF. Tieto 3F sú skratky anglických slov Family (rodiny), Friends (priatelia) a Fools (blázni).<sup>44</sup> FFF je pre väčšinu začínajúcich podnikateľov a start-upov prvý zdroj financovania, kedy je podnikateľský zámer v začiatkoch a požičajú vám len oni. „Bez zložitejších formalít a dodržiavania predpisov sa takto dajú ľahko získať financie, čo znamená zvyčajne aj nižšie náklady,“ hodnotí Peter Víglaský, partner advokátskej kancelárie HKV.<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup>Podnikam.sk. Ako financovať podnikanie cez vlastné zdroje financovania? [online]. 2020. [citované 14.03.2021]. Dostupné z: <<https://podnikam.sk/vlastne-zdroje-financovania/>>.

<sup>44</sup> Managementmania.com. FFF Financování (FFF Capital). [online]. 2016. [citované 11.01.2021]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/fff-financovani>>.

<sup>45</sup> VÍGLASKÝ, P. Prečo je správna voľba financovania startupu kľúčom k jeho úspechu? [online]. 2020 [citované 19.03.2021]. Dostupné z: <<https://www.hkv.sk/preco-je-spravna-volba-financovania-startupu-klucem-k-jeho-uspechu/>>.

Financovanie z vlastných zdrojov by malo byť prvou možnosťou pri rozhodovaní sa. Ak zakladatelia investujú vlastné peniaze, sú osobne zaangažovaní a motivovaní podnikateľ, keďže ide o ich vlastnú stratu/ nárast financií.

## 2. Crowdfunding

Ide o akúsi finančnú zbierku (kolektívne/ skupinové financovanie), prostredníctvom ktorej bežní ľudia, s ktorými by ste ale inak zrejme vôbec neprišli do styku, prispievajú na vybraný projekt v snahe urobiť z jeho jednoduchého návrhu, poprípade nákresu niečo reálne. Je jedným z novších spôsobov financovania start-upu, ktorý si v poslednom čase získal veľkú popularitu. Podnikateľ zvyčajne na začiatku uvedie podrobný opis svojho podnikania na platforme crowdfundingu. Klienti si potom môžu prečítať o zámere podnikania a prispieť určitou finančnou sumou, ak sa im tento nápad páči. Start-upu môže pomôcť každý, kto danému subjektu naozaj dôveruje. Aby sa dalo z crowdfundingu a jeho výhod niečo vyťažiť, je potrebné zaregistrovať svoj nápad na špecializovaných internetových stránkach. Ďalšou nespornou výhodou, ktorou tieto špecializované stránky vo väčšine prípadov ponúkajú – najmä pre darcov, ale určitým spôsobom aj pre samých seba – faktom je, že ak projekt skončí neúspechom, t. j. že sa nepodarí vybrať cieľovú sumu v stanovenej lehote, majú záruku, že im budú peniaze vrátené naspäť. Jednoduchosť spočíva v tom, že je možné aspoň overiť, aký veľký potenciálny záujem bude produkt skutočne mať. Ak je stanovená suma prekročená o státisíce, je isté, že projekt rozhodne dáva zmysel a malo by sa v tom pokračovať ďalej. Ak sa však peniaze nevyzbierajú, mohlo by to naznačovať, že sa projekt nemusí na trhu presadiť a aspoň takto je možné ušetriť peniaze pred inými/ ďalšími potenciálnymi výdavkami, ktoré by sa teoreticky už nikdy nevrátili.

Je dobre poznamenať, že pre tento druh financovania neexistuje žiadny špeciálny právny základ. Prvé crowdfunding projekty vznikli ako neziskové na podporu kultúrnych projektov či ako sociálna pomoc. Rýchlo sa ale rozšírili do podnikateľskej sféry za účelom vyprodukovať zisk.<sup>46</sup> V dnešnej dobe sa skrze crowdfundingové portály podporujú rôzne veci, od začínajúcich start-upov, neziskové iniciatívy až po nehnuteľnosti.

---

<sup>46</sup> Blog.helios.eu. Viete z akých zdrojov môžete financovať projekty a startupy? [online]. 2015. [citované 11.01.2021]. Dostupné z: <<https://blog.helios.eu/sk/clanky/viete-z-akych-zdrojov-mozete-financovat-projekty-startupy/>>.

### **3. Investícia od podnikateľských anjelov**

Angel (anjelský) investor je označenie pre človeka, ktorý samostatne investuje kapitál do podnikov alebo projektov s veľkým rastovým potenciálom.<sup>47</sup> Uprednostňujú podstupovanie väčších rizík a typický rozsah investície je medzi 250 tisíckami a 2 miliónmi eur. Investor so schopnosťou investovať viac ako 2 milióny eur sa niekedy nazýva ako Superaniel (Superangel). Anjelskí investori zvyčajne používajú svoje vlastné peniaze, na rozdiel od investorov rizikového kapitálu, ktorí sa starajú o zhromaždené peniaze od mnohých ďalších investorov a umiestňujú ich do strategicky spravovaného fondu. Angel investor očakáva veľkú návratnosť vloženého kapitálu (20-30 %). Kapitál angel investora sa zvyčajne do podniku vkladá prostredníctvom vlastného imania a investor okrem tohto kapitálu prináša vedomosti a odbornú pomoc začínajúcemu podniku pri rozvoji, niekedy dokonca priamu účasť angel investora v manažmentu podniku a/ alebo pomoc pri rozšírení obchodných kontaktov. Takýto investori sa niekedy združujú do skupín (Angel groups) s cieľom kumulácie spoločného kapitálu. Pomohli založiť mnoho významných spoločností vrátane spoločností Google, Yahoo a Alibaba.<sup>48</sup> Táto alternatívna forma investovania sa zvyčajne vyskytuje v počiatočných fázach rastu start-upov.

### **4. Získanie rizikového kapitálu**

Rizikový kapitál (venture capital) je podielový kapitál poskytovaný na podporu inovatívnych (najmä začínajúcich) podnikov, ktoré nemajú možnosť získať financie na štart a rozvoj prostredníctvom komerčných/ bankových úverov. Ide teda o súkromný kapitál. V tomto prípade ide o veľkú stávkou. Fondy rizikového kapitálu sú profesionálne spravované fondy investujúce do spoločností, ktoré majú obrovský potenciál. Zvyčajne investujú do cieľovej spoločnosti kúpou obchodného podielu investovaním do vlastného imania a subjekt opúšťajú uskutočnením verejnej ponuky alebo pri akvizícii. Investície do rizikového kapitálu môžu byť vhodné pre malé podnikateľské subjekty, ktoré už majú počiatočnú fázu za sebou, a ktoré už generujú príjmy. „Rýchlorastúce spoločnosti, ako napríklad Uber, ktoré už prijali stratégiu ukončenia angažovanosti v spoločnosti, vedia získať až desiatky miliónov dolárov,

---

<sup>47</sup> Managementmania.com. Angel Investor (Business Angel). [online]. 2017. [citované 14.03.2021]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/sk/angel-investor-business-angel>>.

<sup>48</sup> Epravo.sk. Prečo je správna voľba financovania startupu kľúčom k jeho úspechu? [online]. 2020. [citované 10.03.2021]. Dostupné z: <<https://www.epravo.sk/top/clanky/preco-je-spravna-volba-financovania-startupu-klucom-k-jeho-uspechu-4874.html>>.

ktoré môžu použiť na investovanie, vytváranie sietí a rýchly rast spoločnosti,“ hovorí advokát Peter Víglaský.<sup>49</sup>

Rizikový kapitál je predovšetkým partnerstvo podnikateľa a investora. Investícia vo forme rizikového kapitálu nie je totiž jednorazové poskytnutie finančných prostriedkov, ale niekoľkoročný proces súžitia podnikateľského subjektu s investorom rizikového kapitálu. Obvykle investor rizikového kapitálu nadobúda minoritný obchodný podiel na spoločnosti, a síce sa zúčastňuje na prijímaní zásadných rozhodnutí firmy, ale ponecháva bežný chod spoločnosti na nositeľoch podnikateľského zámeru resp. pôvodných vlastníkoch. Ak je spoločnosť neúspešná, investor stráca vložené prostriedky. Na druhej strane v prípade úspechu firmy môže menšinový podiel predstavovať aj niekoľkonásobné zhodnotenie investície. Investor rizikového kapitálu dosiahne výnosy resp. zisky iba vtedy, keď ich dosiahne aj tvorca podnikateľského zámeru (podnikateľ).

Spoločnosti poskytujúce rizikový kapitál sa odlišujú kritériami, ktoré sa týkajú veľkosti a doby trvania investície, odvetvového zamerania, ale predovšetkým zameraním sa na určitú fázu rozvoja spoločnosti (investičné štádium podniku) podľa vývoja životnej krivky podniku.<sup>50</sup>

## 5. Financovanie z inkubátorov a akceleratorov

Jednou z možností sú aj programy financovania start-upov od inkubátorov a akceleratorov. Hoci sa tieto dva pojmy často zamieňajú, existuje medzi nimi niekoľko zásadných rozdielov.

Inkubátory sú ako rodič dieťaťa, starajú sa o podnikateľský subjekt poskytovaním zastrešenia činnosti a školení, ako aj sietí pre podnikanie.

Akcelerátory sú viac-menej to isté, ale inkubátor pomáha, asistuje a stará sa o podnikateľský subjekt, aby napredoval, zatiaľ čo akcelerator pomáha podnikateľskému subjektu rozvíjať sa rýchlym tempom.

Tieto programy zvyčajne trvajú maximálne 12 mesiacov a vyžadujú si od vlastníkov firiem silný časový záväzok. Pomocou platformy inkubátorov alebo akceleratorov sa dajú

---

<sup>49</sup> VÍGLASKÝ, P. Prečo je správna voľba financovania startupu kľúčom k jeho úspechu? [online]. 2020 [citované 19.03.2021]. Dostupné z: <<https://www.hkv.sk/preco-je-spravna-volba-financovania-startupu-klucom-k-jeho-uspechu/>>.

<sup>50</sup> Nhfond.sk. Čo je rizikový kapitál. [online]. [citované 09.01.2021]. Dostupné z: <<https://www.nhfond.sk/Podpora-MSP/co-je-rizikovy-kapital/>>.

často nadviazať aj dobré vzťahy s inými mentormi, investormi a ďalšími začínajúcimi start-upmi.<sup>51</sup>

## 7. Pitching

„Pitching is selling a story, not telling it.“<sup>52</sup>

V užšom slova zmysle je pitch prezentácia projektu alebo nápadu investorom s cieľom získať kapitál. V širšom slova zmysle ide o akýkoľvek krátky prejav, ktorým sa snažíte o niečom presvedčiť jednu osobu alebo skupinu ľudí. Ako vraví Kurzová: „pitchovať neznamená len jednoducho odprezentovať alebo predávať kreatívne myšlienky, ale pridať tiež celý súhrn informácií o projekte, ktorý behom rozhovoru poskytneme.“<sup>53</sup> Tie musia byť obsahovo a odborne správne, patrične štruktúrované a presvedčivo prezentované. „Pitching možno považovať za určitý marketingový nástroj, ktorým seba a svoj produkt uvádzame na trh.“<sup>54</sup> V poslednom desaťročí sa tento výraz začal používať pri predaji nápadov a produktov, nie len v technologickom priemysle, ale aj vo filmovom, mediálnom či reklamnom biznise.

Pitch deck, tiež známy ako investor pitch je krátka a výstižná prezentácia, ktorá pomáha potenciálnym investorom dozvedieť sa viac o podnikaní. Pokiaľ podnikateľ alebo spoločnosť má nápad a je si vedomá, že potrebuje financovanie, častokrát toto financovanie môže pochádzať z externých finančných zdrojov. To znamená, že je potrebné oznámiť svoje nápady potenciálnym finančníkom spôsobom, ktorý ich nadchne investovaním do podnikania. Takýto pitch sa zvyčajne skladá z niekoľkých snímok, ktoré majú pomôcť vyrozprávať presvedčivý príbeh o nápade a podnikaní.

Existuje viacero názorov, čo pitch musí obsahovať. No vo viacerých prezentáciách sa opakovalo týchto 10 kľúčových snímok.

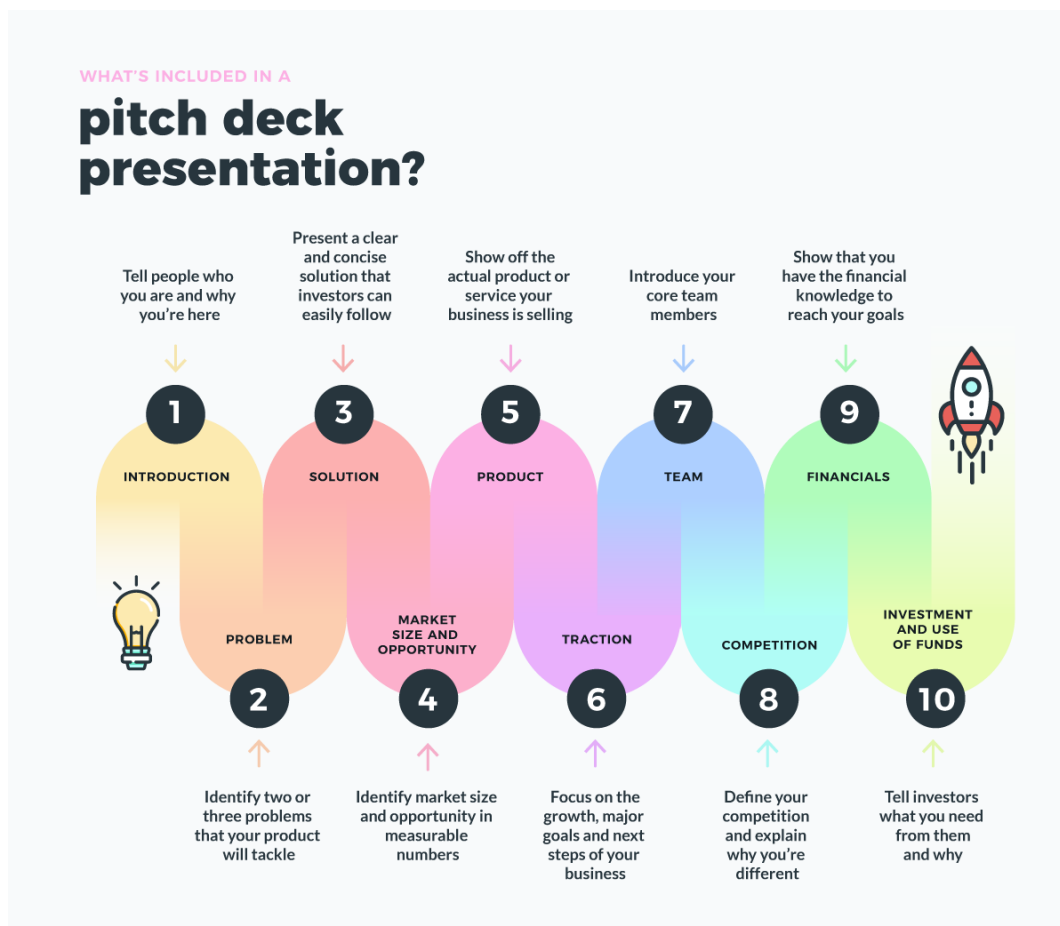
---

<sup>51</sup> HÝBL, H. Podnikateľské inkubátory vs. akcelerátory: k čemu slouží a čím se liší? [online]. 2019 [citované 19.03.2021]. Dostupné z: <<https://www.profipodnikatelskyplan.cz/blog/uzitecne-tipy-a-triky/podnikatelske-inkubatory-vs-akceleratory-k-cemu-slouzi-a-cim-se-lisi>>.

<sup>52</sup> KURZOVÁ, S. Pitch it!, přeložila M. Dohnalová. 2013. s. 10.

<sup>53</sup> Taktiež. s. 14.

<sup>54</sup> Taktiež. s. 27.



Obrázok č. 5 – Pitch deck presentation (ZDROJ: <https://visme.co/blog/what-is-a-pitch-deck/>)

1. Prvá snímka ako už býva zvykom, je samotné predstavenie. Začiatok je dôležitý, pretože je to prvá šanca urobiť skvelý dojem. Mala by byť krátka a výstižná – povedať ľuďom kto ste a prečo tu ste.
2. Akým problémom sa start-up bude zaoberať? Je dôležité identifikovať zákaznícky problém, ktorému čelí cieľové publikum, poprípade medzeru, ktorú trh v súčasnosti nerieši.
3. Nasleduje riešenie zadefinovaného problému. Dobrou stratégiou je ponúknuť viacero možných riešení prezentovaných problémov a potom prejsť na ten, ktorý ste vybrali a prečo. To ukáže investorom odhodlanie a vykonaný výskum.
4. Veľkosť trhu a príležitosti. Trh určí, či dostanete finančné prostriedky alebo nie. Ak je pôsobenie na malom trhu, investori môžu zistiť, že potenciálna ROI (návratnosť investíc) je príliš malá alebo príliš riskantná na to, aby tento nápad financovala.
5. V tejto časti sa prezentuje už samotný produkt alebo služba, ktorú firma chce predávať.

6. Táto snímka by mala byť o raste firmy – o počte predajov, ktoré sú dosiahnuté, o hlavných cieľoch, ktoré sa doteraz dosiahli, a o ďalších krokoch. Znižuje riziko v očiach investorov. Chcú vidieť dôkaz, že obchodná myšlienka alebo riešenie má to, čo je potrebné na to, aby start-up bol ziskový.
7. Tím by mal ukazovať hlavných členov. Investor sa zaujíma, čo ženie týchto ľudí a o to, čo ich robí dostatočne jedinečnými na to, aby viedli tento projekt k jeho úspechu.
8. Pomocou tejto snímky môžete zobrazit', kto je vaša konkurencia a prečo ste od nich odlišní.
9. Snímok o financiách je ten, nad ktorým investori strávia najviac času. Mal by obsahovať predpokladaný rast spoločnosti v najbližších troch až piatich rokoch spolu s podrobnosťami o obchodnom modeli a financiách.
10. Na záver je potrebné investorom povedať, čo vlastne od nich daná spoločnosť potrebuje. Namiesto žiadania o určitú sumu finančných prostriedkov, je lepšie im dať vedieť, čo plánujete urobiť s peniazmi.

Medzi ďalšie plusy pri prezentovaní patrí napríklad vyrozprávanie príbehu ako nápad vznikol a hlavne nezabudnúť uviesť osobné kontaktné údaje. Nápomocné je aj vytvorenie SWOT analýzy, ktorá odhalí silné a slabé stránky produktu. Je dôležité, aby bol človek, ktorý prezentuje vyrovnaný a jeho verbálny prejav a reč tela našli symbiózu. Pri správnom pitchingu by mal spíker zapojiť logos, ktorý predstavuje logiku, fakty na ktorých je pitch postavený (dáta, štatistiky), ethos, ktorý predstavuje vystupovanie človeka, jeho štýl rozprávania a celkového pôsobenia na publikum a do tretice pathos, ktorý má vzbudiť emócie, najlepšie na základe nejakého príbehu.

Elevator pitch je krátka prezentácia človeka, ktorá slúži na nadviazanie prvého kontaktu. V doslovnom preklade to znamená „prezentácia vo výťahu.“ Čiže máte tak málo času na predaj vášho nápadu, dokým nevystúpíte z výťahu.



## 8. Úspešné start-upy

### 1. Slido

Slido je vhodné pre kohokoľvek, kto chce zvýšiť interakciu a zlepšiť komunikáciu na svojom podujatí, či už naživo, alebo virtuálne. Slido je aplikácia, ktorá umožňuje publiku klásať otázky a naživo hlasovať počas eventov či mítingov prostredníctvom smartfónov, tabletov, či notebookov. Slido rúca bariéry medzi spíkrami a publikom, a tým pomáha ľuďom vyťažiť z podujatí čo najviac. Už od začiatkov malo namierené Slido do sveta a dnes má okrem centrály v Bratislave kancelárie aj v Londýne, New Yorku, San Franciscu a Sydney. Od svojho vzniku získalo Slido viacero ocenení a v roku 2018 sa stalo najrýchlejšie rastúcou technologickou spoločnosťou na Slovensku.<sup>55</sup>

### 2. Kiwi

Český start-up Kiwi.com, ktorý slúži ako internetový vyhľadávač a predajca lacných leteniek. Zájemci si dokážu vďaka prepojenosti ponúk vzájomne nespoločujúcich leteckých spoločností zabezpečiť oveľa lacnejšie lety. Často však za cenu viacerých prestupov alebo dlhšie času stráveného na ceste. Vďaka unikátnemu algoritmu umožňuje spoločnosť kombináciu prepravy viac ako 750 dopravcov. Ďalej ponúka a prepája nie len lety, ale aj vlaky alebo autobusy. Brnenský podnik bol založený v apríli 2012, pôvodne nazývaná SkyPicker.com a v rokoch 2017 a 2018 ju časopis Forbes zvolil za najrýchlejšie rastúci start-up v Európe. V minulom roku dosiahli tržby 30,9 miliardy Kč. Dnes na Kiwi.com prebieha viac než 100 miliónov vyhľadávaní denne a v priemere sa cez vyhľadávač predá 33 tisíc leteniek denne. Jej zakladateľom, hlavnou tvárou a šéfom je Oliver Dlouhý.<sup>56</sup> "Unikátne je to Kiwi.com hlavne preto, že do spoločnosti bolo doteraz investovaných len 1,4 milióna dolárov, čo je na start-upové pomery veľmi málo. Okrem toho bola spoločnosť v prvých rokoch hneď zisková. Takéto porovnanie nemôžu ponúknuť ani najznámejšie svetové spoločnosti," uviedol Branislav Gordan, hlavný investičný riaditeľ impuls Capital, ktorý mal na starosti predaj podielu.<sup>57</sup>

---

<sup>55</sup> Startupjobs.cz. Slido. [online]. [citované 14.02.2021]. Dostupné z: <<https://www.startupjobs.cz/startup/slido>>.

<sup>56</sup> ČTK, iDNES.cz. Český miliardový start-up Kiwi.com změnil majitele, převzali jej Američané. [online]. 2019 [citované 19.03.2021]. Dostupné z: <[https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/kiwi-com-srovnac-start-up-investice-podil-prodej-fond-general-atlantic.A190603\\_085903\\_ekonomika\\_mato](https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/kiwi-com-srovnac-start-up-investice-podil-prodej-fond-general-atlantic.A190603_085903_ekonomika_mato)>.

<sup>57</sup> Taktiež

### 3. Rohlik

Rohlik.cz je najväčším internetovým predajcom potravín v Českej republike. Po takmer štyroch rokoch dosiahol zisk, tohtoročné očakávané tržby sú 2,5 miliardy Kč a budúci rok je cieľom zdvojnásobiť túto sumu.<sup>58</sup>

Svetové startupy:

Wall Street Journal zostavil rebríček miliardových startupov.<sup>59</sup>

#### 1. Uber

Tento startup sa zaoberá poskytovaním taxislužieb vo viac ako 53 krajinách a viac ako 200 mestách. Uber využíva inovatívny spôsob kontaktu so zákazníkmi a to mobilnú aplikáciu, pomocou ktorej zákazník odošle žiadosť a tak nájde najbližšieho vodiča. Uber získaval peniaze ako o život, pričom medzi jeho najväčších investorov patrí Benchmark Capital, Menlo Ventures alebo Google Ventures. Tento startup má v súčasnosti hodnotu 51 miliárd dolárov.<sup>60</sup>

#### 2. AirBnB

Nasledujúce miesto patrí start-upu AirBnB. Ponúka skvelú príležitosť pre každého cestovateľa, ktorý chce ušetriť a zároveň zažiť niečo nové. Táto spoločnosť združuje hostiteľov z celého sveta, ktorí ponúkajú spoplatnené ubytovanie vo svojich izbách, domoch či apartmánoch. Táto aplikácia je už k dispozícii vo viac ako 190 krajinách po celom svete. Súčasná hodnota start-upu sa vyšplhala na 25,5 miliardy dolárov.<sup>61</sup>

Na ďalších priečkach sa umiestnila populárna sociálna sieť Snapchat, aplikácia na zdieľanie obrázkov online Pinterest a aplikácia DropBox, ktorá ponúka jednoduchý spôsob ako uložiť a následne zdieľať súbory na internete.

---

<sup>58</sup> BEDRICH, V. Rohlik.cz od začiatku buduji jako velkou firmu, příští rok vyděláme 150 milionů, říká v CzechCrunch Podcastu Tomáš Čupr. [online]. 2019. [citované 02.02.2021]. Dostupné z: <<https://www.czechcrunch.cz/2019/12/rohlik-cz-od-zacatku-buduji-jako-velkou-firmu-pristi-rok-vydelame-150-milionu-rika-v-czechcrunch-podcastu-tomas-cupr/>>.

<sup>59</sup> Wsj.com. The Billion Dollar Startup Club. [online]. 2018. [citované 02.01.2021]. Dostupné z: <<https://www.wsj.com/graphics/billion-dollar-club/>>.

<sup>60</sup> Uber.com. Uber. [online]. [citované 06.01.2021]. Dostupné z: <<https://www.uber.com/cz/en/>>.

<sup>61</sup> Wikipedia.org. Airbnb. [online]. [citované 05.03.2021]. Dostupné z: <<https://en.m.wikipedia.org/wiki/Airbnb>>.

## **9. Predstavenie vlastného imaginárneho start-upu**

V dnešnej dobe, kedy je najväčší počet interakcií vytváraný za pomoci sociálnych sietí a každý sa snaží prezentovať svoje najlepšie „ja“ na sociálnych sieťach, nie je ľahké zaujať len obyčajnými fotkami alebo selfies. Existuje už nespočetne veľa mladých blogerov a influencerov, ktorí žijú životy ako vystrihnuté z nejakého filmu. Tieto na oko dokonalé životy, ktoré sú nám predkladané denno-denne dokážu z veľkej miery ovplyvniť naše priority a túžby. Mnohí z nás by chceli žiť takéto životy alebo ich aspoň prezentovať na sociálnych sieťach. Preto pri tvorbe svojho imaginárneho start-upu som sa pohrávala s myšlienkou, čo keby existovala možnosť pochváliť sa efektívnejšie ako obyčajným selfie a preto sme vytvorili myšlienku imaginárneho start-upu s názvom „fake paparazzi“.

### **9.1. Predstavenie nápadu a definícia zákazníckeho problému**

Náš nápad vyplýva z potreby dokonalejšej a efektívnejšej seba prezentácie na sociálnych sieťach. Nejde však o profesionálne fotografie zo štúdiového prostredia. Naše štúdium je externé a vzniká všade, kde má oň zákazník záujem. Náš tím sa bude skladať z profesionálnych fotografov a foto editorov a v neposlednom rade bude členom tímu aj odborník na sociálne siete. Ako príklad môžeme uviesť rozlúčku so slobodou. V tomto príklade dávame dôraz na ženské pohlavie, lebo očakávame, že ženy budú našim najväčším koncovým odberateľom. Mladá nevesta má rozlúčku so slobodou, na ktorej sú prítomné všetky jej najlepšie priateľky. Pokiaľ by sme nebrali do úvahy náš projekt, rozlúčka by prebehla už tradične a nevesta by si odniesla maximálne pár selfie, nie najlepšej kvality. Tu však prichádzame my. Počas večera by sa vyhradil dohodnutý čas, kedy by na miesto prišli naši fotografi a následne by nevestu a jej priateľky prenasledovali a fotili ako keby sú nejaké známe celebrity. Do tohto procesu by bolo možné zakomponovať rôzny komparz a rekvizity. Následne by všetky fotky spracoval a upravil grafik.. Tieto materiály sú v priebehu pár dní odoslané neveste aj s tipmi a radami od nášho experta na sociálne siete ako sa najlepšie prezentovať.

## **9.2. Cieľová skupina**

Táto služba bude určená najmä pre ženy a to vo veku 15-40 rokov, v rámci celej Slovenskej (poprípade v budúcnu aj v Českej) republiky.

Za zákazníka sa môže ale považovať ktokoľvek, kto sa chce týmto spôsobom zviditeľniť, zaujať, urobiť dojem a zažiť pocit slávy a popularity.

Služba sa dá taktiež využiť pre rodinu, blízkych alebo kamarátov ako: darček k narodeninám, k rozlúčke so slobodou, počas plesov, firemných/ vianočných večierkov.

## **9.3. Vízia a ciele**

To, čo sa snažíme predať je pocit výnimočnosti. Kto je teda považovaný za výnimočného? Slávne a verejne známe osobnosti. A s nami sa náš zákazník vie stať slávnym aj počas obyčajného dňa alebo zažiť pocit slávy počas dôležitých životných situácií. Chceme navodiť pocit žiadanosti, pozornosti a slávy. Najlepšie na tom všetkom je, že váš okamih slávy nebude len chvíľkový, ale budete ho mať zvečnený našimi profesionálnymi fotografmi. Cieľom je priniesť ľuďom nový druh zábavy, emócie, nezabudnuteľný zážitok, slávu, výnimočnosť, a zároveň pamiatku v podobe kvalitných fotografií. Bude to zážitok, na ktorý nikdy nezabudnete. Je už len a len na vás, aký rozruch chcete okolo spraviť, preto bude na výber pripravených hneď niekoľko balíčkov.

## **9.4. Konkurencieschopnosť**

Na česko-slovenskom trhu niet obdobného projektu. Preto tento druh zábavy považujem za jedinečný a nový na slovenskej scéne.

Za nepriamu konkurenciu považujem akýchkoľvek fotografov a agentúry zaoberajúce sa fotením životných udalostí, firemných akcií a vianočných večierkov.

## **9.5. Predstavenie balíčkov**

Na výber bude z piatich balíčkov:

1. Warm up – úplne najjednoduchší balíček, ktorý bude pozostávať z 1 paparazzi, ktorý bude k dispozícii na 15 minút a ako výsledok dostanete 8-10 profesionálnych fotografií.
2. Basic – tento balíček bude pozostávať už z 2 paparazzi, k dispozícii na 30 minút s 10-15 profesionálnymi fotografiami.
3. Standard – balíček zo 4 paparazzi, na 60 minút, s 15-20 fotografiami. V tomto balíčku je navyše ešte bodyguard, ktorý sa bude starať o bezpečie „hviezdy“ a ochraňovať ju pred dotieravými „fanúšikmi“ a pred nastavenými objektívmi.
4. All-in (one) – Tak ako predchádzajúci balíček bude pozostávať zo 4 paparazzi, ale na 120 minút a až s 20-25 fotografiami. Tento balíček sa viac hodí na rôzne plesy, firemné, poprípade vianočné večierky. Čo je ďalšou výhodou, že okrem bodyguarda ako v predchádzajúcom balíčku, bude navyše ešte novinár, ktorý bude „spovedať“ celebrity.
5. Just imagine – Posledný balíček si bude môcť zákazník vytvoriť podľa svojich predstáv a vlastných požiadaviek.

## 9.6. Určenie cien balíčkov

Pri určovaní cien balíčkov berieme do úvahy fakt, že pre nás pracuje na plný úväzok jeden fotograf a jeden človek, ktorý sa venuje úprave fotografií. K dispozícii máme veľký počet externých fotografov a komparzistov (vrátane bodyguarda a novinára) a špecialistu prezentácie na sociálnych sieťach. Externý fotograf si berú od 20 do 40 € v závislosti od vykonanej práce. Špecialista na sociálne siete si berie 20 € za tipy a triky, ktoré sú individuálne nastavené pre potreby zákazníka. V cene je započítaná aj úprava a dodanie profesionálnych fotografií, náklady na dopravu na dohodnuté miesto, samotný zisk a cca 20 % provízia z každého predaného balíčku, pokiaľ bude predaj prebiehať prostredníctvom agentúr na zážitky.

Ceny jednotlivých balíčkov:

1. Warm up – 119 €
2. Basic – 239 €

3. Standard – 349 €
4. All-in (one) – 499 €
5. Just imagine – Individuálne nacenenie podľa požiadaviek

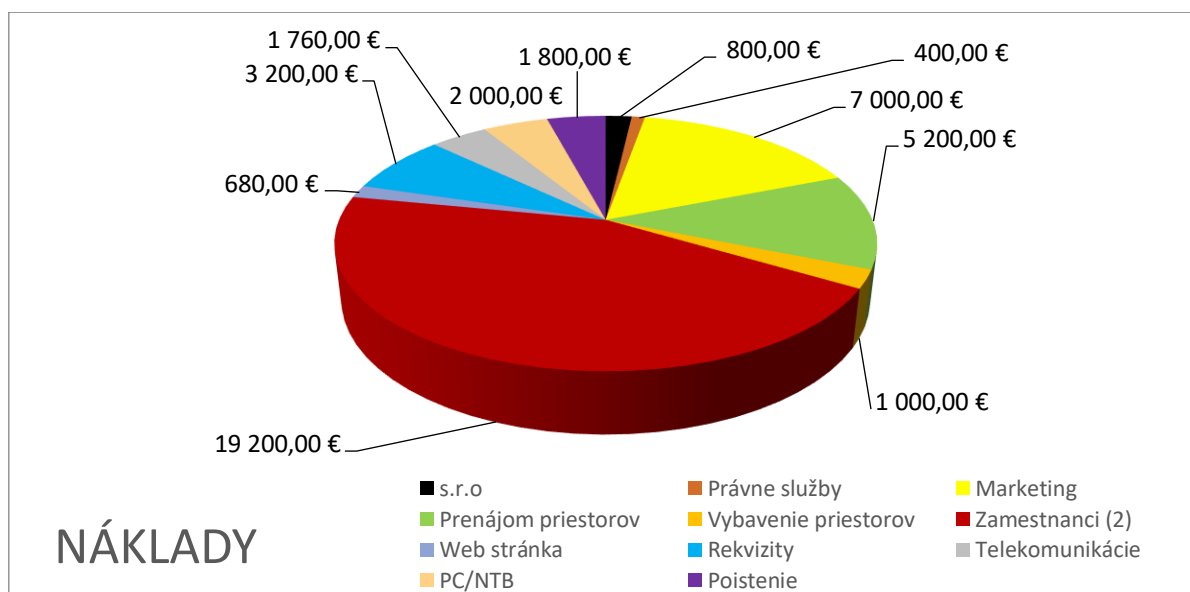
## 9.7. Financovanie

Pri začatí akéhokoľvek podnikania je dôležité vypracovať finančný plán na rozjazd a následné prevádzkovanie spoločnosti. Samozrejme, je to len nejaká predstava do budúcnosti, skutočné výsledky môžu byť častokrát úplne odlišné. Je potrebné vyjadriť výšku potrebného štartovacieho a následne prevádzkovaného kapitálu. Do počiatočných nákladov zahrnieme náklady, ktoré spoločnosť potrebuje na úplné začatie. Prevádzkové náklady potom predstavujú kapitál, ktorý spoločnosť potrebuje na zabezpečenie svojej prevádzky.

Firma spočiatku bude disponovať vlastným kapitálom a to vo výške 50 000 €, čo by malo pokryť počiatočnú fázu.

## 9.8. Náklady

Ako príklad uvádzam, ako by mohli vyzerat' základné položky finančného plánu začínajúcej spoločnosti. Keďže projekt je v začiatkoch, je to len odhad niektorých nákladov spoločnosti a výsledné sumy sú preto len orientačné.

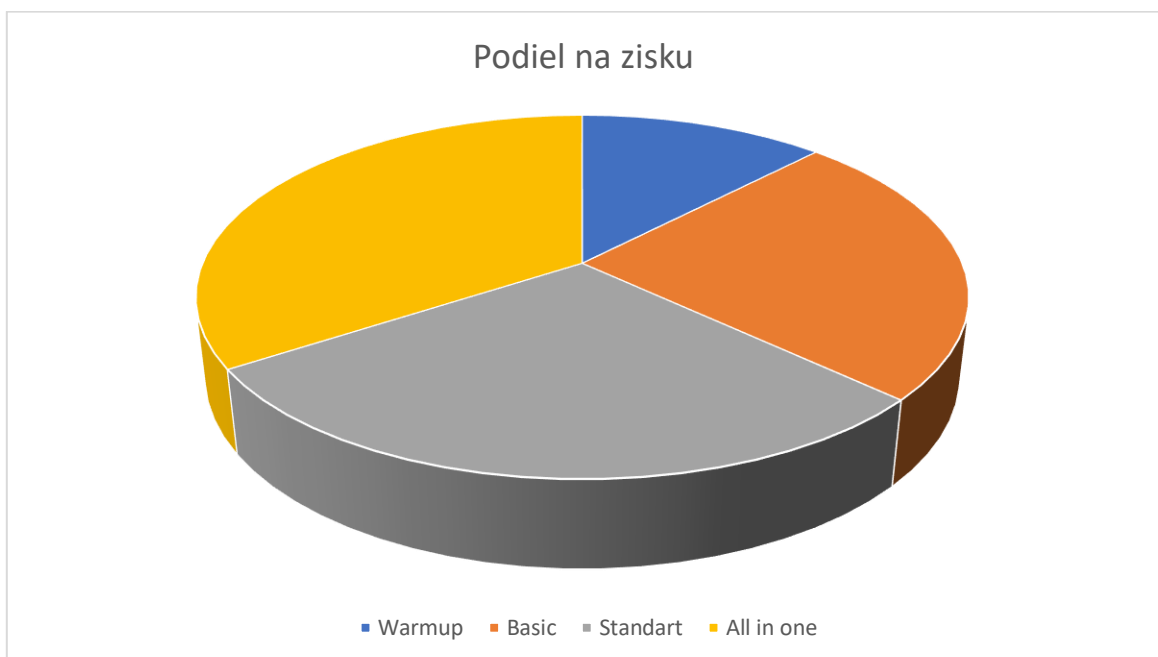


Graf č. 1 – Náklady (ZDROJ: vlastné spracovanie)

Položka	Jednorázové náklady	Mesačné náklady	Náklady spolu za rok	Z budgetu
s.r.o	800,00 €	0,00 €	800,00 €	1,60%
Právne služby	400,00 €	0,00 €	400,00 €	0,80%
Marketing	1 000,00 €	500,00 €	7 000,00 €	14,00%
Prenájom priestorov	400,00 €	400,00 €	5 200,00 €	10,40%
Vybavenie priestorov	1 000,00 €	0,00 €	1 000,00 €	2,00%
Zamestnanci (2)	0,00 €	1 600,00 €	19 200,00 €	38,40%
Web stránka	200,00 €	40,00 €	680,00 €	1,40%
Rekvizity	2 000,00 €	100,00 €	3 200,00 €	6,40%
Telekomunikácie	800,00 €	80,00 €	1 760,00 €	3,50%
PC/NTB	2 000,00 €	0,00 €	2 000,00 €	4,00%
Poistenie	0,00 €	150,00 €	1 800,00 €	3,60%
<b>CELKOVO</b>			<b>43 040,00 €</b>	<b>86,10%</b>
<b>ZOSTATOK</b>			<b>6 960,00 €</b>	<b>13,90%</b>

Graf č. 2 – Rozpísanie nákladov (ZDROJ: vlastné spracovanie)

Celkové počítateľné náklady vychádzajú na 43 040 €, zvyšných 6 960 € zostáva ako rezerva pre neplánované výdaje.



Graf č. 3 – Podiel na zisku (ZDROJ: vlastné spracovanie)

Zisk jednotlivých balíčkov:

<b>Warmup</b>	<b>149,00 €</b>
Paparazzi (internista)	0,00 €
Editor (internista)	0,00 €
Špecialista soc siete	20,00 €
<b>Zisk</b>	<b>129,00 €</b>

<b>Basic</b>	<b>299,00 €</b>
Paparazzi (int.)	0,00 €
Paparazzi (ext.)	20,00 €
Editor (int.)	0,00 €
Špecialista soc siete (ext.)	20,00 €
<b>Zisk</b>	<b>259,00 €</b>

<b>Standart</b>	<b>399,00 €</b>
Paparazzi (int.)	0,00 €
Paparazzi (ext.)	25,00 €
Paparazzi (ext.)	25,00 €
Paparazzi (ext.)	25,00 €
Editor (int.)	0,00 €
Špecialista soc siete (ext.)	20,00 €
<b>Zisk</b>	<b>304,00 €</b>

<b>All in one</b>	<b>499,00 €</b>
Paparazzi (int.)	0,00 €
Paparazzi (ext.)	40,00 €
Paparazzi (ext.)	40,00 €
Paparazzi (ext.)	40,00 €
Editor (int.)	0,00 €
Špecialista soc siete (ext.)	20,00 €
<b>Zisk</b>	<b>359,00 €</b>

Graf č. 4-7 – Nacenenie jednotlivých balíčkov (ZDROJ: vlastné spracovanie)

Predpokladaný ročný počet predajov so ziskom:

Služba	Zisk	Predpokladaný počet	Ročný zisk
Warmup	129,00 €	100	12 900,00 €
Basic	259,00 €	40	10 360,00 €
Standart	304,00 €	20	6 080,00 €
All in one	359,00 €	10	3 590,00 €
<b>Zisk celkom</b>			<b>32 930,00 €</b>
<b>Percentuálna návratnosť</b>			<b>65,90%</b>

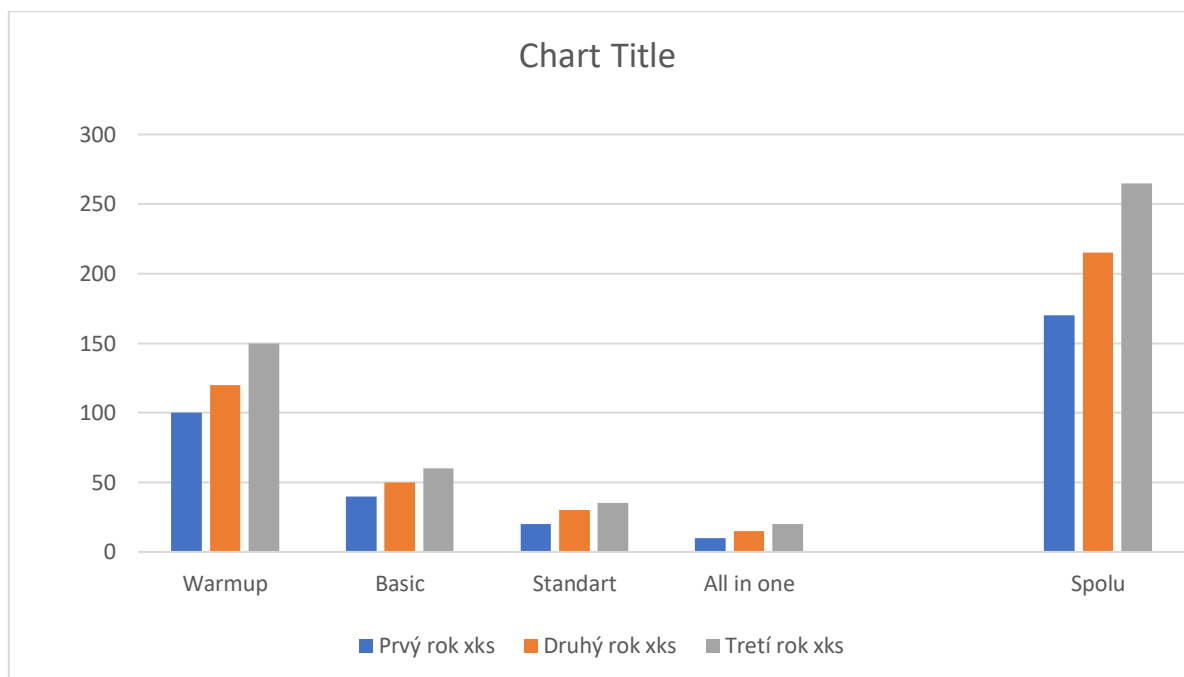
Graf č. 8 – Ročný zisk (ZDROJ: vlastné spracovanie)



Predpokladaný počet predajov za prvé tri roky:

Služba	Prvý rok xks	Druhý rok xks	Tretí rok xks
Warmup	100	120	150
Basic	40	50	60
Standart	20	30	35
All in one	10	15	20
Spolu	170	215	265
			650

Graf č. 9 – Odhady predajov za prvé tri roky (ZDROJ: vlastné spracovanie)



Graf č. 10 – Odhady predajov za prvé tri roky (ZDROJ: vlastné spracovanie)

Predpokladaný odhad predajov za prvý rok:

Služba	Zisk	Predpokladaný počet	Zisk prvý rok
Warmup	129,00 €	100	12 900,00 €
Basic	259,00 €	40	10 360,00 €
Standart	304,00 €	20	6 080,00 €
All in one	359,00 €	10	3 590,00 €
<b>Zisk celkom</b>			<b>32 930,00 €</b>
<b>Percentuálna návratnosť</b>			<b>65,90%</b>

Graf č. 11 – Odhad predajov za prvý rok (ZDROJ: vlastné spracovanie)

Predpokladaný odhad predajov za druhý rok:

Služba	Zisk	Predpokladaný počet	Zisk druhý rok
Warmup	129,00 €	120	15 480,00 €
Basic	259,00 €	50	12 950,00 €
Standart	304,00 €	30	9 120,00 €
All in one	359,00 €	15	5 385,00 €
<b>Zisk celkom</b>			<b>42 935,00 €</b>
<b>Percentuálna návratnosť</b>			<b>85,90%</b>

Graf č. 12 – Odhad predajov za druhý rok (ZDROJ: vlastné spracovanie)

Predpokladaný odhad predajov za tretí rok:

Služba	Zisk	Predpokladaný počet	Zisk tretí rok
Warmup	129,00 €	150	19 350,00 €
Basic	259,00 €	60	15 540,00 €
Standart	304,00 €	35	10 640,00 €
All in one	359,00 €	20	7 180,00 €
<b>Zisk celkom</b>			<b>52 710,00 €</b>
<b>Percentuálna návratnosť</b>			<b>105,40%</b>

Graf č. 12 – Odhad predajov za tretí rok (ZDROJ: vlastné spracovanie)

Predpokladaný odhad predajov celkom:

Služba	Zisk	Predpokladaný počet	Zisk spolu
Warmup	129,00 €	370	47 730,00 €
Basic	259,00 €	150	38 850,00 €
Standart	304,00 €	85	25 840,00 €
All in one	359,00 €	45	16 155,00 €
<b>Zisk celkom</b>			<b>128 575,00 €</b>
<b>Percentuálna návratnosť</b>			<b>257,10%</b>

Graf č. 13 – Odhad predajov celkom (ZDROJ: vlastné spracovanie)

## 9.9. Predaj

Predaj bude primárne prebiehať prostredníctvom vlastnej, novo založenej web stránky, kde sa budú nachádzať aj všetky podrobné informácie o službe.

Zároveň predaj bude v rámci rôznych agentúr na zážitky. Medzi ne patria napríklad:

- <https://www.zlavomat.sk/darceky?filtre%5Bzaluby%5D=adrenalin&gclid=CjwKC-AiAwrf->

BRA9EiwAUWwKXjDvDVCRQ7uo2Am\_PpI4o\_Gr9jJSbSRN1Av\_FsdEAn2LFI  
nqkwF9JBoCOBYQAvD\_BwE

- [https://www.adrop.sk/vsetky-zazitky?gclid=CjwKCAiAlNf-BRB\\_EiwA2osbxTYfdIn4nqNI11mNuBgnd8AIkuRp-3ef3-RxkJpkDrPk\\_GlOyNm2KR0CRI0QAvD\\_BwEht](https://www.adrop.sk/vsetky-zazitky?gclid=CjwKCAiAlNf-BRB_EiwA2osbxTYfdIn4nqNI11mNuBgnd8AIkuRp-3ef3-RxkJpkDrPk_GlOyNm2KR0CRI0QAvD_BwEht)
- <https://www.darcekovy-raj.sk/4-zazitky>
- <https://www.najzazitky.sk/zazitkove-darceky/>

## 9.10. Komunikačná stratégia

Komunikačná stratégia je spôsob, ktorým daný podnik dosahuje svojich komunikačných cieľov a je teda základným stavebným kameňom komunikačných kampaní. Dobre zvolená stratégia marketingovej komunikácie využíva jednu alebo viac komponentov na šírenie odchádzajúcej správy spoločnosti. Stratégia vhodná pre trh zvyšuje šance spoločnosti presne preniesť výhody služby/ produktu a pozitívne ho prijme aj zákazník. Podnikanie profituje z dobrej vôle zákazníka, keď sa používajú príbehy spoločnosti.

- Založenie webovej stránky

Je to online vizitka značky, kvôli čomu je považovaná za zásadný komunikačný kanál. Návštevník webovej stránky sa v nej musí – tak ako v prípade akejkoľvek vizitky - vedieť jednoducho orientovať, rýchlo sa dostať k požadovaným informáciám a mať z nich pocit jednania so serióznym poskytovateľom. Popritom musí svojim designom a obsahom upútať pozornosť. Webové stránky nemožno ponechať bez dohľadu. Na ich monitorovanie bude odporúčané využiť nástroj Google Analytics, prostredníctvom ktorého môže užívateľ získať údaje o návštevnosti svojich stránok – počty návštevníkov, čas návštevy webovej stránky, či zdroj z ktorého sa na stránky preklikol a iné. Nástroj pomáha priblížiť aj chovanie ľudí na webových stránkach, pretože poskytuje informácie o tom, čo ktorý návštevník vyhľadával, čo najviac navštevoval, resp. koľko času strávil na ktorej podstránke. Využitie Google Analytics užívateľa nič nestojí, pretože služba je bezplatná.

- Vytvorenie vlastných sociálnych sietí

Medzi dve najhlavnejšie sociálne siete na začiatok navrhujeme založenie Instagramového účtu a Facebook-ovej stránky. Tým, že chceme hlavne dostať túto službu do povedomia, musí byť aj vizuál vlastných účtoch pútavý, s profesionálnym obsahom a fotografiami. Obsah bude propagovaný v online prostredníctvom vlastných sociálnych sietí a aj spolu s oslovením influencerov na spoluprácu – affiliate marketing (ponúknutie využitia služby zadarmo a následné odprezentovanie výsledných fotografií na ich vlastnom účte, prípadná zľava pre influencerových sledovateľov, súťaž o niektorý z balíčkov). Myslíme si, že je to lákavé v rámci microinfluencerov, ktorí sa môžu takouto cestou profesionálnych fotografií viac zviditeľniť na svojich sociálnych sieťach.

Vyhradený rozpočet na reklamu na sociálnych sieťach sa bude čerpať z peňazí určených na marketing.

- Ciele

Na začiatku plánovacej fázy by si mal podnik jasne sformulovať ciele, ktorých chce svojou pripravovanou komunikáciou dosiahnuť. Ciele komunikačné by mali byť SMART, čiže špecifické, merateľné, prijateľné, realistické a časovo vymedzené. Naším hlavným dlhodobým cieľom je vytvorenie a zvýšenie povedomia o novej službe, zisk dôvery v službu.

- Nástroje

- Prezentácia služby na vlastnej webovej stránke, spolu s predajom na viacerých webových stránkach na predaj zážitkov.
- SEO, tj. search engine optimization ako optimalizácia pre internetové vyhľadávače zaisťujúca objavenie sa webovej prezentácie na predných miestach vo vyhľadávaní.
- SEM, tj. search engine marketing v podobe sponzorovaných odkazov vo vyhľadávačoch alebo cenových zrovnávačoch.
- Marketing na sociálnych sieťach na šírenie komerčného obsahu napr. prostredníctvom sietí ako Facebook a Instagram (spolu s influence marketingom).

- Direct mailing pre zasielanie cielených ponúk na email zákazníka, ktorý vyjadril svoj predchádzajúci súhlas.
  - Newslettering pre zasielanie noviniek o službách do schránky odoberateľov opäť po jeho predchádzajúcom súhlase.
- Rozpočet

Na všetky marketingovo komunikačné nástroje máme vyhradených 7 000 €/ rok.

- Vyhodnocovanie

Poslednou fázou komunikačnej kampane je jej vyhodnotenie. Pre podnik plní dôležitú funkciu, pretože okrem toho, že poskytuje hodnotenie záverov kampane v porovnaní so strategickými komunikačnými a marketingovými cieľmi, slúži aj ako zdroj cenných poznatkov v podobe spätnej väzby. Takýmito poznatkami môže byť odhalenie najúčinnějšího komunikačného kanálu, obsahu oznámenia vyvolávajúceho očakávania prekonávajúce reakcie, identifikácia tzv. obhajcu značky alebo produktu podniku a možnosť jeho potenciálnej transformácie na partnera značky v budúcnosti a ďalšie. Mimo hodnotenia kreatívnej časti kampane sa vyhodnocuje aj finančná stránka kampane. Vyčíslujú sa výsledné celkové náklady kampane, porovnávajú s prvotne plánovanými a zbilancujú s výnosmi podniku, ktoré daná kampaň priniesla. Ekonomický prínos tohto postupu spočíva v prípade vlastného riadenia komunikačných aktivít vo vyčíslení nákladov na komunikáciu ich odvodení v budúcom finančnom plánovaní a v prípade outsourcovania týchto aktivít k stanoveniu odmeny pre zmluvnú agentúru.

## 10. SWOT analýza

SWOT analýza	
<b>Strengths</b> Jedinečnosť Profesionálne fotky Zábava pre ľudí	<b>Weaknesses</b> Malá cieľová skupina Opakovaný predaj služby rovnakému zákazníkovi
<b>Opportunities</b> Novinka na trhu Možnosť vytvoriť si balíček podľa seba Predaj zážitku Sprostredkovanie pozitívnych emócií	<b>Threats</b> Novinka na trhu Nepredvídateľný počet zákaziek

Obrázok č. 6 – SWOT analýza (ZDROJ: vlastné spracovanie)

- Silné stránky – Keďže ide o start-up, tak považujeme jedinečnosť za jednu zo silných stránok projektu, pretože večer môže vždy prebiehať inak. Výhodou sú profesionálne fotky, ktoré budú upravené v kvalite určenej pre príspevky na sociálne siete. Ide o službu, ktorá má ľuďom priniesť výnimočný zážitok a zábavu.
- Slabé stránky – Najväčším rizikom je malý počet zákazníkov, keďže hlavná cieľová skupina sú ženy v rozmedzí 15-40 rokov, ktorým záleží na seba prezentácii a sociálnych sieťach. Druhou slabinou je retencia, čiže opakovaný predaj. Myslíme si, že tento druh zážitku človek nevyužije viacnásobne, no zároveň bude počet zákazníkov rásť, v závislosti od dostávania sa služby do povedomia.
- Príležitosti – Keďže ide o novinku, môže sa veľmi rýchlo dostať do povedomia cieľovej skupiny. Výhodou je, že máme pripravený balíček aj pre náročných zákazníkov a to v podobe ich vlastných požiadaviek. S predajom zážitku sa zvyčajne spájajú emócie a pri pocite špeciálnosti a výnimočnosti sa dostavia tie pozitívne.
- Hrozby – Medzi hrozby patrí taktiež to, že sme považovaný za novinku na trhu. Nevieme, čo v skutočnosti očakávať. Všetko sú iba predpokladané odhady, ktoré nemusia byť podľa predstáv. Sem zaradujeme aj nepredvídateľný počet zákaziek, keďže služba je skôr jednorazová.

## **11. Dotazník**

### **11.1. Ciele výskumu**

Cieľom tohto výskumu bolo zistenie záujmu o novo vznikajúcu službu. Táto novo vznikajúca služba je zatiaľ v štádiu imaginárneho start-upu s názvom „falošní paparazzi“, slúžiacu pre navodenie atmosféry, s ktorou sa môžu stretnúť iba známe osobnosti a celebrity, ktoré sú neustále pod dohľadom objektívov a reflektorov.

Dáta dokumentujú záujem o túto službu pre cieľovú skupinu a to najmä ženy vo veku 15-40 rokov.

Ciele:

- 1) Zistiť, či by mali ľudia záujem dozvedieť sa o službe viac.
- 2) Preskúmať, či službu považujú za vhodný darček a k akým príležitostiam.
- 3) Zmapovať, o ktorý balíček je najväčší záujem a koľko by zaň boli ochotní zaplatiť.
- 4) Zistiť, čo im v službe chýba, poprípade čo by radi uvítali.

### **11.2. Výskumná technika**

V rámci mojej bakalárskej práce som využila kvantitatívny výskum – kombináciu dotazníka a osobného zisťovania. Dotazník bol vytvorený v prípravnej fáze výskumnej úlohy. Otázky boli zhodné pre všetkých respondentov. Dôvodom je najmä snaha o to aby jednotlivé zistenia bolo možné navzájom porovnávať.

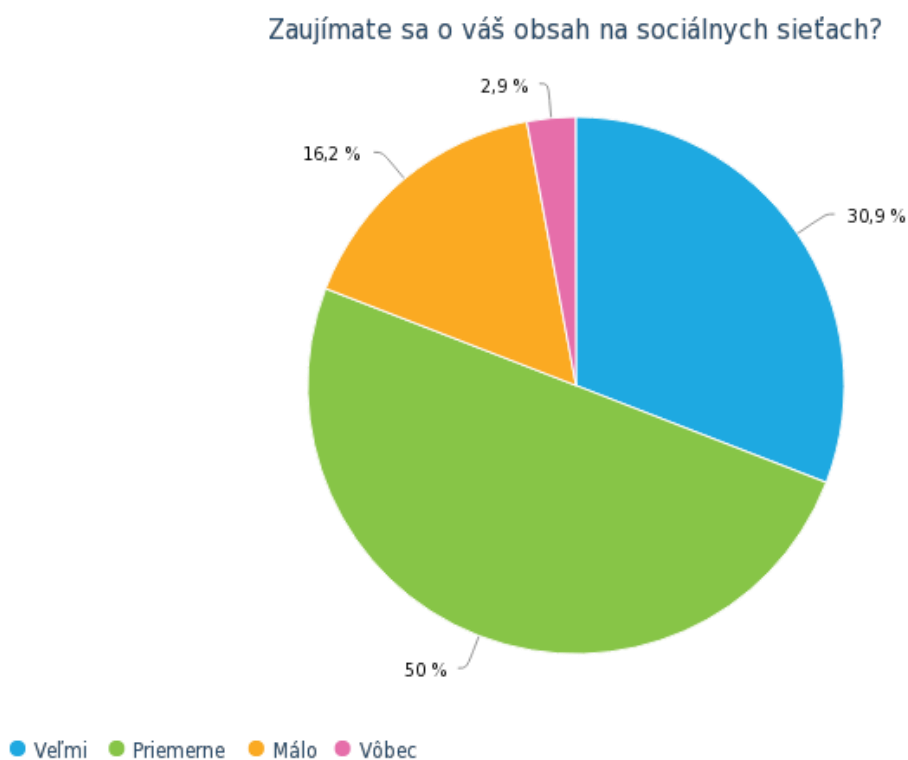
### **11.3. Veľkosť a konštrukcia výskumnej vzorky**

Celkový počet respondentov bol 110, z toho 91,2 % respondentov ženy a 8,8 % respondentov muži. Najväčší počet respondentov – až 75 % bol vo veku 21 – 30 rokov. 11,8 % vo veku 31 - 40 rokov a nakoniec 7,4 % vo veku od 15 – 20 rokov.



## 11.4. Výskum

Hneď na začiatku sme sa zaoberali otázkou: „Zaujímate sa o váš obsah na sociálnych sieťach?“ Keďže výsledkom tejto služby sú profesionálne fotografie zaujímalo nás či sú respondenti aktívny na svojich sociálnych sieťach a sledujú trendy.

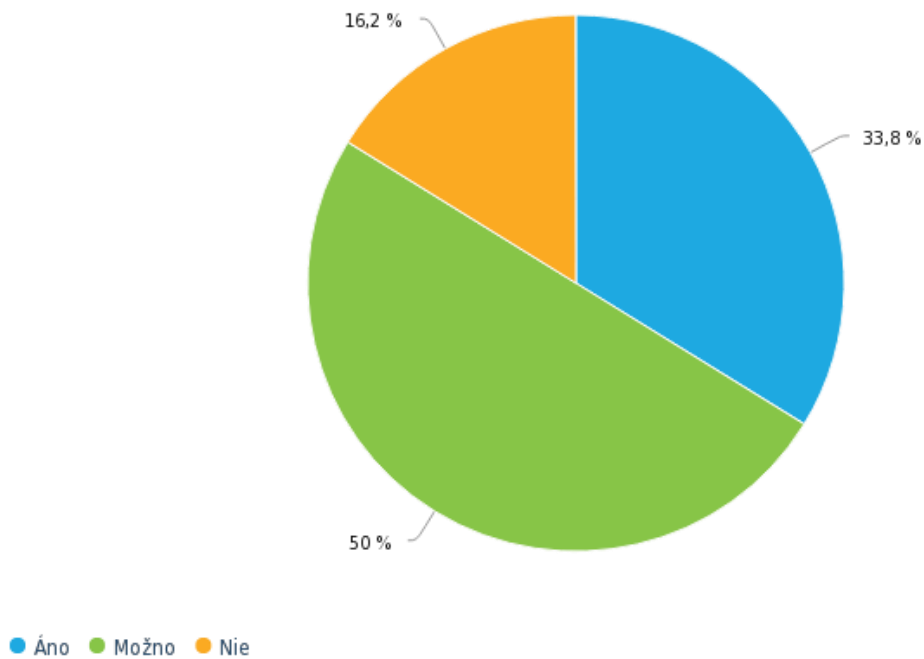


Graf č. 14 – Zaujímate sa o váš obsah na sociálnych sieťach? (ZDROJ: vlastné spracovanie)

Získané údaje potvrdili, že záujem o sociálne siete každého jednotlivca je relatívne vysoký. Až 30, 9 % respondentov, čo predstavuje 34 osôb odpovedalo, že ich záujem je veľký. 50 % uviedlo, že priemerne, 16, 2 % málo a len 2,9 % sa o takýto druh obsahu nezaujíma vôbec.

Veľmi zaujímavé výsledky priniesol prieskum toho, že pokiaľ by bola možnosť zaujať inak ako obyčajným „selfičkom“ či by bol záujem dozvedieť sa niečo viac.

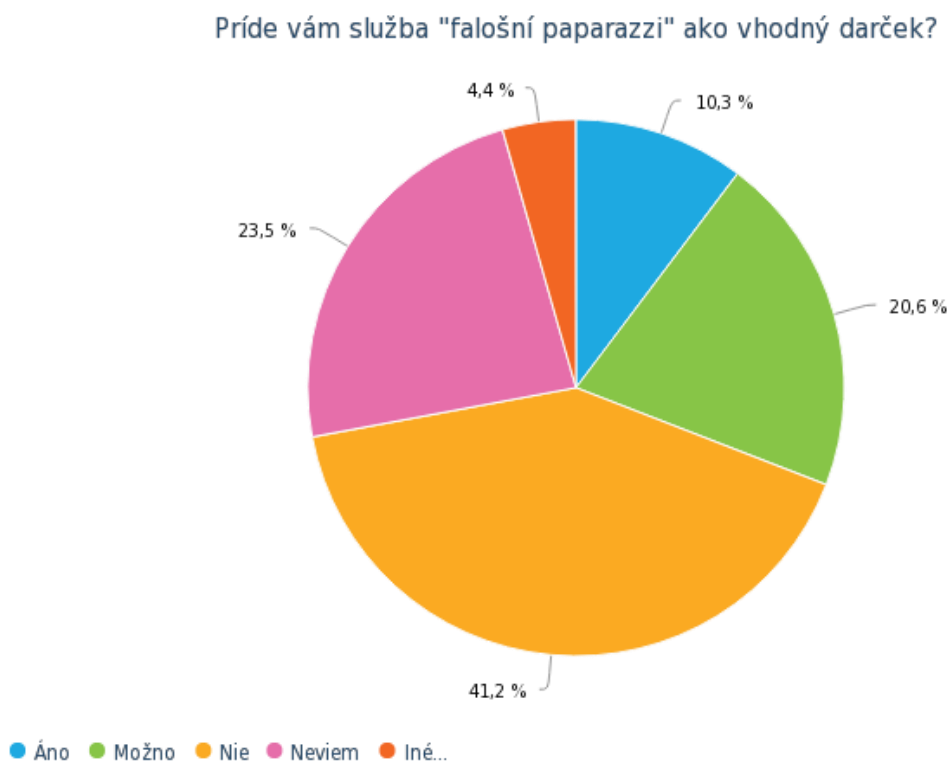
Pokiaľ by bola možnosť zaujať inak ako obyčajným „selfičkom“, mali by ste záujem sa dozvedieť viac?



Graf č. 15 – Pokiaľ by bola možnosť zaujať inak ako obyčajným „selfičkom“, mali by ste záujem sa dozvedieť viac? (ZDROJ: vlastné spracovanie)

Môžeme vidieť, že polovica respondentov vybrala možnosť – možno. Myslíme si, že to je kvôli tomu, lebo by potrebovali podrobnejšie informácie o tejto službe. Záležalo by aj na spôsobe ako zaujať. 33,8 % zo vzorky má rozhodne záujem. To je veľmi dobré zistenie.

Následne nás zaujímalo, či by služba „falošní paparazzi“ bola vhodným darčekom.

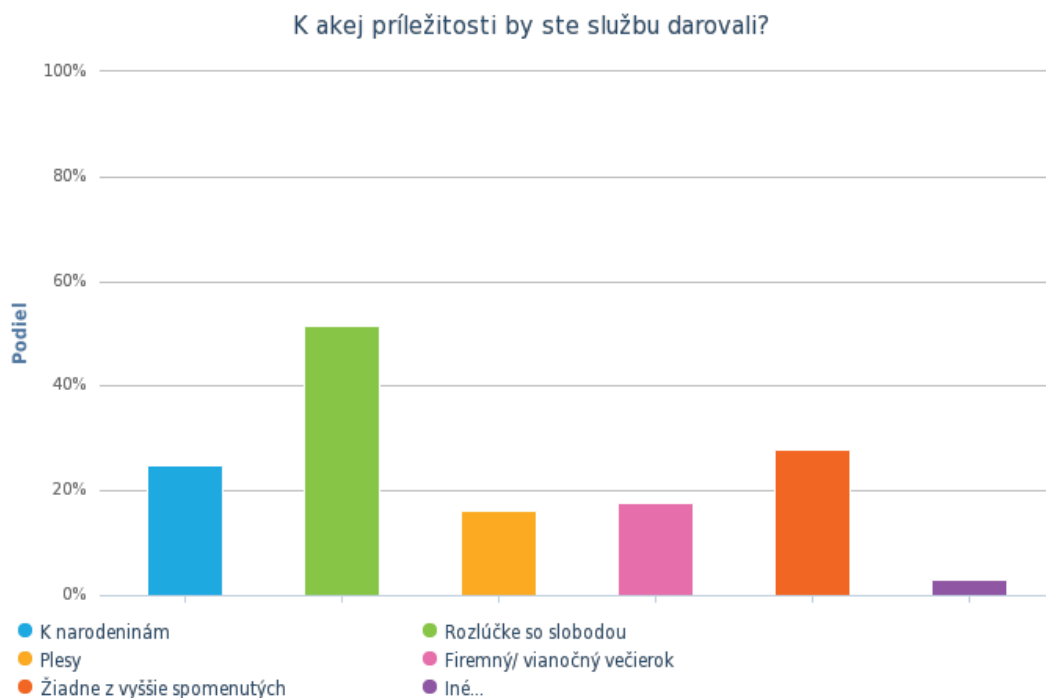


Graf č. 16 – Príde vám služba „falošní paparazzi“ ako vhodný darček? (ZDROJ: vlastné spracovanie)

Až 41,2 % respondentov nepovažuje túto službu ako vhodný darček. 23,5 % respondentov nevie, či by to bolo vhodným darčekom. Pre 20,6 % to predstavuje odpoveď možno a len 10,3 % uviedlo, že je to vhodný darček. Medzi 4,4 % „iné“ boli uvedené 3 odpovede a to: „Pre človeka, ktorý chce zažiť pocit slávy, určite.“ „Pre niekoho to môže byť fajn ak mu na tom záleží.“ „Záleží komu, určitým ľuďom určite áno.“

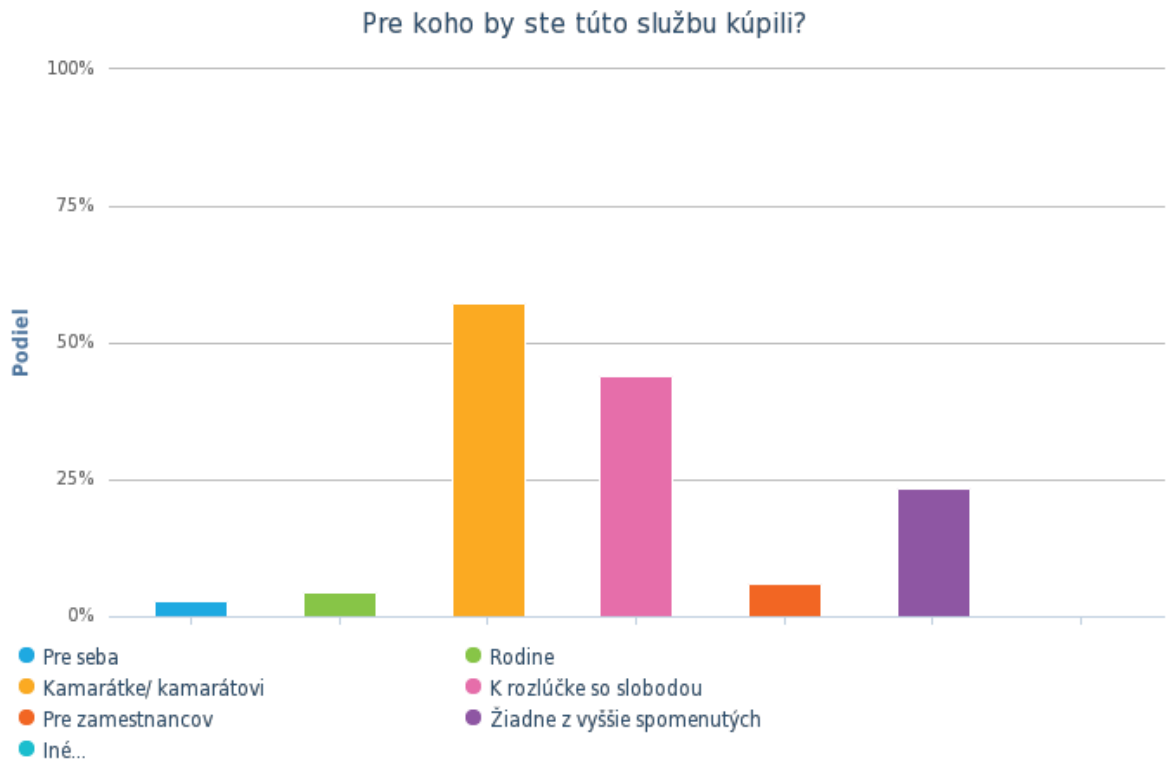
Chceli sme vyzistiť, že pokiaľ by ľudia objavili túto službu, práve k akej príležitosti by sa im najviac pozdávalo darovať ju. Podľa našich predpokladov, pretože služba bude primárne určená k takýmto príležitostiam, najväčší úspech by zožala využitie v rámci rozlúčok so slobodou. Vyše 50 %, konkrétne 51,5 % respondentov by považovalo kúpu tejto služby za vhodný darček k rozlúčke so slobodou. Na druhom mieste a to v podiely 27,9 % respondentov by službu nevyužili ako darček zo žiadnych spomenutých, tým pádom predpokladáme, že títo respondenti nad touto službou pri darovaní neuvažovali. Na treťom

mieste s 25 % sa umiestnilo ako darček k narodeninám, ktorú sme predpokladali, že bude mať podobný úspech ako pri rozlúčke so slobodou. Štvrtá priečka patrí firemným a vianočným večierkom s podielom 17,6 % a na poslednom mieste skončili plesy s 16,2 %. Jeden respondent v rámci možnosti iné uviedol odpoveď – k rozvodu. Rozhodne by to bol originálny nápad, ktorým sa môžeme inšpirovať.



*Graf č. 17 – K akej príležitosti by ste službu darovali? (ZDROJ: vlastné spracovanie)*

Ďalšou otázkou bolo: „Pre koho by ste túto službu kúpili?“ Na výber bolo z možností ako pre kamarátov, rodinu, zamestnancov, ale aj pre samého seba. Najviac percent a to presne 57,4 % získala možnosť pre kamaráta/ kamarátku. V tesnom závесе na druhom mieste skončila možnosť „k rozlúčke so slobodou“ a to s 44,1 %. 23,5 % respondentov uviedlo, že „žiadne z vyššie spomenutých“. A najmenší úspech u respondentov mali možnosti pre zamestnancov s podielom 5,9 % a „pre seba“ s podielom 2,9 %.

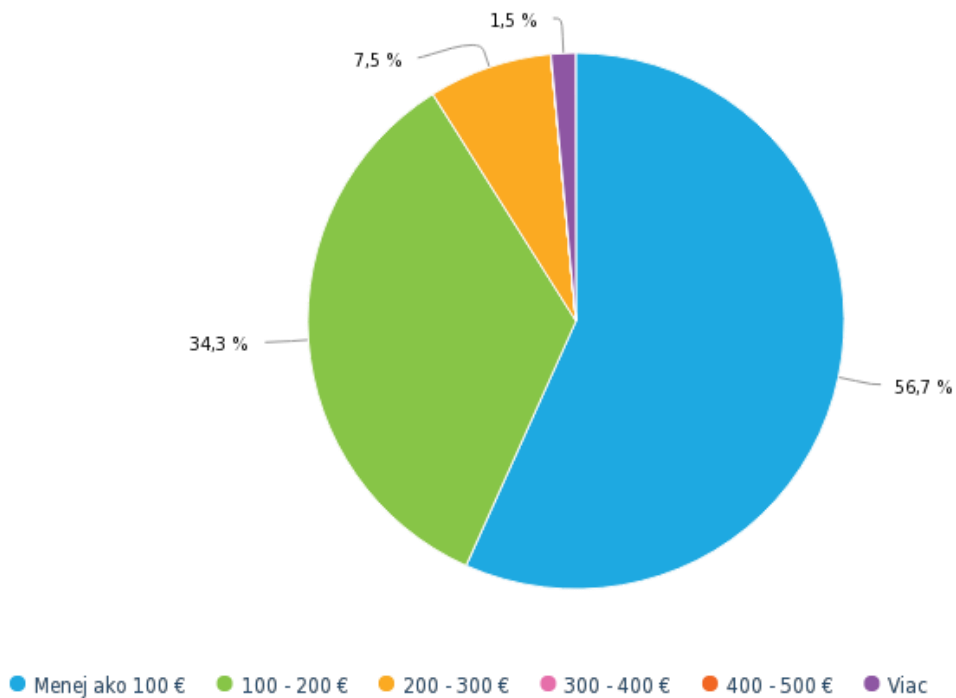


*Graf č. 18 – Pre koho by ste túto službu kúpili? (ZDROJ: vlastné spracovanie)*

V ďalšej otázke sme respondentom predstavili balíčky, ktoré sme predstavovali aj v kapitole 6. - predstavenie balíčkov. Pýtali sme sa, o ktorý z týchto balíčkov by mali najväčší záujem. Z prieskumu nám vyšlo, že najviac populárnym by sa stal druhý balíček – s názvom basic.

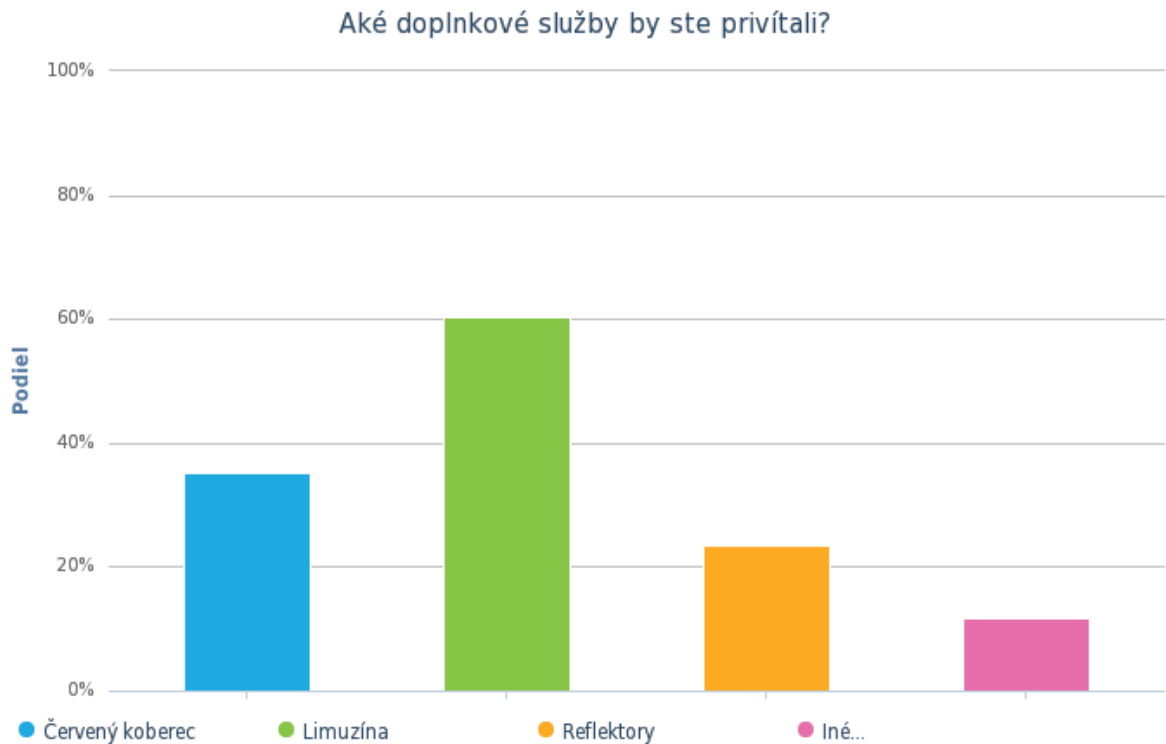
Čo sa týka financií, najviac respondentov, čiže až 56,7 % by bolo ochotných zaplatiť menej ako 100 € za ich preferovaný balíček. 34,3 % by zaplatilo sumou medzi 100-200 €. 7,5 % by bolo ochotných investovať do balíčka 200-300 € a dokonca jeden respondent uviedol, že by zaplatil viac ako 500 €.

Koľko € by ste boli ochotný zaplatiť za balíček, ktorý ste v predchádzajúcej odpovedi umiestnili na prvé miesto?



Graf č. 19 – Koľko € by ste boli ochotný zaplatiť za balíček, ktorý ste v predchádzajúcej odpovedi umiestnili na prvé miesto? (ZDROJ: vlastné spracovanie)

V 11. otázke nás zaujímalo, ktoré z doplnkových služieb, by potencionálnych zákazníkov oslovili. Na výber bolo z červeného koberca, limuzíny, reflektorov, poprípade sme boli veľmi zvedavý na možnosť „iné“ a teda aj na názory týchto respondentov. 60,3 % uviedlo limuzínu. 35,3 % uviedlo červený koberec. 23,5 % by privítalo reflektory a medzi zvyšnými 11,8 % boli odpovede ako: komparz falošných fanúšikov alebo falošného nádherného partnera.



*Graf č. 20 – Aké doplnkové služby by ste privítali? (ZDROJ: vlastné spracovanie)*

Poslednou otázkou bolo čo by respondenti v takejto službe ešte uvítali alebo by ich potešilo. Medzi odpoveďami boli uvedené tieto príklady:

- Meet and greet
- Obdivujúci (hlasní, tleskajúci) diváci
- Glow up na ten deň
- Fotilo by sa na tajno ako street foto
- Možnosť prípravy outfitu a naličenia
- Poskytnutie oblečenia a vybavenia ako u VIP osoby
- Konfety
- Možnosť zapožičania oblečenia
- Podpisové kartičky
- „Rozhovor“ pre falošné noviny/ časopis
- Spoločný zážitok - napr. paparazzi s kamarátkou
- Davy ľudí, potlesk, pískanie, výkriky
- Alkohol v cene

Najčastejšie sa opakovala možnosť ako zapožičanie oblečenia, padli aj ďalšie odpovede ako „neviem“, „nič by som nenechal/a“ a že to je zaujímavá ponuka, ale pokiaľ nevyskúšajú, nevedia posúdiť, čo zlepšiť. Dokonca v jednej odpovedi bol mailový kontakt na respondenta s tým, že sa chce o službe dozvedieť viac informácií.

### **11.5. Vyhodnotenie**

Zistili sme, že veľký počet respondentov v našej cieľovej skupine by mal záujem sa dozvedieť viac o novo ponúkanej službe. Určite by bolo potrebné poskytnúť viacero konkrétnych informácií, aby jej lepšie porozumeli.

Podľa našich predpokladov, by služba mala najväčší úspech v oblasti rozlúčok so slobodou, prípadne ako darček k narodeninám. Berieme do úvahy, že pre tretinu našich respondentov, nie je táto služba využiteľná v rámci žiadnych životných situácií.

Najviac bol preferovaný balíček s názvom „basic“, za ktorý by väčšina respondentov bolo ochotná zaplatiť menej ako 100 €. Cena je nastavená vyššie, no myslíme si, že by sa mohla poprípade upraviť po vstupe start-upu na trh.

Čo sa týka ďalších doporučení od našich respondentov, tak boli poskytnuté naozaj cenné rady a tipy, ktoré môžu byť zakomponované do služby.

## **12. Interview s vybranými zakladateľmi start-upov**

V rámci praktickej časti bakalárskej práce sme spovedali dvoch zakladateľov start-upov a to konkrétne Petra Fuseka, ktorý má na svedomí start-up Booke.ai a Jiřího Diblíka zo start-upu VOS.health. Rozhovory prebiehali vo forme osobného dotazovania, pričom prvým respondentom bude vždy odpoveď Petra Fuseka a druhá zas odpoveďou Jiřího Diblíka. Pre náš rozhovor sme účelovo vybrali start-upy, ktoré si nie sú podobné v žiadnych základných faktoroch, aby sme zistili či existujú spojitosti medzi elementárnymi problémami pri vzniku start-upov. Na základe zozbieraných dát a informácií sme zhrnuli a zároveň porovnali to najdôležitejšie ohľadom kľúčových otázok, ktoré si kladú zakladatelia každého start-upu.



- Prvou otázkou sme mierili konkrétne na ideu jednotlivých projektov, aby sme mohli priblížiť, čo je ich produkt a vízia.

Na jednej strane tu máme Bookee.ie, ktorý sa zaoberá problematikou účtovníctva globálnych firiem. Aby sme boli konkrétny ide o automatizáciu manuálnej predkontácie dokladov v účtovníctve. Ich cieľom je, aby túto prácu naďalej nerobil človek, ale umelá inteligencia. Nahradením ľudskej pracovnej sily v procese by sa ušetril čas a náklady firiem. Ďalším dôležitým faktorom je zníženie chybovosti, ktorá vzniká na základe ľudského faktoru.

Na druhej strane máme VOS.health, ktorý učí ľudí sebareflexii. Zakladateľ nám popísal problém, ktorý vzniká v tejto dobe. Tvrdí, že veľa ľudí má mentálny alebo duševný problém, ktorý vznikol v dôsledku rýchleho životného štýlu tejto doby a technológií, ktoré nás denne obklopujú. Aplikácia učí sebarefektovať a uvedomovať si, čo sme dosiahli a čo je pre nás dôležité. Nápad spočíva v tom, že náš mobil zbiera veľa dát ako sú počasie, plánovanie, zdravie, čas strávený pred obrazovkou, ale aj rôzne iné. Aplikácia VOS.health tieto informácie zbiera, zapisuje a hľadá logické spojitosti, následne nám dáva odporúčania, čo spraviť preto, aby sme sa cítili lepšie.

- Druhou otázkou sme zisťovali, ako nápad vznikol.

Zistili sme, že pri oboch nápadoch bol dôležitým faktorom osobný problém, na ktorý sa obaja dopytovaní snažili nájsť riešenie.

- Nasledujúca otázka bola: Pre koho je určený váš start-up?

Bookee.ie je start-up určený pre akúkoľvek globálnu firmu, ktorá má veľké množstvo dokladov prechádzajúcich účtovníctvom, zatiaľ čo VOS.health cieľi najmä na skupinu žien v rozpätí veku 18 až 35 rokov.

- Ďalšou otázkou sme zisťovali, aké boli začiatky a čo v nich bolo najťažšie.

Pre Bookee.ai bolo najťažšie sa vysporiadať s geolokalitou, v ktorej sa nachádzali, pretože ich produkt je určený pre globálne firmy a trh EÚ je príliš členitý a nevyhovujúci

pre ich riešenie. Pre druhú stranu bolo najťažšie správne nakódovanie aplikácie, ktorá zbiera veľké množstvo rôznych dát.

- Pokračovali sme otázkou či existuje nejaký bod, ktorý keby môžeme zvrátiť, tak by urobili inak.

Prvý respondent by zmenil čas, kedy išli do investície, pretože začali riešiť investorov v čase koronakrízy a bolo ťažké všetko riešiť v online prostredí. Druhý respondent je zas toho názoru, že by nič nemenil, pretože bez chýb, ktoré sa stali v ranných fázach by sa nedostali tam, kde sú teraz.

- Nasledovala otázka: Kedy je správny moment ísť za investorom?

Podľa Petra je dôležité najskôr presvedčiť niekoho iného ako samého seba. Pre upresnenie, je dôležité najskôr nápad prezentovať svojim známym a rodine (FFF financovanie) a až následne, keď máme istotu, že sa nápad páči aj niekomu inému ako mne samému, ísť za investorom. Jiří vidí ako najdôležitejší fakt neísť za investorom iba s nápadom v teoretickej rovine, ale mať už nápad fyzicky spracovaný aspoň v rannej fáze.

- Ako nájsť správneho investora?

Pri tejto otázke boli odpovede viac menej zhodné. Zistili sme, že najľahším spôsobom ako nájsť investorov je za pomoci použitia LinkedIn-u alebo iných sociálnych sietí. Efektívne je aj oslovenie cofounderov už existujúcich úspešných start-upov, ktorí by vás mohli ďalej odporučiť investorom. Na záver nám obaja respondenti potvrdili, že nikdy by sme sa nemali spoliehať nato, že oslovíme iba jedného investora. Práve naopak, vždy by sme mali kontaktovať čo najväčší počet investorov, čím maximalizujeme šancu na získanie potrebných investícií.

- Poslednou otázkou bolo: Ako prebiehalo vyjednávanie s investormi, poprípade ako ich zaujať?

Vyjednávania vždy prebiehajú v rámci väčšieho počtu kôl. V prvom kole je najdôležitejšie získať si sympatie a predať najmä seba ako človeka a presvedčiť investora, že máte dostatok skúseností nato, aby bol start-up úspešný. V nasledujúcich kolách sa už podrobne rieši start-up samotný. Jeho idea, kam by ste sa chceli dostať a čo ste ochotný preto spraviť, aby ste sa tam dostali.

Z hľadiska ako zaujať investora sa nám odpovede líšia. Pre prvého respondenta je najdôležitejším faktorom schopnosť ovládania reči, čiže doslovne schopnosť vedieť investorov presvedčiť. Za Jiřího sú najdôležitejšie preukázateľné skúsenosti a vzájomné sympatie z hľadiska vízie start-upu a vízie investora.

## Záver

Aj napriek existencii viacerých metodík a nástrojov na podporu rozvoja start-up spoločností, stále väčšina takýchto podnikov zlyháva a nedosahuje vytýčené ciele. Dôvody sú rôznorodé, jestvuje množstvo nástrah, ktoré musí spoločnosť zvládnuť, aby sa stala úspešnou. Avšak je možné sledovať narastajúci počet start-upov, ktoré dokázali prekonať prekážky pri rozvíjaní spoločnosti a vybudovať multimiliardové podniky s celosvetovou pôsobnosťou. Ich úspech je možné pripísať nielen využitiu uvedených metodík a nástrojov, ale aj všeobecne lepšiemu porozumeniu fenoménu start-up spoločností ako u zakladateľov, tak pri investoroch a širokej verejnosti.

Cieľom teoretickej časti je preto podrobnejšie priblíženie pojmu start-up. Následne sú analyzované príčiny zlyhania vysokého percenta start-up spoločností, spolu s analýzou úspešných podnikov. Sú identifikované štyri základné vlastnosti start-upov a taktiež štyri fázy ich životného cyklu. Start-upy operujú v prostredí s vysokou mierou neistoty a častokrát pracujú s úplne novými a nevyskúšanými technológiami a postupmi. Je preto vyžadovaná vysoká miera invencie a improvizácie, avšak ani to nezaručuje úspech spoločnosti. Každý podnik by si mal na začiatku stanoviť podnikovú stratégiu, takzvaný biznis model, ktorým si stanoví akú má predstavu o fungovaní základných zložiek podnikania (zákazníci, distribúcia, zisk). Pre lepšiu orientáciu v tomto plánovaní slúži biznis model canvas, ktorý spája všetky dôležité zložky na jednom mieste, takzvanej plachte. Neoddeliteľnou súčasťou stratégie spoločností býva marketing, ktorý je v prípade start-up firiem naozaj odlišný a zameriava sa skôr na menej nákladné alebo bezplatné komunikačné nástroje. Úspech taktiež závisí aj na finančných možnostiach, preto boli popísané aj spolu s piatimi najbežnejších formami financovania start-up spoločností. V jednej z ďalších kapitol sa venujem čoraz úspešnejšiemu spôsobu získavania investorov, ktorý sa nazýva „pitch“. Ide o prezentáciu firmy, scenára alebo akéhokoľvek iného produktu, pre ktorý sa speaker snaží získať investíciu. Pri písaní teoretickej časti som sa usilovala poukázať na všetky základné zložky a nástroje, s ktorými sa podnikatelia stretnú pri zakladaní start-upu.

Na základe teoretických poznatkov je v praktickej časti navrhnutý model novej start-up spoločnosti. Na zistenie záujmu o službu bol zhotovený dotazník, ktorý nám ponúkol podobné výsledky ako boli naše prvotné očakávania. Pre lepšie priblíženie problematiky boli dotazovaní aj dvaja zakladatelia start-upov.

## Terminologický slovník

Termín	Skratka	Význam (zdroj)
Start-up		Novo vznikajúci projekt či začínajúca firma často ešte vo fáze tvorby podnikateľského zámeru. (Wikipedia, 2015)
Lean Start-up		Metóda rozvoja podnikania, pri ktorej sa eliminujú zbytočné činnosti a zvyšuje hodnota produktu s čo najmenšími nákladmi. (The Lean Startup, 2011)
Obchodný (business) model	BM	Vyjadruje spôsob, ako spoločnosť plánuje generovať svoje príjmy. (autor)
Biznis model canvas	BMC	Ide o jednoduchú a prehľadnú vizualizáciu biznis plánu, zväčša vo forme tabuľky. V stručnosti popisuje viacero elementov. (autor)
Investor		Akákoľvek fyzická alebo právnická osoba (firma, podielový fond), ktorá niekam umiestni kapitál v očakávaní jeho zhodnotenia. (Czechwealth.cz)
Pitch		Ide o krátku prezentáciu produktu alebo služby, ktorá je navrhnutá tak, aby zaujala diváka, ktorý o tom nič nevie. (autor)
Elevator pitch	EP	Krátky prehľad, ktorý slúži k definovaniu nápadu a má vzbudiť záujem publika vo veľmi krátkej dobe. (autor)
Crowdfunding		Spôsob získavania kapitálu pre nové projekty a podniky pomocou vyžiadanych peňažných príspevkov od veľkého množstva jednotlivcov. (autor)
Biznis anjel (business angel)	BA	Zvyčajne súkromná osoba disponujúca voľným kapitálom, ochotná investovať do počiatočného štádia projektov iných podnikateľov. (Sbagency.sk)
Minimálne použiteľný produkt	MVP	Základná verzia finálneho produktu, ktorá sa môže ukázať prvým zákazníkom a na základe ich spätnej

(minimum viable product)		väzby sa produkt môže následne zdokonaľovať. (Sbagency.sk)
Rizikový kapitál (venture capital)	VC	Stredne až dlhodobý kapitál investovaný formou kapitálového vstupu do spoločnosti. (CVCA, 2010)
FFF financovanie	FFF	Najrýchlejší spôsob financovania nápadu zo strany rodiny a priateľov. (autor)
Produkt		Výrobok, alebo služba produkovaná spoločnosťou. (autor)
Podnikateľský plán		Štruktúrovaný dokument, v ktorom podnikateľ stanovuje základné ciele a myšlienku svojho podnikania. Podnikateľ ním preukazuje životaschopnosť svojho nápadu a zámeru. (Sbagency.sk)
Akcelerátor		Niekoľkomesačný program (zvyčajne 3 mesiace), ktorý poskytuje start-upom financovanie, priestor a mentorov, ktorí firme v začiatkoch pomáhajú škálovať svoj biznis a umiestniť produkt na trhu. (Sbagency.sk)
Inovácia		Zavedenie/implementácia nového alebo značne vylepšeného produktu. (Sbagency.sk)
Silicon Valley	SV	Prezývka pre pobrežnú oblasť San Francisca v USA, kde majú sídlo mnohé najväčšie technologické firmy, ako aj tisíce start-up firiem. (Sbagency.sk)
Škálovateľnosť		Schopnosť efektívne pracovať s náhlymi zmenami potrieb zákazníkov, zlepšovať a rozširovať parametre v prípade, že takáto potreba nastane. (Sbagency.sk)
Inkubátor		Inštitúcia zameraná na podporu začínajúcich podnikateľov. (autor)

## Zoznam použitej literatúry

ABRAMS, Rhonda. *Obchodní plán vytvořte ho správně a rychle!* Praha: Pragma, 2007. ISBN 978-80-7349-052-2.

Baremetrics.com. „Growth Rate“ *baremetrics.com* [online]. [citované 11.02.2021]. Dostupné z: <<https://baremetrics.com/academy/growth-rate>>.

BARTES, František. *Inovace v podniku*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o., 2008. ISBN 978-80-214-3634-3. (česky)

BEDRICH, Vaclav „Rohlik.cz od začátku budují jako velkou firmu, příští rok vyděláme 150 milionů, říká v CzechCrunch Podcastu Tomáš Čupr“ *czechcrunch.cz* [online]. 2019. [citované 02.02.2021]. Dostupné z: <<https://www.czechcrunch.cz/2019/12/rohlik-cz-od-zacatku-buduji-jako-velkou-firmu-pristi-rok-vydelame-150-milionu-rika-v-czechcrunch-podcastu-tomas-cupr/>>.

BLANK, Steve. „Make No Little Plans – Defining the Scalable Startup“ *steveblank.com* [online]. 2010. [citované 06.02.2021]. Dostupné z: <<http://steveblank.com/2010/01/04/make-no-little-plans-%E2%80%93-defining-the-scalable-startup/>>.

BLANK, Steve. „What’s a startup? First principles“ *forbes.com* [online]. 2010. [citované 18.02.2021]. Dostupné z: <<https://www.forbes.com/sites/kevinready/2012/08/28/a-startup-conversation-with-steve-blank/?sh=1edc48faf0db>>.

Blog.helios.eu „Viete z akých zdrojov môžete financovať projekty a startupy?“ *blog.helios.eu* [online]. 2015. [citované 11.01.2021]. Dostupné z: <<https://blog.helios.eu/sk/clanky/viete-z-akych-zdrojov-mozete-financovat-projekty-startupy/>>.

BORZA, Michal „Prečo zlyhávajú startupy? Top 11 najčastejších chýb a príčin.“ *inbiznis.sk* [online]. 2015. [citované 12.03.2021]. Dostupné z: <<https://inbiznis.sk/preco-zlyhavaju-startupy-top-11-najcastejsich-chyb-a-pricin/>>.

Businessangels.sk „Na čom najčastejšie zlyhávajú startupy“ *businessangels.sk* [online]. [citované 05.01.2021]. Dostupné z: <<https://businessangels.sk/blog/na-com-najcastejsie-zlyhavaju-startupy>>.

Comeflexoffice.cz. „Co je to startup.“ *comeflexoffice.cz* [online]. 2019. [citované 01.02.2021]. Dostupné z: <<https://comeflexoffice.cz/co-je-to-startup/>>.

Corporatefinanceinstitute.com „What is Scalability?“ *corporatefinanceinstitute.com* [online]. [citované 05.02.2021]. Dostupné z: <<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/scalability/>>.

Corporatefinanceinstitute.com „What is Scalability?“ *corporatefinanceinstitute.com* [online]. [citované 14.03.2021]. Dostupné z: <<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/scalability/>>.

ČTK, iDNES.cz „Český miliardový start-up Kiwi.com změnil majitele, převzali jej Američané“ *idnes.cz* [online]. 2019 [citované 19.03.2021]. Dostupné z: <[https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/kiwi-com-srovnovac-start-up-investice-podil-prodej-fond-general-atlantic.A190603\\_085903\\_ekonomika\\_mato](https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/kiwi-com-srovnovac-start-up-investice-podil-prodej-fond-general-atlantic.A190603_085903_ekonomika_mato)>.

Epravo.sk „Prečo je správna voľba financovania startupu kľúčom k jeho úspechu?“ *epravo.sk* [online]. 2020 [citované 10.03.2021]. Dostupné z: <<https://www.epravo.sk/top/clanky/preco-je-spravna-volba-financovania-startupu-klucom-k-jeho-uspechu-4874.html>>.

GRAHAM, Paul. „Startup=Growth“ *paulgraham.com* [online]. [citované 11.02.2021]. Dostupné z: <<https://paulgraham.com/growth.html>>.

GRAPHICS. „The Billion Dollar Startup Club“ *wsj.com* [online]. 2018. [citované 12.01.2021]. Dostupné z: <<https://www.wsj.com/graphics/billion-dollar-club/>>.

HIRST, Scott, KASTIEL, Kobi. *Corporate Governance by Index Exclusion. Boston University School of Law*. 2019. [citované 21.02.2021]. Dostupné z: <[https://scholarship.law.bu.edu/faculty\\_scholarship/601/](https://scholarship.law.bu.edu/faculty_scholarship/601/)>.

HÝBL, Honza „Podnikatelské inkubátory vs. akcelerátory: k čemu slouží a čím se liší?“ *profipodnikatelskyplan.cz* [online]. 2019 [citované 19.03.2021]. Dostupné z: <<https://www.profipodnikatelskyplan.cz/blog/uzitecne-tipy-a-triky/podnikatelske-inkubatory-vs-akcelatory-k-cemu-slouzi-a-cim-se-lisi>>.

IRELAND, Tom „Welcome to the Big Leagues: At What Point Are You No Longer A Startup?“ *business.com* [online]. 2015. [citované 02.03.2021]. Dostupné z: <<https://www.business.com/articles/at-what-point-are-you-no-longer-a-startup/>>.

KOETSIER, John „There are now 229 unicorn startups, with \$175B in funding and \$1.3T valuation“ *venturebeat.com* [online]. 2016. [citované 02.03.2021]. Dostupné z: <<https://venturebeat.com/2016/01/18/there-are-now-229-unicorn-startups-with-175b-in-funding-and-1-3b-valuation/>>.

KURZOVÁ, Sibylle. *Pitch it!*, přeložila M. Dohnalová, Praha: Akademie múzických umění, 2013. ISBN 978-80-7331-284-8.

Managementmania.com „Angel Investor (Business Angel)“ *managementmania.com* [online]. 2017. [citované 14.03.2021]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/sk/angel-investor-business-angel>>.

Managementmania.com „Kapitál (Capital)“ *managementmania.com* [online]. 2016. [citované 14.03.2021]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/sk/kapital-capital>>.

Managementmania.com. „FFF Financování (FFF Capital)“ *managementmania.com* [online]. 2016. [citované 11.01.2021]. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/fff-financovani>>.

MATÚŠKOVÁ, Monika. „Startupy: Biznis model vs. biznis plán.“ *inbiznis.sk* [online]. 2015. [citované 06.02.2021]. Dostupné z: <<http://inbiznis.sk/start-upy-biznis-model-vs-biznis-plan/>>.



MCDERMOTT, John „Report: 75% of Venture-backed Start-ups Fail“ *inc.com* [online]. 2012. [citované 12.02.2021]. Dostupné z: <<https://www.inc.com/john-mcdermott/report-3-out-of-4-venture-backed-start-ups-fail.html>>.

MICHNÍK, Ľubomír. *Ekonomická encyklopédia*. 1. vyd. Bratislava: Sprint, 1995. ISBN 80-967122-2-5.

NEUMANN, Jerry „Startups and Uncertainty“ *reactionwheel.net* [online]. 2019. [citované 02.02.2021]. Dostupné z: <<https://reactionwheel.net/2019/11/startups-and-uncertainty.html#fn19-3116>>.

Nhfond.sk „Čo je rizikový kapitál“ *nhfond.sk* [online]. [citované 09.01.2021]. Dostupné z: <<https://www.nhfond.sk/Podpora-MSP/co-je-rizikovy-kapital/>>.

Podnikam.sk „Ako financovať podnikanie cez vlastné zdroje financovania?“ *podnikam.sk* [online]. 2020. [citované 14.03.2021]. Dostupné z: <<https://podnikam.sk/vlastne-zdroje-financovania/>>.

Podnikatel.cz „Jak napsat chytrý byznys plán?“ *podnikatel.cz* [online]. 2011 [citované 19.03.2021]. Dostupné z: <<https://www.podnikatel.cz/clanky/jak-napsat-chytry-byznys-plan/>>.

READY, Kevin „A Startup Conversation with Steve Blank“ *forbes.com* [online]. 2012 [citované 19.02.2021]. Dostupné z: <<https://www.forbes.com/sites/kevinready/2012/08/28/a-startup-conversation-with-steve-blank/?sh=e620ea2f0dba>>.

Redakcia Touchit „Deloitte Technology Fast 50“ *touchit.sk* [online]. 2020 [citované 14.03.2021]. Dostupné z: <<https://touchit.sk/deloitte-technology-fast-50-ce-opat-so-slovenskym-zastupenim/318888>>.

RIES, Eric. *The Lean Start-Up*. Crown Publishing Group: USA, 2011. ISBN 0307887898.

SOBEKOVÁ MAJKOVÁ, Monika „V čom sa startup líši od bežnej firmy?“ *podnikajte.sk* [online]. 2017. [citované 02.03.2021]. Dostupné z: <<https://www.podnikajte.sk/pravne-formy/startup-bezna-firma>>.

Startupjobs.cz „Slido“ *startupjobs.cz* [online]. [citované 14.02.2021]. Dostupné z: <<https://www.startupjobs.cz/startup/slido>>.

ŠIMÁK, Milan. „Mapa k vášmu úspechu na jednej strane. Vytvorte si Business Model Canvas“ *sbagency.sk* [online]. [citované 18.02.2021]. Dostupné z: <<https://sbagency.sk/mapa-k-vasmu-uspechu-na-jednej-strane-vytvorte-si-business-model-canvas#.YF7tDdqg9PZ>>.

Thinkers50.com „Thinkers50 ranked thinkers“ *thinkers50.com* [online]. [citované 14.03.2021]. Dostupné z: <<https://thinkers50.com/biographies/alexander-osterwalder-and-yves-pigneur/>>.

Uber.com „Uber“ *uber.com* [online]. [citované 06.01.2021]. Dostupné z: <<https://www.uber.com/cz/en/>>.

VÍGLASKÝ, Peter „Prečo je správna voľba financovania startupu kľúčom k jeho úspechu?“ *hkv.sk* [online]. 2020 [citované 19.03.2021]. Dostupné z: <<https://www.hkv.sk/preco-je-spravna-volba-financovania-startupu-klucom-k-jeho-uspechu/>>.

WALSH, Colin „On Building A Faster Horse: Design Thinking For Disruption“ *forbes.com* [online]. 2017 [citované 19.03.2021]. Dostupné z: <<https://www.forbes.com/sites/forbesfinancecouncil/2017/10/19/on-building-a-faster-horse-design-thinking-for-disruption/?sh=733e13bd49f9>>.

Wikipedia.org „Airbnb“ *en.m.wikipedia.org* [online]. [citované 05.03.2021]. Dostupné z: <<https://en.m.wikipedia.org/wiki/Airbnb>>.

Wikipedia.org „Unicorn (finance)“ *en.m.wikipedia.org* [online]. [citované 05.03.2021]. Dostupné z: <[https://en.wikipedia.org/wiki/Unicorn\\_\(finance\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Unicorn_(finance))>.

Wiktionary.org „Nápad“ *cs.wiktionary.org* [online]. [citované 02.02.2021]. Dostupné z: <<https://cs.wiktionary.org/wiki/nápad>>.

Wsj.com „The Billion Dollar Startup Club“ *wsj.com* [online]. 2018. [citované 02.01.2021]. Dostupné z: <<https://www.wsj.com/graphics/billion-dollar-club/>>.

## Zoznam obrázkov a grafov

Obrázok č. 1 - Najčastejšie príčiny zlyhania start-upov.....	20
Obrázok č. 2 - Biznis plán.....	27
Obrázok č. 3 - Business Model Canvas.....	32
Obrázok č. 4 - Business Model Canvas.....	33
Obrázok č. 5 - Pitch deck presentation.....	39
Obrázok č. 6 - SWOT analýza.....	55
Graf č. 1 – Náklady.....	46
Graf č. 2 - Rozpísanie nákladov.....	47
Graf č. 3 – Podiel na zisku.....	47
Graf č. 4-7 - Nacenenie jednotlivých balíčkov.....	48
Graf č. 8 – Ročný zisk.....	48
Graf č. 9 - Odhady predajov za prvé tri roky.....	49
Graf č. 10 - Odhady predajov za prvé tri roky.....	49
Graf č. 11 - Odhad predajov za prvý rok.....	50
Graf č. 12 - Odhad predajov za druhý rok.....	50
Graf č. 13 - Odhad predajov za tretí rok.....	51
Graf č. 14 - Odhad predajov celkom.....	51
Graf č. 15 - Pokiaľ by bola možnosť zaujať inak ako obyčajným „selfičkom“, mali by ste záujem sa dozvedieť viac?.....	58
Graf č. 16 - Príde vám služba „falošní paparazzi“ ako vhodný darček?.....	59
Graf č. 17 - K akej príležitosti by ste službu darovali?.....	60
Graf č. 18 - Pre koho by ste túto službu kúpili?.....	61

Graf č. 19 - Koľko € by ste boli ochotný zaplatiť za balíček, ktorý ste v predchádzajúcej odpovedi umiestnili na prvé miesto?.....	62
Graf č. 20 - Aké doplnkové služby by ste privítali?.....	63