

Analýza rizik vybraného start-up projektu

Daniel Bielčík

Bakalářská práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Daniel Bielčík**
Osobní číslo: **L17143**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Analýza rizik vybraného Start-up projektu**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte literární rešerši týkající se problematiky Start-up projektů.
2. Specifikujte vybraný Start-up projekt podle dostupných informací.
3. Proveďte analýzu rizik vybraného Start-up projektu.
4. Navrhněte doporučení k eliminaci identifikovaných rizik vybraného Start-up projektu.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

1. RIES, Eric. Lean startup: jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0389-7.
2. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3051-6.
3. THIEL, Peter A. a Blake MASTERS. Od nuly k jedničce; úvahy o startupech, aneb jak tvořit budoucnost. Brno: Jan Melvil Publishing, 2015. ISBN 978-80-872-7072-1.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Pavel Taraba, Ph.D.
Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce: 1. listopadu 2019
Termín odevzdání bakalářské práce: 15. května 2020

L.S.

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2019

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

V Uherském Hradišti, dne: 15. 5. 2020

Jméno a příjmení studenta: Daniel Bielčík

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Cíl bakalářské práce pozůstává z literární rešerše problematiky start-up projektů, specifikace vybraného projektu v prostředí start-upů, důležité analýzy rizik a navrhovaných doporučení k eliminaci identifikovaných nebezpečí start-up projektu. V práci se bude nacházet Lean Canvas, SWOT analýza a skórovací metoda s mapou rizik. Výsledky analýz budou použity k vyhodnocení faktorů, které mohou negativně ovlivnit vybraný start-up a vypracují se konkrétní opatření pro snižování rizik.

Klíčová slova: Start-up, projekt, Lean Canvas, SWOT analýza, Skórovací metoda, Mapa rizik, projekt

ABSTRACT

The main goal of the bachelor thesis consists of a literature search on the issue of start-up projects, specification of the selected project in the start-up environment, important risk analysis and proposed recommendations to eliminate the identified dangers of the start-up project. This topic include Lean Canvas, SWOT analysis and scoring method with risk matrix. The results of the analyzes will be used to evaluate these factors which may negatively affect selected start-up and will be specify concrete measures for reduce risk factors.

Keywords: Start-up, project, Lena Canvas, SWOT analysis, Scoring method, Risk Matrix, project

Týmto spôsobom by som sa chcel srdečne poďakovať môjmu vedúcemu bakalárskej práce Ing. Pavlu Tarabovi, Ph.D. za vedenie a pomoc pri vypracovaní záverečnej práce.

Chcem sa taktiež poďakovať celej rodine a známym, ktorí mi prejavili podporu a pomoc počas celého štúdia.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalárskej práce a verze elektronická, nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 START-UP	11
1.1 CHARAKTERISTIKA START-UPU	11
1.2 SEGMENTÁCIA STARTUP-OV.....	13
1.3 LEAN STARTUP	14
1.3.1 Životný cyklus startup-ov	16
1.4 PODPORA STARTUP-OV	18
2 ANALÝZA RIZÍK	23
2.1 RIZIKO	23
2.2 ZÁKLADNÉ POJMY ANALÝZY RIZÍK.....	23
2.2.1 Aktívum	23
2.2.2 Hrozba.....	24
2.2.3 Zraniteľnosť	24
2.3 METÓDY ANALÝZY RIZÍK.....	24
2.4 RIZIKÁ PRI TVORBE START-UPU.....	25
2.5 METÓDY ANALÝZY RIZÍK.....	26
2.5.1 Lean Canvas	26
2.5.2 SWOT analýza	27
2.5.3 Skórovacia metóda s mapou rizík.....	28
II PRAKTICKÁ ČÁST	30
3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO START-UP PROJEKTU	31
3.1 VLASTNOSTI PRODUKTU	32
3.2 CIEĽ PROJEKTU	33
3.3 TÍM PROJEKTU.....	33
3.4 VÝVOJ START-UPU	33
3.5 FINANCOVANIE PROJEKTU	34
3.6 DOSIAHNUTÉ MÍĽNIKY A ÚSPECHY	35
3.7 BUDÚCE SMEROVANIE START-UPU	35
4 APLIKÁCIA VYBRANÝCH METÓD PRE POSÚDENIE ANALÝZY RIZÍK	36
4.1 LEAN CANVAS START-UPU REZZTEK.....	36
4.2 SWOT ANALÝZA START-UPU REZZTEK	39
4.2.1 Hodnotenie jednotlivých parametrov SWOT analýzy.....	39
4.3 SKÓROVACIA METÓDA A MAPA RIZÍK START-UPU REZZTEK	46
4.3.1 Vybrané rizikové faktory	46
4.3.2 Charakteristika a hodnotenie jednotlivých vybraných hrozieb.....	47

4.4	VYHODNOTENIE PRAKTICKEJ ČASTI	55
ZÁVĚR	57
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	58
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	63
SEZNAM OBRÁZKŮ	64
SEZNAM TABULEK	65

ÚVOD

Start-up. Častá jednotná odpověď prevažne každého začínajúceho podnikateľa, ktorý sa vrhne v dnešnej dobe do vlastného biznisu. V našich poznatkoch môžeme tento pojem zaradiť medzi nové označenie, ktorý sa čoraz viac vyskytuje prevažne v mladom podnikateľskom prostredí. Vytvoríte si e-shop určený na predaj oblečenia a rázom máte start-up? Nie. Nemožno každé nové podnikanie, i keď sa týka IT sektora považovať práve za start-up. Každý o ňom možno ešte nepočul, alebo len nechápe význam a pomenovanie. Za prelomové obdobie, kedy sa start-upy začali objavovať sa považuje koniec minulého storočia, kedy prostredníctvom tzv. „internetovej horúčky“ bol svet viac a viac prepojený pomocou počítačov.

Vyskakuje na nás zo všetkých dostupných zdrojov a tvári sa, akoby bol zaručenou istotou zisku a slávy. Sú nám prezentované úspešné príbehy ľudí, ktorí sa nevzdali a šli si za svojim celoživotným snom. Môžu nás inšpirovať a povzbudiť v tom, čo radi robíme. Mnoho startupov vzniklo zo záľub, pre ktoré ľudia žili a dokázali z nej vybudovať fungujúci biznis. Avšak existujú tisíce neúspešných projektov, na ktorých ľudia tvrdo dreli, ale nakoniec sa im nepodarilo vytvoriť tzv. fungujúci a výnosný start-up. Predkladané sú však len tie úspešné príbehy, ktorých sa nachádza momentálne omnoho menej ako tých úspešných.

Zisk alebo hodnota? Slovo start-up občas pôsobí, akoby bol ekvivalentom úspechu. Pravdou je, že prvotným a hlavným cieľom každého start-upu je ziskovosť a sláva. Skúsme sa však na start-upy pozrieť i z iného hľadiska, a to práve toho, ako chce priniesť niečo revolučné v inovatívnej podobe a tým pomôcť vyriešiť problémy tisícky až miliónov ľudí po celom svete. V prípade, ak chceme uspieť je nevyhnutná neustála inovácia a hľadanie optimálnejších riešení pre zníženie hrozieb, ktoré by mohli uškodiť start-upu.

Bude však i potrebné nájsť určitý kompromis, kedy nás slepota za vysokým ziskom a slávou môže priviesť rýchlo ku krachu a medzi poslanstvom, ktoré ako tvorcovia chceme zanechať.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 START-UP

„ *Start-upy, start-upy, všade samé start-upy. Je ich plný internet i televízia, no väčšina ľudí beztak netuší, čo vlastne toto slovo znamená.*“ [1]

1.1 Charakteristika Start-upu

Medzi jeden s fenoménov dnešnej modernej doby sa radí celosvetový a jednotný pojem start-up. I napriek rozšírenosti a povedomí tohto výrazu častokrát ľudia nevedia, čo tento pojem znamená a v mnoho prípadoch si ho celkom zle vysvetľujú. Je to predovšetkým kvôli tomu, že neexistuje ucelená definícia, ktorá by presne vymedzila označenie start-up. Ak si preložíme slová jednotlivo do slovenského jazyka, môžeme povedať že sa jedná o proces kde niečo začína (start) a stúpa to smerom hore (up) teda v podnikateľskom prostredí vyznačujúci biznis, ktorý je nový alebo inovatívny a rýchlo stúpa jeho povedomie. Pre priblíženie charakteristiky je vybraných niekoľko definícií, z ktorých bude jasnejšie, aké poslanstvo chce start-up odovzdať.

„ *Osoba, ktorá založí start-up sa líši od bežného podnikateľa. Startup-ista sa snaží vytvoriť firmu, ktorá sa môže stať úspešnou. Na začiatku ho nezaujímajú finančné motívy, ale snaží sa vytvoriť produkt alebo službu, ktorá môže zmeniť svet.*“ [Japjot Sethi], [2]

„ *Start-up je organizácia navrhnutá na hľadanie opakovateľného a škálovateľného obchodného modelu.*“ [Steve Blank], [3]

„ *Start-up je ľudská inštitúcia určená na tvorbu nového výrobku alebo služby v podmienkach extrémnej neistoty.*“ [Eric Ries], [4]

„ *Vo všeobecnosti nie je nutné, aby začínajúci podnik pracoval na základe určitej technológie, ktorá sa najčastejšie spája s IT, ale hlavným črtom je inovatívnosť na vysokej úrovni globálnej originality start-upu.*“ [Štefan Slávik a kolektív], [5]

Mnohí z nás si však myslia, že výraz start-up je akýsi moderný výraz pre podnikanie. Z určitého hľadiska sa start-up považuje za podnikanie, ktoré má ale niekoľko odlišností. Start-upy sa zameriavajú predovšetkým na svetové trhy, naproti podnikom, ktoré sú skôr zamerané na domáce trhy. Sú omnoho ambicióznejšie, no na druhú stranu i omnoho rizikovejšie. Podnikateľský model start-upu nemá istotu, že ho trh prijme. Inovácia je hlavným motorom startup-ov čím získavajú konkurenčnú výhodu. Prostredníctvom internetu môžu startup-isti pracovať kdekoľvek na svete, oproti klasickým podnikom, kde je fyzická prítomnosť často

nutná. Začínajúce podniky hľadajú financie predovšetkým pomocou bankových úverov alebo od známych či rodiny. Start-upy sa zameriavajú na hľadanie investorov, pre ďalší vývoj produktu, expanziu firmy a príchod na zahraničné trhy. Tradičné podniky sú charakterizované rastom pomalým, ale pravidelným tempom. Start-upy to majú presne naopak. Na začiatku zažívajú straty, predovšetkým spôsobené vývojom a rýchleho vstupu na trh, no neskôr prichádza rapidný nárast. Mnoho start-upov sa však stane neúspešnými, s čím je však táto forma podnikania charakteristická. [2]

Preto je dôležité na začiatku podstúpiť opatrenia spojené s legislatívou daného štátu v rámci podnikania. Každé podnikanie na území Slovenskej republiky musí byť registrované ako obchodný subjekt. Start-up ako taký je považovaný za určitú formu podnikania, avšak na Slovensku nemá špecificky určený zákon. K danému pojmu sa najbližšie približuje nový zákon z roku 2016 o podpore malého a stredného podnikania, medzi ktorý patrí aj start-up pričom nezáleží na jeho obchodnej forme. Bude sa jednať presnejšie o firmu alebo podnik, ktorá nepresahuje existenciu viac ako 36 mesiacov od založenia a riadenie bude plne v rukách zakladateľov. Nie je podmienkou, aby bol podnik inovatívny, ale stačí, ak bude spĺňať podmienky malého podniku, mikropodniku či stredného podniku. [6]

Zákony, ktoré vymedzujú podnikanie na Slovenskej republike:

- Zákon č. 513/1991 Z. z. Obchodný zákonník
- Zákon č. 311/2001 Z. z. Zákonník práce
- Zákon č. 290/2016 Z. z. o podpore malého a stredného podnikania
- Zákon č. 71/2013 Z. z. o poskytovaní dotácií v pôsobnosti Ministerstva hospodárstva Slovenskej republiky [7]

1.2 Segmentácia startup-ov

Podľa Blanka [3] existuje šesť druhov startup-ov podľa budúceho smerovania. Pre podnikateľov je dôležité, ktorú z týchto šiestich ciest si vyberú a akým spôsobom chcú rásť.

Startu-up ako životný štýl (Lifestyle startups)

Ide o druh start-upu, ktorý robí podnikateľ pre potešenie. Hlavným črtom je osobná zanosť a vášeň pre danú vec, ktorá ho naplňuje a žije ňou telom i dušou. Pracuje len sám pre seba, pre nikoho iného. Cieľom je byť v niečom dobrý a neustále zlepšovať svoje schopnosti v danom odvetví. Zárobok prichádza v podobe služby alebo predávaných produktov danej kategórie. Taktiež môže ponúkať rôzne platené kurzy, školenia a praktické ukážky, vďaka ktorým tvorí svoj príjem. [3]

Start-up ako malý podnik (Small Business Start-ups)

Patria sem predovšetkým malé obchody týkajúce sa odvetvia potravinárskeho, cestovného ruchu, služieb, priemyslu a iné. Tieto malé podniky zamestnávajú ľudí na prácu a majitelia riadia a financujú podnik z vlastných zdrojov. Podnikatelia pracujú tvrdo, ale činnosť je sotva výnosná. Nestanú sa z nich milionári. Chcú mať vlastný podnik a inak povedané takzvané „nakrmiť rodinu“. Kapitálom, ktorým disponujú sú ich vlastné úspory alebo pôžičky. [3]

Start-up ako škálovateľný projekt(Scalable Start-ups)

Od prvého dňa sú zakladatelia presvedčení, že ich vízia by mohla zmeniť svet. V porovnaní s malými podnikateľmi sa zameriavajú na vytváranie vlastného imania a spoločnosti, ktorá sa dostane do povedomia a vytvorí tzv. značku alebo image. Zisky sa očakávajú v hodnote niekoľko miliónov. Škálovateľné startupy na základe obchodného modelu vyžadujú rizikový kapitál a tým priťahujú finančných investorov. Tieto start-upy majú tendenciu sa zoskupovať do inovačných klastrov (Silicon Valley, Boston, Israel atď.). Zatiaľ čo veľké spoločnosti vykonávajú známe obchodné modely, tieto sú navrhnuté na hľadanie škálovateľného a opakovateľného obchodného modelu. V porovnaní s ďalšími skupinami tvoria len malú časť startupov, ale priťahujú skoro všetok rizikový kapitál. Ako príklad sú spoločnosti Google, Skype, Facebook a iné. [3]

Start-up projekt zameraný na predaj (Buyable Start-ups)

Nazývané ako zakúpiteľné start-upy, jednoducho povedané start-up na predaj. V posledných rokoch sa to predovšetkým týka mobilných a webových aplikácií, ktoré sú kupované väčšími, často nadnárodnými spoločnosťami pod ich záštitu. Tieto start-upy vstupujú na trh rýchlo a s nízkymi nákladmi často do 100 tisíc dolárov. Hlavným cieľom je vybudovať žiadaný start-up, ktorý potom predajú väčšej spoločnosti za niekoľko miliónov dolárov. [3]

Start-up veľkej spoločnosti (Large Company Start-ups)

Obrovské korporácie majú obmedzené životné cykly a za posledné desaťročie sa tieto cykly ešte skrátili. Prostredníctvom podpory inovácií podnik ponúka nové produkty, ktoré sú akýmsi dodatkom k im hlavným produktom. Trh a zákazníci vytvárajú tlak na spoločnosť, aby vytvorili nové výrobky, ktoré uspokojia ich novoobjavené potreby. [3]

Start-up za účelom sociálnej spolupatričnosti (Social Start-ups)

Títo podnikatelia sú rovnako ambiciózni ako ostatní, ale ich cieľom je urobiť svet lepším miestom. Nezáleží im na podieloch na trhu ani o vytváranie bohatstva, ale robia to za účelom pomoci druhým. Najčastejšie tieto organizácie sú ako neziskové alebo nadácie na pomoc a podporu tým, ktorý to potrebujú, či už so zdravotnými problémami, postihnutím, alebo i po veľkej prírodnej katastrofe. [3]

1.3 Lean Startup

Ries [8] definoval lean startup ako kombináciu vývoja so zákazníkom a lean výrobných procesov do uceleného systému pre efektívny a rýchly vývoj produktu a firmy.

Princíp lean startupu je založený na priebežnom uskutočňovaní experimentov, ktoré znižujú najväčšia riziká priamo medzi zákazníkmi. Od roku 2011, kedy vyšla kniha Lean startup (Eric Ries) sa táto metóda šíri po celom svete a je využívaná radou podnikov pre zlepšenie. [9]

Ako uviedol Blank [10] v jednom z článkov, lean startup v preklade štíhly startup už nie je prioritou len pre začínajúce podniky. Mnoho spoločností čelí rôznym problémom a potáca sa s krízami a jedným z riešení pre ne môže byť práve štíhly startup alebo štíhla výroba. Ide o princíp neustáleho sa učenia a zdokonaľovania, ktoré podniky začali využívať hľadaním

nových obchodných modelov. Svet sa mení a s ním aj nové technológie, pravidlá, ktoré fungovali v 90 - tých rokoch sú už minulosťou a firmy čelia novým výzvam, ktoré musia prekonať ak sa chcú udržať na trhu. [10]

Veľké množstvo startupov začína nápadom na produkt, ktorý podľa nich zákazníci budú chcieť. Trávia mesiace, niekedy dokonca aj roky zdokonaľovaním tohto produktu, bez toho aby ho ukázali potenciálnemu zákazníkovi. V prípade ak sa nepodarí osloviť väčšie množstvo zákazníkov, je to často preto, pretože nekomunikovali s potenciálnymi používateľmi a teda vo výsledku nezistili či je alebo nie je produkt pre budúceho užívateľa zaujímavý. [11]

Cyklus Zhotov-zmeraj-pouč sa (Build-measure-learn)

Hlavným faktorom, ktorý je nevyhnutný pre to, aby metodika Lean startupu v podniku fungovala je pochopenie a zvládnutie využívania procesov, ktoré boli navrhnuté touto metódikou. Zamestnanci firiem zväčša nemajú problém na teoretickej úrovni, ale v praxi. Dodržiavanie systému pravidelne je nevyhnutnou súčasťou úspechu. Najčastejšie dochádza k podceňovaniu a preskakovaniu jednotlivých krokov a preto tento proces nemôže fungovať správne. [12]

Fáza zhotov (Build)

Prvá fáza metódy Built-measure-learn v ktorej je cieľom startupu vybudovať alebo zdokonaľiť svoj tzv. MVP (minimum viable product) v preklade minimálne životaschopný produkt alebo prototyp, ktorý je na účely testovania. Daný produkt by mal obsahovať funkčné vlastnosti, avšak nie je nutné vynakladať príliš mnoho času na zhotovenie. Dôležité je, aby sa produkt dostal k čo najviac ľuďom a tí ho vyskúšali. V informatike sa s takýmito produktmi môžeme stretávať v podobe tzv. demo výrobku, ktorý je pripravený na testovanie zákazníkmi, ktorí pošlú spätnú väzbu výrobcovi na zdokonalenie produktu. [13]

Fáza zmeraj (Measure)

Táto fáza je charakteristická tým, že zistiť či sa dosahuje skutočný pokrok alebo nie. Zahŕňa predovšetkým meranie výsledkov, ktoré boli získané v experimente počas prvej fázy. Dôležitým faktorom je analýza dát, pri ktorých sa zisťuje čo sa stalo a aké sú výsledky. Ide o porovnanie čo sme predpokladali a čo sa v skutočnosti stalo. Zozbierané údaje je potreba zoradiť tak, aby boli ľahko čitateľné a zrozumiteľné pre každého kto je zainteresovaný do projektu. Na záver je nevyhnutná prezentácia získaných údajov pre členov organizácie. Aby

bolo samotné meranie rýchlejšie, navrhujú sa vykonávať činnosti týkajúce sa monitorovania v reálnom čase a následné vyhodnocovanie získaných poznatkov. [13]

Fáza pouč sa (Learn)

Dostali sme spätnú odozvu od zákazníkov a prichádza rozhodnutie. Náš start-up sa dostáva do bodu, kedy je potrebné sa rozhodnúť či budeme ďalej pokračovať a zlepšovať náš produkt, alebo ustúpime a vytvoríme niečo nové. Vďaka pokusu sme získali cenné vedomosti o tom čo funguje a čo nie. Je potrebné zistiť, či nová myšlienka skutočne vyrieši problém pre používateľov nášho produktu. Významným bodom je komunikácia so zákazníkom na základe ktorej zistíme nedostatky ktoré bude potrebné odstrániť. [13], [14]

1.3.1 Životný cyklus startup-ov

Každý startup je jedinečný a výnimočný. Presný model životného cyklu start-upu však neexistuje. Vývoj start-upu môžeme stotožniť s vývojom produktu, pretože sa formuje spolu s ním. Cyklus je závislý na viacerých premenných, keďže je to niečo nové, čo prichádza na trh a tým pádom sa startup mení spoločne s produktom. Na rozdiel od podnikov je to rýchlosť, akou sa menia jednotlivé fázy životného cyklu start-upu. Tu sa fázy menia niekedy v priebehu pár mesiacov či dokonca týždňov. Rozdiel taktiež uskutočňuje spôsob financovania. Pokiaľ má startup dostatok finančných prostriedkov jeho vývoj produktu je razantne rýchlejší. Záleží i na tom, o aký produkt ide. Startupy, ktoré sa orientujú na virtuálne prostredie, majú mnohokrát jednoduchší vývoj, ako naproti tým, ktorí vytvárajú reálny hmatateľný produkt na ktorý je potreba lepšieho zázemia. [5]

Cyklus života startupu podľa Asha Mauryu

Podľa Mauryu [5] si každý jeden startup prejde tromi fázami vývoja. Prvým z nich je vyriešenie problému. Táto fáza sa skladá z problému, na ktorý je potrebné nájsť plnohodnotné riešenie a uspokojiť zákazníka. Veľmi dôležitým faktorom je pýtať sa respondentov či by prijali formu navrhnutého riešenia a či by to skutočne vyriešilo ich problém. V tejto fáze nemusí hneď existovať produkt ktorý by riešil problém, ale je dôležité sa vôbec dozvedieť, či náš nápad by bol užitočný alebo by sme vymysleli inú alternatívu. Tento fakt nám šetrí peniaze i čas strávený nad procesom vytvorenia produktu, ktorý by mohol byť zavrhnutý hneď v rannom štádiu.

Druhou fázou sa spája produkt s trhom. Ide o najdôležitejšiu a najzložitejšiu fázu zo všetkých troch uvedených. Produkt alebo služba už je vytvorená v reálnej podobe. Je potrebné

overiť skutočný súlad medzi produktom a trhom. Indikátorom pre ukončenie tejto druhej fázy by malo byť aspoň 40 % užívateľov, ktorým by chýbal náš produkt, aby by sme ukončili jeho existenciu. [5]

Poslednou a treťou fázou je rast a rozšírenie startupu. Po tom, ako sme získali spätnú väzbu trhu s našim produktom je čas ho riadne spropagovať. Tým je myslené zamerať sa na nových, potenciálnych zákazníkov, ktorí by prejavili záujem o náš produkt. Často ide o zviditeľnenie sa a svojho startupu. Startup sa avšak nesmie uspokojiť a stále vyvíjať nové vylepšenia a pridávať aktualizácie s cieľom uspokojiť finálneho zákazníka. [5]

Cyklus života startupu podľa Maxa Marmera

Podľa Marmera [15] je dôležité, aby každý startup vedel určiť v ktorej fázy sa práve nachádza. Jedná sa o dôležitú informáciu, ktorá zobrazuje určitý pokrok daného startupu. Životný cyklus preto rozdelil do šiestich stupňov.

Prvý stupeň: Objavenie (Discovery)

V prvom rade je potrebné položiť si otázku, čo chceme priniesť do sveta na zlepšenie. Vytvorí sa prieskum problému a pokúsime sa nájsť riešenie pre potenciálnych zákazníkov, ktorí by mohli mať záujem o náš produkt. Súčasťou je vytvorenie minimálne životaschopného produktu, na základe ktorého sa uvidí či výrobok alebo služba vzbudí záujem u spotrebiteľov. Startup vytvára tím, môže sa stať súčasťou inkubátora, rieši možnosti financovania. [15]

Druhý stupeň: Overenie (Validation)

Startup sa pokúša utvrdiť v tom, že zákazníci majú záujem o jeho produkty. Užívatelia sú stotožnení s produktom a sú pripravení zaplatiť za plnú verziu. Je potrebné, aby podnik pochopil svoj obchodný model a pripravil sa na budúci rast na trhu. Snaha umiestniť produkt na správne miesto na trhu. [15]

Tretí stupeň: Efektivita (Efficiency)

V tomto stupni sa nápad produktu preukázal ako schopný. Startup sa stáva obchodným modelom, ktorý sa vylepšuje, aby zvýšil efektívnosť zvyšovania základne nových zákazníkov. Snaha o vytvorenie akejkoľvek pridanej hodnoty pre zákazníka. V tomto stupni začína startup zväčša zarábať peniaze. [15]

Štvrtý stupeň: Rast (Scale)

Prichádza čas na rast. Dôležitou úlohou je zbieranie finančných prostriedkov pre ďalší rozvoj a budovanie podniku. Snaha pretlačiť svoj produkt alebo službu na medzinárodný trh a tým zvýšiť počet zákazníkov naprieč celým svetom. Prichádza čas na zlepšovanie podmienok pre pracovníkov, hľadanie nových odborníkov do tímu a implementácia nových procesov, ktoré zvýšia samotnú efektivitu podnikania. [15]

Piaty stupeň: Podpora (Maintenance)

Startup sa stáva úspešným podnikaním a je považovaný za plnohodnotnú spoločnosť zameranú na svoj produkt. Po získaní finančných prostriedkov a etablovaní sa na nových trhoch prichádza rad na samotný produkt, ktorý je potrebné udržiavať v kondícii. To, že sa startup stal úspešným ešte neznamená, že sme skončili. Práve teraz začína tvrdá práca, ktorou sa budeme snažiť udržať si našich verných zákazníkov a k nim pridávať nových na základe ich potrieb. [15]

Šiesty stupeň: Udržateľnosť (Renewal)

Posledný stupeň je založený na preventívnosti pred koncom firmy. Startup model podnikania funguje, stal sa úspešným a zarába. Je nutná neustála obnova a inovatívnosť, aby sa startup udržal na dynamickom trhu. Prichádza dôležité rozhodovanie ponechania podnikania a budovanie alebo predaj inej spoločnosti. [15]

1.4 Podpora startup-ov

Každé podnikanie na začiatku potrebuje financie. Či už je potreba vybavenia, technológií, pracovníkov, všetko si vyžaduje finančnú podporu, ktorá sa dá v prípade start-upov získať rôznymi spôsobmi.

Inkubátory

„Pojem inkubátor predstavuje súhrnné označenie pre organizáciu, ktoré vytvárajú podporné prostredie priaznivé pre vznik a rozvoj novovytvorených firiem. Začínajúce spoločnosti, tímy s dobrými nápadmi, ale aj iní nadšenci v nich pod jednou strechou nachádzajú technickú a odbornú podporu, či rôzne druhy poradenstva.“ [16]

Startup inkubátor je spoločný program, ktorý je určený pomôcť uspieť novým začínajúcim startupom. Inkubátory sú určené na pomoc začínajúcim podnikateľom pri riešení problémov,

ktoré sa často naskytujú pri zakladaní startupu. Medzi tieto služby patrí i poskytovanie pracovných priestorov a prostriedkov ak nimi inkubátor disponuje, ďalej pomáha formou vzdelávania a mentoringu a v neposlednom rade i finančnou stránkou. Hlavným cieľom inkubátoru teda je pomôcť začínajúcim podnikateľom v rozbehu nového biznisu. Jednoducho povedané vypestovať nový startup vo vlastnom inkubátore. [17]

Inkubátory sú predovšetkým neziskové organizácie, ktoré sú spravované verejnými alebo súkromnými subjektmi. Nachádzajú sa často na univerzitách a školách, kde umožňujú priamo svojim študentom spoluprácu. Existujú i inkubátory, ktoré sú vytvorené úspešnými podnikateľmi, vládami či začínajúcimi organizáciami. Niektoré inkubátory sa nezameriavajú len na jedno konkrétne odvetvie, ale na všetky druhy startupov, v ktorých budú pomáhať budúcim podnikateľom. [17]

Každý inkubátor ponúka rad služieb, ktoré sú dostupné pre začínajúcich startup-istov a patria medzi ne :

- Pomoc so založením podnikania
- Návrh marketingovej stratégie
- Vedenie účtovníctva
- Pomoc s reprezentáciou startupu
- Prístup na internet
- Dosah k bankovým pôžičkám
- Identifikácia potrebného tímu
- Pomoc s obchodnou etiketou
- Vytvorenie duševného vlastníctva
- Spolupráca pri vytváraní práva na patent
- Spojenie so strategickými partnermi
- Prístup k anjelským investorom a rizikovému kapitálu
- Kompletne školiace programy
- Kvalifikovaný inštruktori
- Pomoc pri reklamách a povedomí produktu [17]

Akcelerátory

„Biznis akcelerátor je zvyčajne intenzívny niekoľkomesačný podnikateľský program, ktorého obsahom je vzdelávanie, mentoring, nadväzovanie kontaktov a systematická koncentrovaná práca na projekte. Začínajúci podnikatelia sa zvyčajne za týmto účelom na niekoľko mesiacov presunú s celým svojim tímom do spoločných priestorov akcelerátora aj spolu s ďalšími podnikateľmi. V akcelerátore pracujú na svojich projektoch pod vedením skúsených poradcov a expertov. Výmenou za odborné poradenstvo, mentoring a tiež získaný začiatkový kapitál z akcelerátora podnikatelia prenechávajú partnerom programu majetkový podiel v projekte v objeme niekoľko málo percent. Zvyčajne ide o 3 až 8 % podiel na projekte.“

[18]

Sú to organizácie, ktoré sú ochotné investovať do začínajúcich podnikov a taktiež ich pripravujú na rast. Často sa tam schádzajú úspešní podnikatelia, ktorí disponujú širokými skúsenosťami a kontaktmi práve z tých oblastí, ktoré začínajúci podnikatelia potrebujú. Akcelerátory taktiež spolupracujú s kapitálovými fondami a tzv. podnikateľskými anjeli. Tieto finančné zdroje tvoria novú možnosť investíciám. [18]

Univerzity

Mnoho univerzít sa snaží podporiť svojich študentov v podnikaní. Jednou z foriem môže byť vytvorenie podmienok pre začínajúcich startup-istov. Vysoká škola však nie je zárukou pre založenie úspešnej spoločnosti, ale môže byť akýmsi začiatkom niečoho veľkého, nového, možno i svetového startup-u. Jedným hlavných dôvodov je, že tieto inštitúcie priťahujú mladých, inteligentných a predovšetkým ambiciózných ľudí, ktorí sa chcú v živote posunúť. Študenti po strednej škole zväčša nemajú deti, manželov či manželky, hypotéky a preto majú vyššiu toleranciu k riziku so začínajúcim projektom. Z toho vyplýva, že majú omnoho viac času na realizovanie svojej predstavy o budúcom podnikaní čo využívajú v podobe experimentovania založenia spoločnosti v rannom štádiu. [19]

Business angels

Podnikateľský anjel je nezávislá osoba, ktorá je ochotný poskytnúť svoj vlastný kapitál pre rozvoj vybraného podnikania. Použitý kapitál môže pomôcť v začiatkoch uspieť jednotlivcom v podnikateľskom nápade. Sú vynikajúcim spôsob, ako rýchlo získať povedomie a vstúpiť do novej fázy rastu začínajúceho podnikania alebo startup-u. [20]

Väčšinou sa jedná o manažérov alebo o podnikateľov na dôchodku. Ich cieľom je predovšetkým zisk, ako každého, kto investuje do začínajúceho podnikania, ale okrem toho môže byť i vášň pre nové a inovatívne nápady, ktoré pomáhajú svetu a ľuďom a preto budúcich podnikateľov môžu títo anjelskí investori taktiež mentorovať, odovzdávať im cenné skúsenosti a predovšetkým kontakty, v podobe strategických partnerov. Investori podstupujú veľké riziko a preto očakávajú extrémne vysokú návratnosť nákladov, ktorá mnohonásobne presahuje ich investíciu. [21]

Crowdfunding

Tento pojem je v preklade známy ako skupinová podpora startup-ov. Ide teda o použitie malého množstva kapitálu, ktorý však poskytuje veľké množstvo jednotlivcov, a mnohokrát sa vyzbieraná suma vyšplhá veľmi vysoko. Metóda crowdfundingu využíva predovšetkým sociálne médiá prostredníctvom webových stránok, na ktorých môže prispieť každý a získaný kapitál pre start-up je dostupný v krátkom časovom období, keďže prispievanie býva zväčša časovo ohraničené. Vložená čiastka môže byť dobrovoľná, ale i určená poskytovateľom v podobe presnej čiastky. Táto platforma podpory startup-ov je veľmi rozšírená a vďaka nej mnoho nápadov bolo aj realizovaných. Medzi najznámejšie svetové crowdfundingové stránky patria Kickstarter, Indiegogo, GoFundMe, na českom trhu prevláda Hithit. Crowdfunding sa využíva i na charitatívne účely a na podporenie kurzov či kreatívnych projektov. [22], [23]

Venture kapitál

Venture kapitál, inak nazývaný i ako rizikový kapitál je určený na financovanie podnikov, respektíve start-upov, kde dochádza k navýšeniu základného imania podniku. Ide o partnerstvo medzi podnikateľom a investorom za účelom zisku. Táto investícia môže byť použitá i viacerokrát, vždy záleží od druhej strany. Venture kapitálový investor však neprináša len investície, ale i množstvo cenných rád a kontaktov, ktoré môžu viesť k zvýšeniu zhodnotenia prostriedkov do budúcnosti. Množstvo a forma investície zo strany podnikateľa vždy závisí na jeho preferenciách, atraktivnosti podnikateľského zámeru a schopnosti úspešne tento zámer i realizovať zo strany tvorcov. Všetko záleží od ziskovosti start-upu, do ktorého sa venture kapitál vložil a poskytovateľ prijíma zisky z vlastníckych podielov. V prípade úspešného predaja alebo vývoja sa investícia môže niekoľkonásobne zhodnotiť. Zárobok pre investora je istý len vtedy, ak zarobí samotný podnikateľ. Ak však neúspeje, investor stráca vložené prostriedky. [24]

Rodina

Jedným a veľmi podstatným zdrojom začínajúceho start-upu je rodina. Ide o získanie finančných prostriedkov od rodinných príslušníkov, ktorí takto môžu podporiť podnikanie svojich detí. Mnohokrát je veľmi ťažké sa rozhodnúť či daný nápad svojej ratolesti bude úspešný. Rodina však môže dopomôcť k získaniu financií na vývoj, prípadne nákupu potrebného prístroja pre rozbehnutie start-upu. [29]

2 ANALÝZA RIZIK

Dôležitým krokom predchádzaniu rizík je v prvom rade analýza. Jedná sa o proces, v ktorom sa definujú hrozby, pravdepodobnosť, uskutočniteľnosti a dopad na aktívum. Správna analýza rizík by mala obsahovať tieto dôležité kroky:

- Identifikáciu aktív
- Stanovenie hodnoty aktív
- Identifikáciu hrozieb a slabín
- Stanovenie závažnosti hrozieb miery zraniteľnosti

Výsledky pomôžu zhodnotiť, aké hrozby môžu spôsobiť najväčšie škody. Po dôkladnej analýze a výsledkoch záleží ako, a akým spôsobom sa do budúcnosti s týmito hrozbami bude pracovať. Vyberú sa konkrétne postupy odstrániť výsledné riziká danej analýzy. [25]

2.1 Riziko

Pojem riziko má pôvod z taliančiny, ktorý označoval problémy, ktoré čakali na plavcov na mori, ktorým sa chceli vyhnúť. Zo začiatkov bolo riziko myslené ako prostriedok pre odvahu alebo nebezpečie, ktoré bol človek ochotný podstúpiť respektíve riskovať. Neskôr sa tento výraz začal spájať s významom podstúpiť tzv. strátu. V dnešnom svete sa s rizikom stretáme každodenne a chápeme ho ako nebezpečie vzniku škody, udalosti, poškodenia, zničenia či straty. [25]

2.2 Základné pojmy analýzy rizík

Medzi základné pojmy analýzy rizík patrí aktívum, hrozba a zraniteľnosť. Každý z týchto faktorov má jedinečné postavenie v analýze rizík, bez ktorých by sa nedala uskutočniť.

2.2.1 Aktívum

Za aktívum sa považuje všetko, čo má hodnotu pre určitý subjekt a pôsobením hrozby sa môže táto hodnota zmenšovať. Dokonca i samotný subjekt ako celok môže byť aktívom, ak je ohrozované definovanou hrozbou. Aktíva môžu byť hmotné a nehmotné. Medzi hmotné aktíva patria napr. peniaze, nehnuteľnosti, autá a pod. K nehmotným aktívam patria predovšetkým informácie, ale i autorské práva, patenty a iné.

Každé aktívum je charakterizované jeho hodnotou, ktorá je založená na objektívnom vyjadrení ceny alebo subjektívnom ocenení dôležitosti aktíva pre určený subjekt. Hodnota aktíva sa líši od uhľá pohľadu hodnotenia. Pri hodnotení sa berú v úvahu počiatkové náklady alebo iná hodnota aktíva, dôležitosť aktíva pre fungovanie resp. existenciu daného subjektu, náklady na nájdenie náhrady za poškodené aktívum, rýchlosť odstránenia škody na aktíve a na záver iné hľadiská, ktoré môžu byť špecificky dané pre jednotlivé aktívum. Aktíva sa zobrazujú vytvorením zoznamu všetkých aktív, ktoré sa nachádzajú vo vnútri hranice podniku. [25]

2.2.2 Hrozba

V prípade pojmu hrozby sa jedná o udalosť, vec alebo osobu, ktorá je schopná vytvoriť nežiadúci vplyv, ktorý spôsobí škodu. Medzi najčastejšie hrozby sa radia prírodné katastrofy, krádeže, požiare. V dnešnom virtuálnom svete sa pojem hrozba často používa s únikom citlivých informácií pomocou hackerských útokov. Každá hrozba má určitú úroveň. Táto úroveň sa hodnotí podľa nebezpečnosti, prístupu a motivácie. [25]

2.2.3 Zraniteľnosť

Ide o nedostatok alebo slabinu daného aktíva. Táto veličina vyjadruje, ako citlivé je aktívum na pôsobenie danej hrozby. Zraniteľnosť sa nachádza všade tam, kde vzniká prepojenie medzi aktívom a hrozbou. Úroveň zraniteľnosti sa hodnotí podľa faktorov citlivosti a kritičnosti. Citlivosť vyjadruje náchylnosť aktíva byť poškodené určitou hrozbou. Kritičnosť znázorňuje dôležitosť aktíva pre určitý subjekt. [25]

2.3 Metódy analýzy rizík

Metódy analýzy rizík slúžia na vyjadrenie veličín rizík, s ktorými sa pracuje. Existujú dva základné prístupy týchto metód, a sú to kvalitatívne a kvantitatívne metódy analyzovania rizík. [25]

Kvalitatívne metódy

Kvalitatívne metódy sú založené na vyhodnotení pravdepodobnosti a závažnosti dopadu, že sa udalosť uskutoční. Riziká sa vyznačujú v určitom rozsahu, najčastejšie na stupnici od 1 po 10 alebo slovné v podobe malej, strednej, či veľkej úrovne. Kvalitatívne metódy sa radia

medzi rýchlejšie a jednoduchšie. Používajú sa pri upresnení postupov pri detailnejšej analýze alebo pri nedostatočnej kvalite získaných údajov pri kvantitatívnej metóde. [25]

Kvantitatívne metódy

Tieto metódy sú založené na matematických výpočtoch rizík a ich dopadov. Používajú číselné označenie a dopad určujú v peňažných jednotkách. Kvantitatívne metódy sú zamerané viac na presnosť ako kvalitatívne. Vypracovanie je náročnejšie na čas, ale poskytuje presné finančné ohodnotenia pre riziká, čo je v konečnom dôsledku efektívnejšie a výhodnejšie pre zvládnutie. Taktiež náročnosť je jedným z negatívnych faktorov. Celkový výsledok však závisí za kvalite získaných informácii s ktorými sa pracovalo. [25]

2.4 Riziká pri tvorbe start-upu

Mnoho začínajúcich startup-istov podceňuje založenie podnikania. Startupy majú sklon škálovať príliš skoro a s tým prichádzaj určité riziká. Škálovanie patrí až do štvrtého stupňa a preto by sme mali dodržiavať určitú postupnosť. Jednou z najdôležitejších fází pred škálovaním je efektívnosť. Existujú tri druhy hrozieb, ktoré sa najčastejšie udejú pre samotným škálovaním. [26]

Preľudnenie (Overhiring)

Veľkou chybou sa stáva, že začínajúci startup najíma hneď od začiatku kvalifikovaných odborníkov, ktorí síce disponujú veľkými znalosťami, ale v začiatkoch sa ešte môžu strácať, pretože náš startup sa ešte len vyvíja a nie je presne dané akou cestou sa vydá. Preto je vhodné najímanie odborníkov lepšie ponechať až po procese škálovateľnosti, kedy startup príde na to, ako zvýšiť svoju efektívnosť. Zo začiatku stačí ponechať malý kruh pracovníkov. Je vhodnejšie zistiť, či naši stávajúci zákazníci budú zapadať do celkového konceptu podnikania ako investovať hneď na začiatku nemalé finančné prostriedky do ľudí, ktorí sa nakoniec ukážu ako nepotrební pre náš business model podnikania. [26]

Prestavba produktu (Overbuilding)

Ďalším negatívnym faktorom môže predčasná prestavba. Táto prestavba sa týka samotného produktu alebo služby, ktorý startup vyvíja. Na začiatok sa neodporúča vytvoriť konečný alebo finálny produkt so všetkými funkciami. Je potreba sa zamerať na jednu či dve konkrétne funkcie produktu, ktoré je nutné si uveriť o zákazníka pred pridaním ďalších funkcií. Produkt alebo služba sa vylepšuje krok za krokom. [26]

Prečerpanie finančných prostriedkov (Overspending)

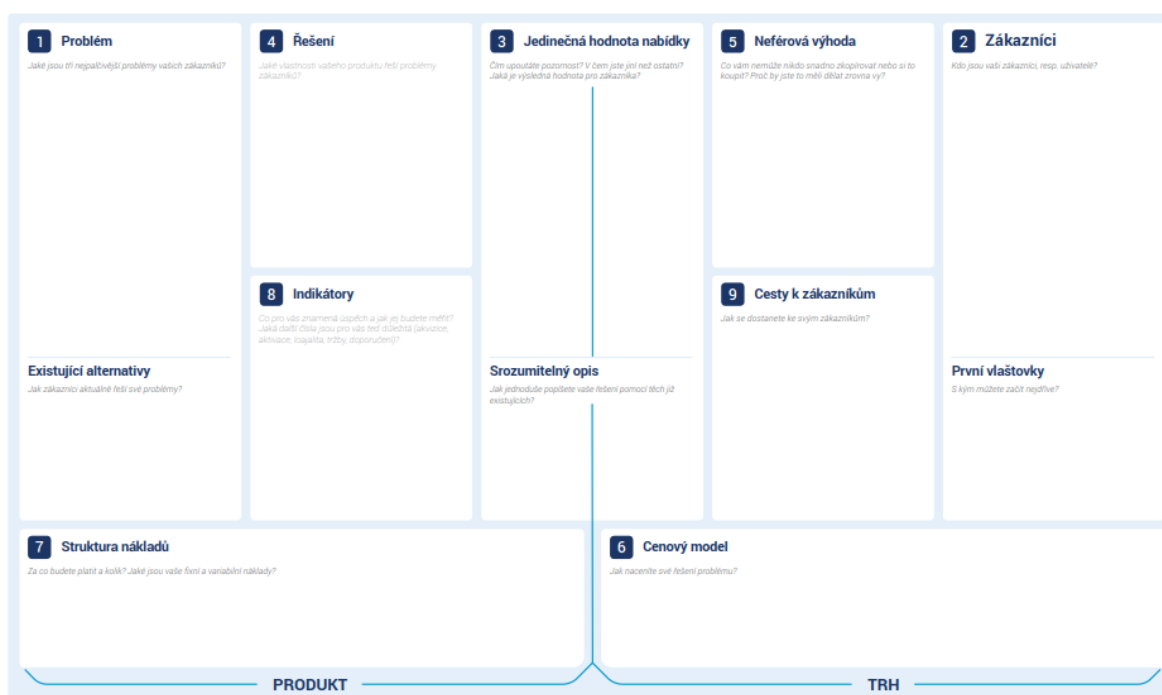
Predčasné škálovanie často spôsobí vynaloženie veľkého množstva finančných prostriedkov na rozvoj startupu. Tlak na úspech a na rast môže spôsobiť neistotu a nedodržovanie zavedených postupov, čo môže viesť k samotnému koncu startupu. Ak sa startupu podarí získať investície, často sa stane že ich rýchlo minie na nedôležité časti. Preto je dôležité pred samotným získaním financií zhodnotiť na akú časť projektu budú najlepšie využité. [26]

2.5 Metódy analýzy rizík

Cieľom práce je analyzovať riziká vybraného start-up projektu. Pre naplnenie cieľov práce boli vybrané 3 základné analýzy, a to Lean canvas, SWOT analýza a Skórovacia metóda s mapou rizík.

2.5.1 Lean Canvas

Jedná sa o rýchlu formu vytvorenia podnikateľského plánu, ktorá sa nachádza na jednej stránke a zobrazuje len tie najdôležitejšie informácie. Jeho cieľom je stručne a prehľadne ukázať budúcu ideu podnikania, ktorú chce podnikateľ alebo start-up prezentovať. Používa sa najmä pri rýchлом predstavení širokej verejnosti. Skladá sa z dvanástich okien, v ktorom sú vymedzené len tie najdôležitejšie informácie. [27]



Obrázek 1 Lean Canvas – [28]

2.5.2 SWOT analýza

Názov pochádza z anglického výrazu, ktorý charakterizuje vždy začínajúce písmeno jednej z častí. Ide o analýzu, ktorej cieľom je zobrazit' silné stránky (strenghts), slabé stránky (weaknesses), príležitosti (opportunities) a hrozky (threats).

SWOT analýza	Kladné vlastnosti	Záporné vlastnosti
Interné prostredie	Silné stránky (Strenghts)	Slabé stránky (Weaknesses)
Externé prostredie	Príležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)

Obrázek 2 SWOT analýza v stručnosti – vlastné spracovanie [29]

Nájdenie faktorov je prvým z krokov vytvorenia SWOT analýzy. V ďalšom kroku sa ku každému faktoru určí známka a priradí sa ku nej váha, podľa hodnotiaceho tímu. Výsledné hodnoty sa vynásobia a určia hodnotu, ktorá je pri silných stránkach a príležitostiach kladná, a pri slabých stránkach a hrozbách záporná. Výsledné hodnoty sa zanesú na graf osi x a y. Výsledkom grafického zobrazenia je vybrať vhodnú stratégiu na základe hodnôt, ktoré sú v grafe vyznačené. [30]

Môžu sa naskytnúť štyri scenáre SWOT analýzy:

- Ofenzívna stratégia (SO) – predmet analýzy má plný potenciál na využitie svojich silných stránok a presadenia sa na trhu
- Defenzívna stratégia (ST) – predmet analýzy je v neľahkej pozícii, ktorú je potreba využiť na likvidáciu nebezpečenstva a uchránenie si svojej pozície na trhu
- Stratégia spojenectva (WO) – predmet analýzy nedisponuje dostatočnou silou, pre potenciál na trhu a odporúča sa zlúčiť so spojencom
- Stratégia úniku (WT) – predmet analýzy je veľmi slabý a neatraktívny pre trh, čo ho predurčuje na odchod z konkrétneho trhu a orientácia na iné záujmy [31]

2.5.3 Skórovacia metóda s mapou rizík

Táto metóda sa skladá z identifikácie rizík, ich ohodnotení a na záver návrh opatrenia pre výsledné riziká. Predmetom hodnotenia je výskyt a dopad, ktorý sa určuje poverenými osobami. Je dôležité, aby tieto hodnoty boli nezávislé od seba a každý z poverených osôb hodnotil podľa vlastného uváženia.

Postup pri vytváraní skórovacej metódy s mapou rizík:

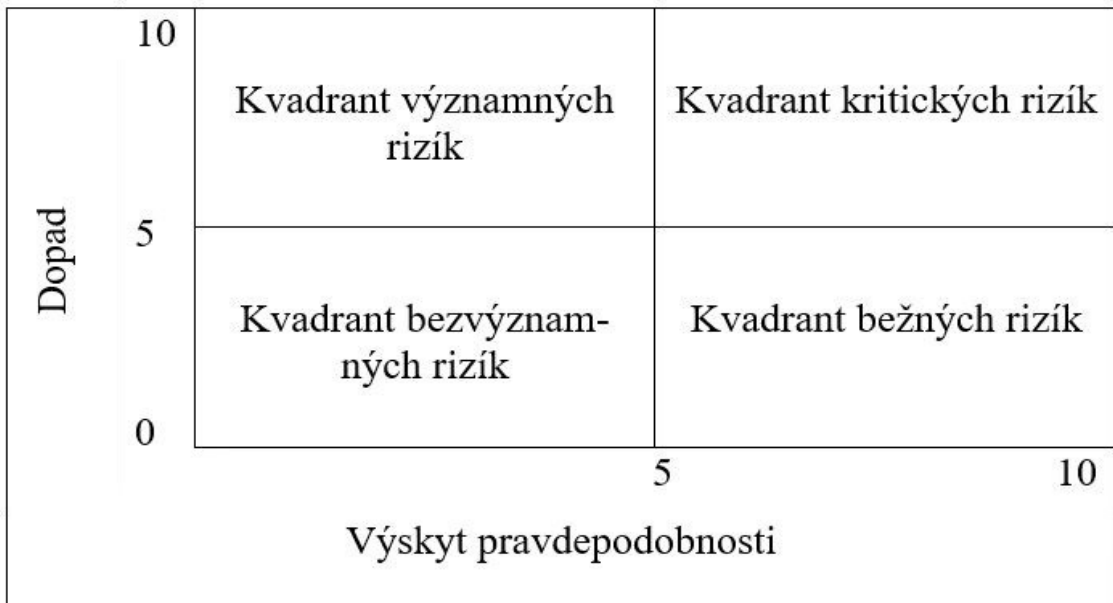
- vytvorí sa zoznam rizík, ktoré sa budú hodnotiť
- do tabuľky sa uvedie poradové číslo a názov identifikovaného rizika
- ďalšou operáciou je hodnotenie, ktoré sa vykonáva stupnicou od 1 po 10 ako na strane výskytu, tak i dopadu
- z nasledujúcich 5-tich hodnotiteľov sa vypočíta aritmetický priemer
- následné dve hodnoty sa vynásobia a výsledkom bude skóre špecifikovaného rizika
- vytvorí sa tabuľka s návrhom pre konkrétne opatrenie ku každému z vybraných rizík
- zostaví sa mapa rizík pomocou bodového grafu, následne sa na os x a y zanesú priemery jednotlivých rizík a vzniknú body [32]

Tabulka 1 Rizikový faktor – vlastné spracovanie [29]

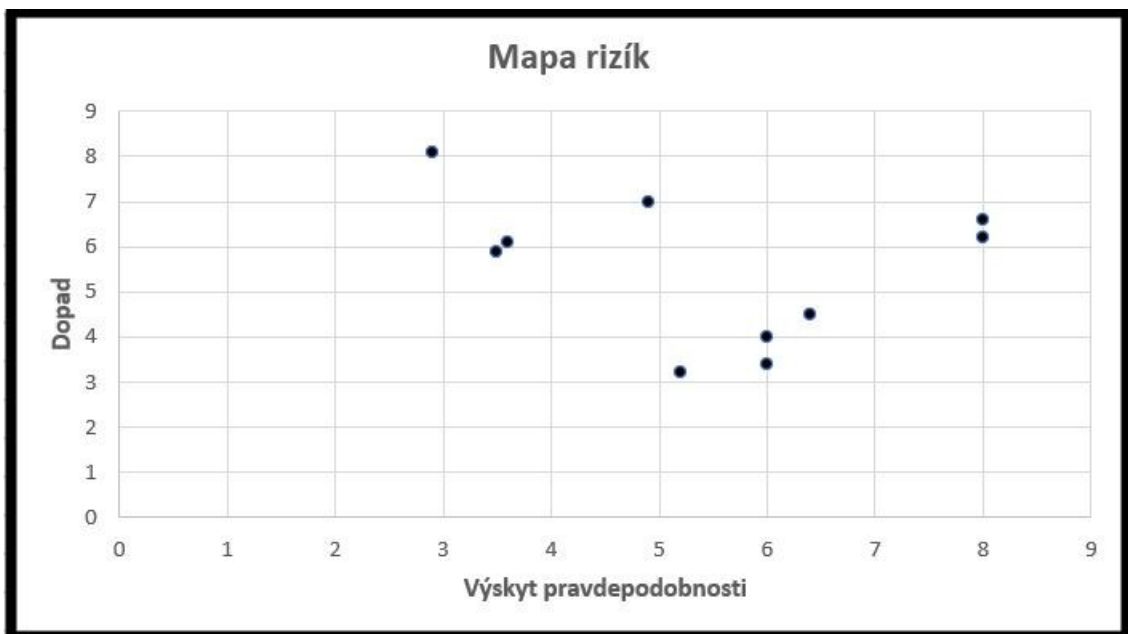
Názov rizika						
Hodnotiteľ	1.	2.	3.	4.	5.	priemer
Výskyt 1-10						X
Dopad 1-10						X
Skóre rizika = priemer výskytu *priemer dopadu						X

Tabulka 2 Návrh opatrení pre zvolený rizikový faktor – vlastné spracovanie [29]

Návrh opatrení pre rizikové faktory		
Číslo	Faktor rizika	Opatrenie
1.		
2.		
3.		



Obrázek 3 Kvadrant rizik dopadu a výskytu – vlastní zpracování [29]



Obrázek 4 Příklad mapy rizik – vlastní zpracování [29]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

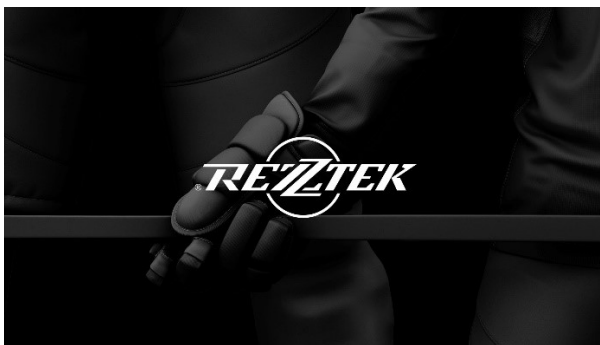
3 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO START-UP PROJEKTU

Spoločnosť SPECTER SPORTS a.s. vznikla 3. októbra 2017, so sídlom na adrese Rusovská cesta 2165/36, 851 01 Bratislava – mestská časť Petržalka. Základné imanie predstavuje vklad 25 000 €. Spoločnosť má vymedzené predmety podnikania, ktoré boli určené pri prvotnom založení. Do predmetu podnikania patria nasledovné činnosti:

- Kúpa tovaru na účely jeho predaja konečnému spotrebiteľovi (maloobchod) alebo iným prevádzkovateľom živnosti (veľkoobchod)
- Činnosť podnikateľských, organizačných a ekonomických poradcov
- Sprostredkovateľská činnosť v oblasti obchodu, služieb a výroby
- Prenájom hnutelných vecí
- Prenájom nehnuteľností spojený s poskytovaním iných než základných služieb spojených s prenájomom
- Vykonávanie mimoškolskej vzdelávacej činnosti
- Administratívne služby
- Nakladanie s výsledkami duševnej tvorivej činnosti so súhlasom autora [33]

Celý projekt je zameraný na výrobu revolučnej hokejovej pásky, ktorá vo svete nemá obdobu. Jedná sa o inovatívny materiál, ktorý sa lepí na čepeľ hokejky. Pomocou neho sa dosahuje vyššia rýchlosť strely pukom, lepšia kontrola puku na hokejke a celková presnosť. Odlišnosť voči klasickým páskam na hokejku nie je len v tvare a štruktúre výrobku, ale vďaka vlastnostiam použitých materiálov.

Páska nesie názov Specter Hockey Tape, ku ktorému sa pridal pre potreby vstupu na zahraničné trhy názov Rezztek. Toto výstižné pomenovanie vychádza z použitého materiálu resin – živica, ktorá drží jednotlivé vrstvy pohromade a dvojité Z, ktoré je odvodené od prezývky ambasádora Zdena Cháru „Big Z“. [34]



Obrázek 5 Logo rezztek – [35]

3.1 Vlastnosti produktu

Páska rezztek disponuje množstvom pozitívnych vlastností, na ktoré je v dnešnom modernom hokeji potrebné prihliadať. Za pomoci revolučných materiálov a patentu boli predstavené tieto silné stránky produktu:

- Zlepšenie presnosti streľby o 6 %
- Zvýšenie rýchlosti streľby o 3 %
- Zlepšenie kontroly puku o 5 %
- Vodeodpudivosť
- Rýchla aplikácia na čepeľ
- Dlhšia výdrž
- Vlastný dizajn
- Unikátny a jedinečný patent

Všetky skúmané javy boli podrobené dôkladným testom na ktorom sa podieľala Slovenská Akadémia Vied za pomoci autorov pásky a profesionálnych hokejistov na tej najvyššej úrovni. [36]



Obrázek 6 Páska rezztek – [35]

3.2 Cieľ projektu

Hlavný a dôležitým cieľom start-upu je presadiť Specter Hockey Tape (rezztek) ako ustálený štandard hokejovej pásky vo svete. [36]

3.3 Tím projektu

Štruktúra pracovného tímu vybraného start-upu je nasledovná:

- Andrej Dula – CEO, generálny riaditeľ a zakladateľ
- Ondrej Chovanec – COO, prevádzkový riaditeľ a spoluzakladateľ
- Peter Neveriš – agent zastupujúci hráčov v NHL, ktorý spája start-up s profesionálnymi hráčmi tejto ligy
- Zdeno Chára – ambasádor, investor a spolujiteľ spoločnosti s veľkým postavením vo svete hokeja a kontaktmi, má na starosti testovanie každého nového produktu, ktorý rezztek vytvorí [35]

3.4 Vývoj Start-upu

Ako to už býva zvykom, ľudia sa chcú neustále zlepšovať. Prvotným nápadom bolo, ako odbremeniť hráča od neustáleho olepovania hokejky bežnou páskou. Každý hráč to pozná, príde do kabíny, potrebuje si olepiť hokejky, ale nemá pásku a musí si ju neustále požičiavať. Celá výstroj prešla prestavbou naprieč dekadami, len páska na hokejku sa za posledných viac ako sto rokov nezmenila. Vznikol teda nápad, ktorý trval dlhé mesiace, a bol vytvorený konkurencia schopný produkt. Celý proces výskumu trval skoro dva roky. Vývoj, kombinácia rôznych materiálov a neustále testovanie boli najčastejšie činnosti. Po každom prototypu prišlo na rad overovanie za pomoci viacerých svetových hokejistov, ako i napr. Zdeno Chára. Ten sa neskôr stal i anjelským investorom a celá spolupráca sa zavŕšila jeho ambasádorstvom pásky a celého projektu.

Na trhu už existovalo niekoľko podobných produktov, ktoré sa však nikdy neuchytili a produkty neposkytovali vedecky overené zlepšenie vlastností pri manipulácii s pukom. Prvým a veľmi podstatným bodom po výrobe prototypu bola patentová licencia, ktorú však nemal žiaden z konkurenčných výrobkov. Preto je možné hovoriť o tzv. revolučnej páske. [36]

3.5 Financovanie projektu

Financovanie zo začiatkov prebiehalo z vlastných našetrených zdrojov. Postupom času, ako sa o start-upe začalo hovoriť a písať, dostával sa do povedomia, prichádzali i investori, ktorí chceli pomôcť projektu. Jedným takým prelomovým bodom, bolo uskutočnenie spolupráce so Zdenom Chárom, ktorý nepriniesol len finančnú pomoc a morálnu podporu, ale i kontakty, ktoré si za tie roky vybudoval vo svete hokeja. Je nutné spomenúť, že samotný predaj zhruba 15- tisícov kusov poskytol určitú formu návratnosti na ďalšie činnosti, ako to býva naproti iným start-upom, do ktorých sa stále a stále vkladajú finančné prostriedky a pri vypustení finálnej verzie to môže skončiť celé fiaskom. Momentálne pomocou portálu crowdberry, je spustená dotácia na rezztek, na ktorú môže prispieť každý od sumy 5000 €. Momentálne je vyzbieraných 870 520 € z 900 000 €, ktoré budú určené na masívny vstup na Americký a Kanadský trh za pomoci marketingu, nadviazania vzťahov a dosahu produktu rezztek do viac ako 4 000 predajní. [37]

Odfinancované	
Ciel'	900 000 €
Počet investorov	48
Investovaných	870 520 €
Minimálna investícia	5 000 €

Obrázek 7 Schéma financovania na Crowdberry – [37]



Obrázek 8 Množstvo investovaných prostriedkov – [37]

3.6 Dosažené míľniky a úspechy

Projekt bol prihlásený do niekoľko medzinárodných súťaží. Zatiaľ najväčším úspechom sa vybraný start-up môže pýšiť výhrou Gold Award na akcelerátorskom podujatí Mass Challenge Boston, v konkurencii viac ako 1300 start-upov, a z ktorého si rezztek odniesol výhru v hodnote 50- tisíc amerických dolárov. Treba tiež pripomenúť, výhru na podujatí Most Promising slovak Startup of 2018, US Connections Spring 2017 a Slovak Business agency grant, ktorý poskytol mesačný pobyt v Cambridge Innovation Center v Bostone. Taktiež je dobré pripomenúť už predaných viac ako 15- tisíc kusov tejto pásky a úspešné spolupráce so Sony playstation, Orange či niekoľko profesionálnych hráčov NHL. [34], [36]

3.7 Budúce smerovanie start-upu

Najdôležitejšou vecou, na ktorú sa momentálne start-up sústreďuje je vstup na Americký a Kanadský trh. Ak sa stratégia vstupu a propagácie ukáže ako úspešná, a produkt sa udomácní na týchto trhoch, zacielenie bude na zvyšné európske trhy a blízky východ. [35]



Obrázek 9 Mapa cielených trhov do budúca – [35]

4 APLIKÁCIA VYBRANÝCH METÓD PRE POSÚDENIE ANALÝZY RIZÍK

V rámci praktickej časti bolo nutné vypracovať analýzu rizík. Vybrané boli metódy Lean Canvas, SWOT analýza a skórovacia metóda s mapou rizík.

4.1 Lean Canvas start-upu Rezztek

Na úvod analýzy rizík je vybraný lean Canvas, ktorý stručne popisuje biznis plán. Jedný sa o zhrnutie celého podnikania na jeden hárok. Lean Canvas je stručný, prehľadný a zrozumiteľný pre každého.

Lean Canvas		Projekt:	Autor:	Datum:
Podnikateľský plán na jedné straně papíru Online kurz zdarma na www.leancanvas.cz		Start-up Rezztek	Daniel Bielčík	
				Verze #:
Problém Jaké jsou 1-3 nejpalčivější problémy vašich zákazníků? <ul style="list-style-type: none"> • Presnosť strely • Kontrola dráhy puku • Rýchlosť strely a prihrávky • Lepenie snehu na čepeľ počas hry 	Řešení Jaké vlastnosti vašeho produktu řeší problémy vašich zákazníků? <ul style="list-style-type: none"> • Zlepšenie presnosti strely o 6 % • Zvýšenie rýchlosti kontroly o 5 % • Rýchlosť strely zvýšená o 3 % • Unikátna vodeodpudivá vrstva zabráňujúca lepenie snehu na čepeľ 	Unikátní nabídka hodnoty Čím upoutáte pozornost? V čem jste jiní? Jaká je výjediná hodnota pro zákazníka? <ul style="list-style-type: none"> • Revolučná páska na hokejku z niekoľkých vrstiev materiálu, ktorá vedeckými testami potvrdzuje zlepšenie presnosti strely, citlivejšie ovládanie puku a dlhšiu výdrž oproti klasickým používaným páskam 	Neférová výhoda Co vám nemůže nikdo snadno zkopírovat nebo si to koupit? Proč byste to měli dělat zrovna vy? <ul style="list-style-type: none"> • Patent • Know-how • Vášeň • Iniciativa 	Zákazníci Kdo jsou vaši zákazníci, resp. uživatelé? <ul style="list-style-type: none"> • Profesionální hokejisti • Poloprofesionální hokejisti • Amatérski hokejisti • Recenzenti hokejovej výstroje a doplnkov
Existující alternativy Jak zákazníci řeší své problémy dnes? <ul style="list-style-type: none"> • Klasická kobercová páska používaná už viac ako 100 rokov 	Indikátory Co pro vás znamená úspěch a jak jej budete měřit? Jaka stáží dlela jsou pro vás teď důležitá (ekvivoce, aktivace, loajalita, tržby, doporučení)? <ul style="list-style-type: none"> • Důvera zákazníka v produkt • Používání produktu na dennej báze • Ziskanie superhviezd • Prelom na Americkom a Kanadskom trhu • Klasická páska na ústupe 	Srozumitelný opis Jak jednoduše opíšete vaše řešení pomocí již existujících? <ul style="list-style-type: none"> • Rezztek umožňuje rychlu a jednoduchú aplikáciu pásky na čepeľ, ktorá má predpoklady na strelenie rýchlejšieho gólu do siete súpera 	Cesty k zákazníkům Jak se dostanete ke svým zákazníkům? <ul style="list-style-type: none"> • Internet • Kamenné hokejové predajne • Predajne so športovým vybavením • Konferencie • E-shopy • Hokejové zápasy a tréningy 	První vlastovky S kým můžete začít nejříve? <ul style="list-style-type: none"> • Autori revolučnej pásky • Predovšetkým hokejisti Českej a Slovenskej národnosti • Niekoľko profesionálnych hráčov NHL
Struktura nákladů Za co budete platiť a kolik? Jaké jsou vaše fixní a variabilní náklady? <ul style="list-style-type: none"> • Mzdy • Náklady výroby • Marketing a reklama • Obchodné cesty • Distribúcia 		Cenový model Jak načeníte vaše řešení problému? <ul style="list-style-type: none"> • Skúšobné vzorky zdarma • Klasická varianta pásky 9,99 €/ ks (čierne a biele prevedenie) • Custom verzia pásky 12,99 €/ks pri minimálnom odbere 10 ks (páska s ľubovoľným vlastným dizajnom) 		

Obrázek 10 Lean Canvas vybraného start-upu - vlastné spracovanie [29]

Problém

Každý zákazník niečo potrebuje. Má potrebu, prípadne vyriešiť prípadný problém. V tomto prípade sa jedná o problém športovcov, presnejšie hokejistov. Presnosť a rýchlosť strely či prihrávky, to sú najväčšie problémy dnešného moderného hokejka, na ktorom hráči neustále tvrdo pracujú. Nalepený sneh na čepeľi je jedným z problémov, ktorý zapríčiňuje už hore spomenuté negatívne vlastnosti.

Riešenie

Ak jestvuje problém, hľadá sa snaha pre riešenie. Riešením pre problém našich zákazníkov je unikátna vodeodpudivá vrstva pásky, ktorá je tenšia, ľahšia a má vedecky doložené zlepšenie výsledkov spomínaných problémov.

Unikátna ponuka hodnoty

Jedná sa o revolučný produkt, ktorý sa skladá z niekoľko vrstiev materiálu, čím zlepši strelu, prihrávku a kontrolu puku na čepeli, v čoho dôsledku hráč dosiahne lepšie výsledky.

Neférová výhoda

Za neférovú výhodu sa považuje niečo, či hmotné, alebo nehmotné, čo start-up môže odlíšiť od konkurencie a tým získať náskok vo svoj prospech. Predovšetkým sa jedná o patentovú technológiu a unikátne know-how, čo robí z tohto start-upu jedinečnú príležitosť presadiť sa na hokejovom trhu.

Zákazníci

Jedná sa iba o konkrétnych zákazníkov, ktorý môžu byť potencionálni užívatelia produktu. Zahrnutá je len špecifická skupina tj. hokejisti všetkých vekových kategórii, prípadne testerov a recenzentov hokejovej výstroje a doplnkov. V tomto prípade sa nedá povedať, že produkt je určený širokej verejnosti, ale len pre určitú skupinu športovcov, čím sa môže lepšie zamerať na propagáciu len v rámci tejto komunity.

Existujúce alternatívy

Jediná alternatíva, ktorá tu existuje už vyše 100 rokov je ekvivalent kobercovej pásky, ktorý sa lepí sa čepel' hokejky už od samých začiatkov hokeja. Začala sa lepíť preto, pretože hokejky boli len drevené a páska zlepšovala ochranné vlastnosti a puk neschádzal toľko z čepely. Avšak v dnešnej modernej dobe, kedy sa hokejky vyrábajú z moderných materiálov ako kevlar a kompozit je už táto ochrana pomerne zbytočná, ťažká a náročná na čas.

Indikátory

Hlavná ambícia celého projektu je presadiť túto modernú pásku ako nový štandard pásky na hokejky a tým vyradiť klasickú kobercovú pásku. Merať je to možné počtom predaných kusov a počtom hokejistov, ktorý tento produkt využívajú dlhodobejšie. V NHL už nastupuje zopár hráčov s touto páskou, ale prelom by mohol nastať vtedy, keď ju začne využívať jedna

zo superhviezd tejto ligy. Práve tieto indikátory dopomôžu k celkovú cieľu presadiť túto pásku, ako najpoužívanejšiu medzi hokejistami.

Zrozumiteľný opis

Môže sa jednať i o jednoduchý slogan, ktorý vystihuje podstatu start-upu. Daný start-up umožňuje rýchlu a jednoduchú aplikáciu pásky na čepeľ hokejky, ktorá má predpoklady na strelenie rýchlejšie gólu a vyhnanie zápasu.

Cesty k zákazníkom

Prejednávaný start-up je fyzický produkt, ktorý je možné zakúpiť či už prostredníctvom e-shopu, kamennej hokejovej predajne s výstrojou a taktiež obchody so športovým vybavením. Existuje i možnosť priamej spolupráce s klubmi, ktoré by odoberali pásku priamo od výrobcov.

Prvé lastovičky

Prvé prototypy boli skúšané autormi revolučnej pásky za pomoci profesionálnych hráčov, čím sa im nakoniec podarilo dokončiť pásku do finálnej a požadovanej podoby. Jedným z najhlavnejších testerov v začiatkoch bol Zdeno Chára, ktorému sa produkt tak zapáčil a zistil že jeho technika ovládania puku sa zlepšila, podporil finančne tento start-up a stal sa i jeho samotným ambasádorom.

Štruktúra nákladov

Prvou a hlavnou časťou je nákup materiálu a jeho premena na tvorbu hotového výrobku. Ide o výrobné náklady, ktoré sú neznáme. Ako ďalšie zaradené náklady sú tu marketing a propagácia, kde sa jedná prevažne o dva eshopy a to slovenský, specterhockey a celosvetový rezztek. V konečnom dôsledku treba počítať s distribúciou výrobkov do jednotlivých obchodov po celom Slovensku a Česku. Diskrétny prístup sa prikladá ku hráčom NHL, ktorí už produkt používajú a sami požiadali svoje kluby, aby im pásku objednávali, prípadne navrhli podľa ich predstáv, či už s osobným číslom, alebo iným motívom na základe požiadavky hráča.

Cenový model

Cena je asi tou najdôležitejšou časťou pri predaji produktu. Stanovená cena je určená na 9,99 € za ks, čo znamená pásku, ktorá pokryje prednú a i zadnú časť čepele. Novinkou, ktorú ponúka rezztek je ľubovoľná potlač a voľba farby pásky, ktorá v tomto prípade vychádza 12,99 € za kus. Ceny sú uvedené z e-shopu: <https://specterhockey.sk/produkt/specter-tape/>.

4.2 SWOT Analýza start-upu Rezztek

Jednou zo zvolených metód bola SWOT analýza, ktorá vyobrazuje silné a slabé stránky, nové príležitosti a dôležité hrozby. Pre každú časť tejto analýzy bolo vybraných päť najvhodnejších a najrelevantnejších ukazovateľov pre danú stránku podľa dostupných informačných zdrojov a na základe vlastného uváženia.

Tabuľka 1 SWOT analýzy vybraného start-upu - vlastné spracovanie [29]

SWOT START-UP REZZTEK	
Silné stránky (Strengths)	Slabé stránky (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> + Vlastné know-how a patentová technológia + Rýchlosť aplikácie pásky na čepeľ hokejky + Pokrytie celej plochy čepele páskou + Rýchlejšia, presnejšia strela a dokonalejšie vedenie puku + Reklamný priestor na čepeľi 	<ul style="list-style-type: none"> – Produkt orientovaný na špecifickú skupinu – Nováčik na trhu – Nízke investície do reklamy – Malá prezentácia na internete – Nedostatok finančných prostriedkov
Príležitosti (Opportunities)	Hrozby (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> + Vstup na Americký a Kanadský trh + Spolupráca s firmou vyrábajúca hokejky + Vznik nových distribučných reťazcov + Outsourcing niektorých podnikových procesov + Rozšírenie sortimentu o nové výrobky 	<ul style="list-style-type: none"> – Rituál páskovania hokejky klasickou kobercovou páskou – Ekonomická kríza – Drsné podnikateľské prostredie – Bariéry pre vstup na nové trhy – Nedostatok kvalifikovaných pracovníkov

4.2.1 Hodnotenie jednotlivých parametrov SWOT analýzy

Po vymedzení najdôležitejších častí vo SWOT analýze, a to silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb, prichádza na radu hodnotenie jednotlivých faktorov.

K jednotlivým položkám boli priradené ohodnotenia vo forme známok v rozmedzí 1-5, kedy číslo 1 značí najmenej dôležitý faktor, a číslo 5 vyjadruje najdôležitejší faktor.

V prípade slabých stránok a hrozieb sú hodnotiace známky v záporných hodnotách a to od -1 do -5 s rovnakým vypovedajúcim faktorom ako pri silných stránkach a príležitostiach.

Váha každého faktoru sa odvíja od ohodnotenia známkou v rozhraní od 0,00 do 1,00, kedy súčet všetkých váh sa rovná 1. V prípade rovnosti známok nie je nutné každému parametru udeliť rovnakú hodnotu váhy.

Hodnota vyjadruje vzorec pre násobenie známky a váhy. Výsledkom hodnôt sú čísla, ktoré sú zanesené do grafu a pomocou ktorých sa určuje konečná stratégia SWOT analýzy.

Posudzovanie jednotlivých faktorov sa odvíja od momentálnej situácie, v ktorej sa vybraný start-up nachádza pomocou dostupných informácií a zdrojov.

Tabuľka 2 Silné stránky SWOT analýzy - vlastné spracovanie [29]

Silné stránky	Známka (1-5)	Váha (0-1)	hodnota
Vlastné know-how a patentová technológia	5	0,4	2
Rýchlosť aplikácie pásky na čepeľ hokejky	4	0,15	0,6
Pokrytie celej plochy čepele páskou	4	0,15	0,6
Rýchlejšia, presnejšia strela a dokonalejšie vedenie puku	4	0,25	1
Reklamný priestor na čepeli	2	0,05	0,1
Suma		1	4,3

Výber a hodnotenie silných stránok

Pri hodnotení silných stránok je dôležité vyzdvihnúť všetky kladné vlastnosti vybraného start-upu. V tomto prípade sa jedná o reálny a hmatateľný produkt, ktorý prináša zákazníkovi úžitok v podobe zlepšenia schopností a šetrenia materiálu spotrebovaného na opakované olepovanie hokejky klasickou páskou. Práve preto sa medzi silnými stránkami objavujú vlastnosti, ktoré produkt prináša. Na základe vlastného uváženia bolo vybraných päť najvhodnejších možných silných stránok. Ako najsilnejšia silná stránka bola určená v prípade know-how a patentovej technológie. Ide o základný kameň a jadro celého start-upu, ktorý je pod ochranou patentu a preto je ohodnotený najlepšou možnou známkou. Druhou najlepšou známkou sú ohodnotenú už koncové vlastnosti, ktoré produkt prináša a bez ktorých by nebol odlišný pre konkurenciu a zaujímavý pre zákazníka. Patria sem veľmi rýchla aplikácia pásky na čepeľ, ktorá trvá len niekoľko sekúnd, ďalej sa tu nachádza pokrytie celej čepele páskou od špičky až po pätku hokejky, okrem vrchnej a spodnej časti, ktoré však nie sú určené na strelenie gólu. Pomocou unikátneho materiálu, ktorý bol použitý, má hokejista lepšiu a presnejšiu strelu pukom. Posledným faktorom, ktorý bol vybraný medzi najlepších päť silných

stránok je reklamný priestor na čepeli, ktorý je možné ľubovoľne potlačiť podľa potrieb zákazníka alebo reklamného partnera. Všetky kritéria a hodnotenia boli vybrané na základe dostupných informácií a vlastného uváženia.

Tabuľka 3 Slabé stránky SWOT analýzy - vlastné spracovanie [29]

Slabé stránky	Známka (1-5)	Váha (0-1)	hodnota
Produkt orientovaný na špecifickú skupinu (hokejisti)	-4	0,45	-1,8
Nováčik na trhu	-3	0,15	-0,45
Nízke investície do reklamy	-3	0,15	-0,45
Malá prezentácia na internete	-3	0,15	-0,45
Nedostatok finančných prostriedkov	-2	0,1	-0,2
Suma		1	-3,35

Výber a hodnotenie slabých stránok

Ako je už známe každý produkt má svoje pre aj proti. Dôležité je nájsť vždy rovnováhu. Za najväčšiu slabú stránku bola vybraná špecifická skupina obyvateľstva. Jedná sa o športovcov a konkrétne hokejistov. Ide teda o úzko profilovaný produkt určený len pre potreby týchto osôb. V porovnaní s iným produktom sa nemôže porovnávať v počte uspokojených zákazníkov na celom svete. Ale, pokiaľ by sa produkt presadil u väčšiny týchto atlétov, zmeny by boli globálne a hneď badateľné. O trocha kladnejšie boli hodnotené faktory ako nováčik na trhu, nízke investície do reklamy a malá prezentácia na internete. Čo sa týka tímu, ktorý vyvíjal pásku, má niekoľko ročné skúsenosti s domácim i zahraničným trhom, ale v prípade odvetvia, teda v športovom vybavení a doplnkoch sa radia medzi nováčika. Ako už bolo spomenuté, tým že sa start-up špecifikuje na určitú skupinu, ktorú potrebuje osloviť nevykladá tak veľké úsilie do reklám, ale spolieha sa na hráčov, ktorý už produkt používajú a odporúčia ho novým a potenciálnym zákazníkom. Poslednou a najmenej hodnotenou slabou stránkou sú nedostatočné financie. Naproti iným start-upom, ktoré s týmto problémom bojujú od samého začiatku, sa v tomto prípade dá povedať, že 96 % potrebných finančných prostriedkov na uskutočnenie expanzie na Americkom kontinente je vyzbieraných alebo prisľúbených. Avšak i tejto stránke je potrebné venovať pozornosť, i keď sa neradí medzi tie

najviac kritické. Všetky kritéria a hodnotenia boli vybrané na základe dostupných informácií a vlastného uváženia.

Tabuľka 4 Príležitosti SWOT analýzy – vlastné spracovanie [29]

Príležitosti	Známka (1-5)	Váha (0-1)	hodnota
Vstup na Americký a Kanadský trh	5	0,4	2
Spolupráca s firmou vyrábajúca hokejky	5	0,4	2
Vznik nových distribučných reťazcov	3	0,1	0,3
Outsourcing niektorých podnikových procesov	2	0,05	0,1
Rozšírenie sortimentu o nové výrobky	2	0,05	0,1
Suma		1	4,5

Výber a hodnotenie príležitostí

Príležitosti charakterizujú nové šance na trhu, ktoré start-upu môžu dopomôcť k cieľom a rozšíriť prípadnú spoluprácu na celosvetovej úrovni. Nachádzajú sa tu dve najdôležitejšie príležitosti, ktoré sú hodnotené najvyššou možnou známku. Prvou z nich je príchod na Americký a Kanadský trh. Po skúsenostiach a pozitívnych ohlasoch prichádza šanca presadiť sa na najväčšom trhu čo sa týka hokeja, výstroje a doplnkov. Práve tu sa nachádzajú tí najväčší výrobcovia výstroje a na tomto kontinente sa každoročne odohráva najprestížnejšia hokejová liga na svete NHL. Šanca na prijatie produktu týmto trhom bude len jedna a všetko záleží na správnom načasovaní, dobrej propagácii a poznatkov z trhu. Druhým, rovnako hodnoteným faktorom a to číslom päť je spolupráca s jednou z firiem, ktorá sa špecializuje na výrobu hokejov. Dôvodom tejto spolupráce by mal byť výsledok toho, že pri zadávaní výroby hokejky, ju zákazník obdrží už s nainštalovanou páskou, ktorú start-up ponúka a tým šetrí čas i námahu. Jedná sa o jeden z cieľov, ktorý by chcel start-up popri iných dosiahnuť. Vznik nových distribučných reťazcov súvisí s prepojením produktu a zákazníka, umožní väčší dopyt po produkte a spätnú odozvu. V prípade problému s určitými časťami, či už výroby alebo samotného predaja, je dôležité niektoré veci outsourcovať. Tento proces môže ušetriť start-upu čas a finančné prostriedky, avšak len pri správnom výbere a náhrade potrebnej činnosti. Poslednou z príležitostí do budúcnosti môže byť rozšírenie sortimentu o nové,

inovatívne produkty, ako je to v prípade pojednávanej pásky. Všetky kritéria a hodnotenia boli vybrané na základe dostupných informácií a vlastného uváženia.

Tabuľka 5 Hrozby SWOT analýzy – vlastné spracovanie [29]

Hrozby	Známka (1-5)	Váha (0-1)	hodnota
Rituál páskovania hokejky klasickou kobercovou páskou	-5	0,4	-2
Ekonomická kríza	-3	0,20	-0,6
Drsné podnikateľské prostredie	-3	0,15	-0,45
Bariéry pre vstup na nové trhy	-3	0,15	-0,45
Nedostatok kvalifikovaných pracovníkov	-2	0,1	-0,2
Suma		1	-3,7

Výber a hodnotenie hrozieb

Hrozby patria medzi externé a záporné faktory, ktoré môžu negatívne ovplyvniť start-up. Najväčšou momentálnou hrozbou, ktorá existuje a start-up s ňou chce zabojsovať je zvyk. Jedná sa o neustále sa opakujúcu činnosť olepovania hokejkou bežnou kobercovou páskou. Často krát sa tejto operácii venuje dôkladnosť a čas, ktorý by hráč mohol využiť lepšie a efektívnejšie. Ide o najväčšiu výzvu tohto start-upu, vysvetliť hráčom, že táto páska je revolučná so všetkými novými vlastnosťami. Preto je táto hrozba ohodnotená najvyšším možným číslom. Jednou zo stálych hrozieb pri podnikaní je ekonomická kríza, ktorú však start-up neovplyvní, ale môže sa pripraviť v takej miere, aby zamedzil ukončenie podnikania. Do danej známkovacej kategórie boli tiež zaradené drsné podnikateľské prostredie a bariéry pre vstup na nové trhy. Každý obchodník vie, že trh sa s nikým nemazná a záleží predovšetkým na pripravenosti a skúsenostiach. Rôzne obmedzenia na svetových trhov pri príchode je potrebné brať taktiež v úvahu. Posledným vybraným faktorom sú nedostatočne kvalifikovaní pracovníci, ktorí môžu zapríčiniť nepožadovanú kvalitu výrobku a tým ohroziť jeho vlastnosti, na ktorých si produkt start-upu zakladá. Všetky kritéria a hodnotenia boli vybrané na základe dostupných informácií a vlastného uváženia.


Tabuľka 6 Výsledné hodnoty jednotlivých stránok – vlastné spracovanie [29]

	Hodnota
Silné stránky	4,3
Slabé stránky	-3,35
Príležitosti	4,5
Hrozby	-3,7

Vo výslednej tabuľke je možno vidieť sumár jednotlivých hodnôt, ktoré sú dôležité pre dokončenie SWOT analýzy.

Finálna stratégia analýzy start-upu Rezztek sa určí pomocou vzorca S-W, kedy sa výsledná hodnota slabých stránok odčíta od hodnoty silných stránok a O-T, kedy sa od koncovej hodnoty príležitostí odčíta hodnota hrozieb. Výsledné údaje sa zanesú do diagramu SWOT analýzy a podľa polohy hodnôt na osi x a y, sa určí, v ktorom kvadrante sa budú nachádzať, a tým bude definovaná správna stratégia start-upu Rezztek.

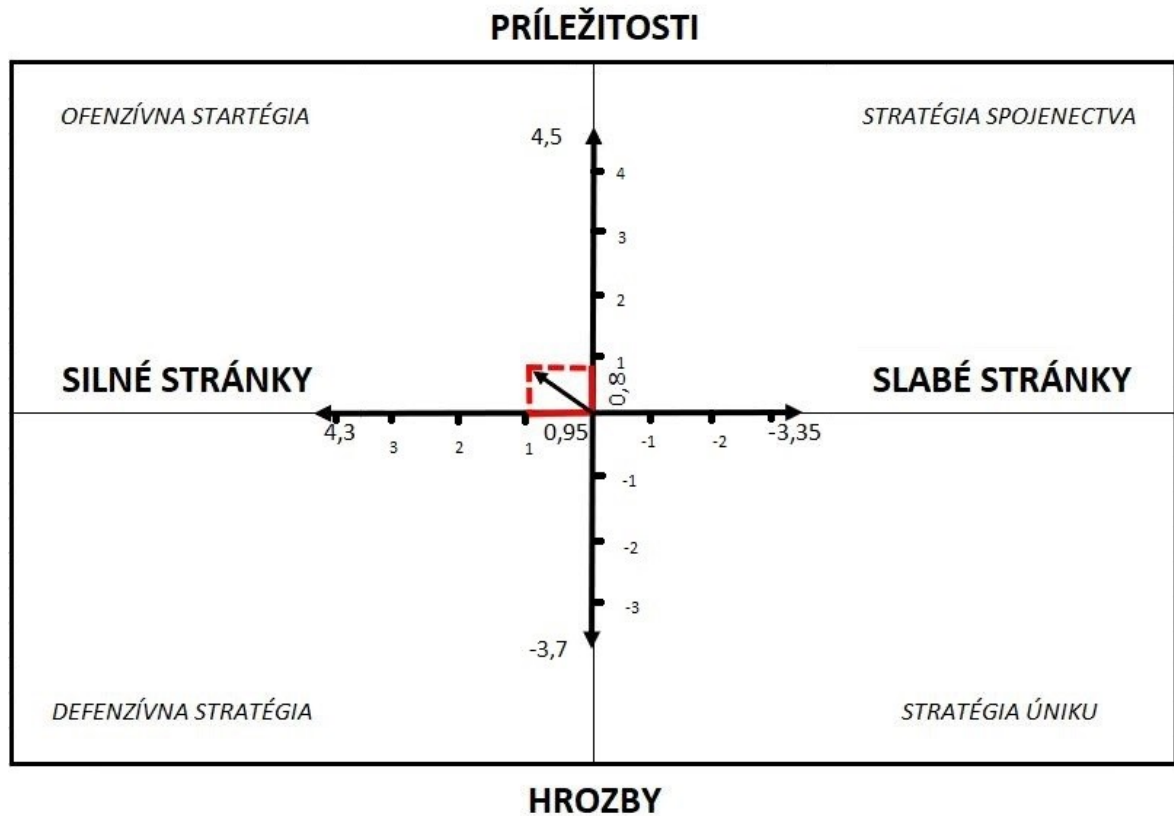
Tabuľka 7 Záverečný výpočet SWOT a určenie stratégie – vlastné spracovanie [29]

Záverečný výpočet				
Silné stránky (4,3)	-	Slabé stránky (-3,35)	=	+ 0,95
Príležitosti (4,5)	-	Hrozby (-3,7)	=	+ 0,8
Vyhodnotená stratégia				
				
Ofenzívna stratégia				

Výsledkom SWOT analýzy sú dve kladné čísla, podľa ktorých určíme koncovú stratégiu a to stratégiu ofenzívnu. V pojatí start-upu Rezztek to znamená, že produkt je dostatočne silný a otestovaný na to, aby využil ponúkajúce sa príležitosti. V doslovnom preklade znamená ako útočnú stratégiu, kedy prevažujú silné stránky nad slabými stránkami a taktiež príležitosti nad hrozbami.

Diagram SWOT analýzy

Pre grafické zobrazenie výsledných hodnôt bol zvolený diagram SWOT analýzy. Daný diagram znázornil výsledné hodnoty na osi, pomocou ktorých sa určila koncová stratégia.



Obrázek 11 Diagram SWOT analýzy – vlastné spracovanie [29]

Výsledná stratégia

Zo strany SWOT analýzy vyšla najlepšia možná stratégia zo všetkých a to ofenzívna – SO-strengths opportunities. Prevládajú silné stránky nad slabými a príležitosti nad hrozbami. Start-up Rezztek disponuje veľkým potenciálom sily, ktorý je potrebné využiť vo svoj prospech a tým dosiahnuť svoje ciele. Prvotným je presadiť používanie revolučnej pásky ako nový štandard olepovania hokejok páskou. S tým súvisí i potenciál na budúce spolupráce s jednotlivými obchodnými alebo reklamnými partnermi, čo zvýši povedomie o produkte. Cílené zameranie na trhy je nevyhnutnou časťou pre získanie hokejového trhu. Čím viacero hráčov začne používať rezztek, tým sa bude zvyšovať sila trhu a zákazníci siahnu radšej po tomto produkte.

4.3 Skórovacia metóda a mapa rizík start-upu Rezztek

Druhou vybranou analýzou bola skórovacia metóda spolu s mapou rizík. Ide o jednu zo základných metód používanú pri analýze rizík. Funguje na princípe hodnotenia jednotlivých určených rizík. Následne sa hodnotí pomocou stupnice 1-10 výskyt a dopad. Výskyt určí ako často sa môže dané riziko naskytnúť a dopad určí, ako moc bude start-up rizikom postihnutý.

Tabuľka 8 Vyhodnotenie rizika – vlastné spracovanie [29]

Vyhodnotenie rizika	
Riziko	Rozpätie
Nízke riziko	1-29
Stredné riziko	30-59
Vysoké riziko	60-100

4.3.1 Vybrané rizikové faktory

Pomocou skórovacej metódy s mapou rizík bolo vybraných desať rizík podľa ktorých sa analyzoval daný start-up. Ich výber bol uskutočnený na základe dostupných informácií a vlastného uváženia.

Tabuľka 9 Zoznam rizikových faktorov – vlastné spracovanie [29]

Číslo	Riziko
1.	Nedostatočná ochrana čepele
2.	Nesprávne nastavená cena
3.	Nedostatočný marketing a propagácia
4.	Nesprávny výber distribútora
5.	Nedostatočné množstvo potencionálnych užívateľov produktu
6.	Nedostatočné množstvo kapitálu
7.	Desiatky rokov existujúca ekvivalencia konkurencie bežnej pásky
8.	Nedostatočná dôvera zákazníkov v produkt
9.	Nesprávne načasovanie vstupu produktu na konkrétny trh
10.	Nezáujem o spoluprácu zo strany výrobcov hokejok

4.3.2 Charakteristika a hodnotenie jednotlivých vybraných hrozieb

Každý faktor z vybraných hrozieb má špecifické postavenie v skórovacej metóde s mapou rizík. Ich charakteristika a priblíženie je dôležitou súčasťou pre pochopenie toho, z akého dôvodu bolo dané riziko vybrané práve v tejto metóde analýzy rizík. Na radu prichádza hodnotenie jednotlivých vybraných rizikových faktorov podľa poradia výberu.

Nedostatočná ochrana čepele

Pri bežnom používaní sa páska opotrebuje. Bohužiaľ tento negatívny faktor platí i na túto pásku, ale naproti klasickej je odolnejšia a vydrží dlhší čas na čepeli. Preto nie je potrebné danú pásku meniť tak často ako napríklad po každej odohranej tretine zápasu. Udáva sa, že páska zvládne niekoľko zápasov i tréningov po sebe, čo v konečnom dôsledku šetrí množstvo použitého materiálu, času stráveným pri aplikácii i finančných prostriedkov. Mnoho zákazníkom hneď na prvý pohľad odsúdi pásku, kvôli tenkej vrstve. Najviac môžu mať zákazníci strach o špičku čepele, ktorá je najnáchylnejšia.

Tabuľka 10 Nedostatočná ochrana čepele – vlastné spracovanie [29]

1. Nedostatočná ochrana čepele						
Hodnotiteľ	1.	2.	3.	4.	5.	priemer
Výskyt 1-10	6	2	5	7	3	4,6
Dopad 1-10	7	4	2	9	5	5,4
Skóre rizika = priemer výskytu *priemer dopadu						24,84

Nesprávně nastavená cena

Pri každej kúpe produktu ako prvé zaváži cena, až potom vlastnosti. Niekomu sa stanovená cena môže zdať veľa, avšak je za tým celý vývoj a výroba každého produktu, ktorý niečo stojí. Bude v silách znížiť výrobné náklady na minimum a tým znížiť i finálnu sumu. Došlo by tomu tak, až v prípade vybudovania si mena na trhu, s čím by prišlo viacero vylepšení, vďaka ziskom z počiatočných predajov.

Tabuľka 11 Nesprávně nastavená cena – vlastné spracovanie [29]

2. Nesprávně nastavená cena						
Hodnotiteľ	1.	2.	3.	4.	5.	priemer
Výskyt 1-10	9	8	5	8	7	7,4
Dopad 1-10	6	10	8	8	9	8,2
Skóre rizika = priemer výskytu *priemer dopadu						60,68

Nedostatočný marketing a propagácia

Problém nedostatočnej propagácie produktu sa môže zdať snád' pri každom výrobku. V tomto prípade sa jedná o produkt pre špecifickú skupinu užívateľov, na ktorých je presné zacielenie marketingovej kampane nevyhnutné. Najlepšou reklamou je spokojný zákazník, ktorý presvedčí o kúpe výrobku budúceho a nového užívateľa produktu. Nie je dobré, sa spoliehať iba na túto formu propagácie, ale mať vytvorený marketingový plán.

Tabuľka 12 Nedostatočný marketing a propagácia – vlastné spracovanie [29]

3. Nedostatočný marketing a propagácia						
Hodnotiteľ	1.	2.	3.	4.	5.	priemer
Výskyt 1-10	6	9	3	6	7	6,2
Dopad 1-10	5	6	4	8	2	5
Skóre rizika = priemer výskytu *priemer dopadu						31

Nesprávný výber distribútora

V prípade veľkého odberu množstva, môže prísť k nedodržaniu dodacej lehoty a tým by sa obchod mohol ohroziť. Zákazník je nespokojný, ak musí dlho čakať na objednaný tovar, a v prípade nedodanie zásielky do určeného termínu, môžu vzniknúť nespokojní zákazníci, ktorí kvôli tejto veci, už produkt neobjednajú.

Tabuľka 13 Nesprávný výber distribútora – vlastné spracovanie [29]

4. Nesprávný výber distribútora						
Hodnotiteľ	1.	2.	3.	4.	5.	priemer
Výskyt 1-10	5	3	2	6	8	4,8
Dopad 1-10	7	6	4	3	1	4,2
Skóre rizika = priemer výskytu *priemer dopadu						20,16

Nedostatočné množstvo potenciálnych užívateľov produktu

Jednou z hrozieb môže byť nedostatočné množstvo užívateľov. Na celom svete je registrovaných hráčov podľa IIHF viac ako 1,5 milióna. Je potrebné tiež pripočítať množstvo amatérskych hokejistov, ktorí nie sú registrovaní. V porovnaní s iným produktom sa to môže zdať málo avšak pre daný trh je k dispozícii uvedené množstvo. Ako už bolo spomínané je potrebné čo najviac osloviť práve týchto potenciálnych zákazníkov.

Tabuľka 14 Nedostatočné množstvo potenciálnych užívateľov produktu – vlastné spracovanie [29]

5. Nedostatočné množstvo potenciálnych užívateľov produktu						
Hodnotiteľ	1.	2.	3.	4.	5.	priemer
Výskyt 1-10	6	7	5	8	6	6,4
Dopad 1-10	4	5	6	7	5	5,4
Skóre rizika = priemer výskytu *priemer dopadu						34,56

Nedostatočné množstvo kapitálu

Limitom každého projektu, je rozpočet, ktorý sa vynaloží na celkové spustenie. V tomto prípade vybraný start-up disponuje väčšinou finančných prostriedkov, ktoré potrebuje k celkovej požadovanej sume pre uskutočnenie expanzie na Americký a Kanadský trh. Jedná sa už len o menšiu čiastku, ktorú treba získať do celkovej sumy 900 000 €. Z hľadiska dostupnosti produktu a zakúpenia, je viac ako nepravdepodobné, že by start-up rezztek skončil na základe nedostatku týchto prostriedkov. Avšak je tu i malé riziko, s ktorým je nutné počítať a pripraviť prípadný nežiadúci scenár, či už v podobe zmenšenia zamerania kampane na trh alebo odloženia vstupu na daný trh.

Tabuľka 15 Nedostatočné množstvo kapitálu – vlastné spracovanie [29]

6. Nedostatočné množstvo kapitálu						
Hodnotiteľ	1.	2.	3.	4.	5.	priemer
Výskyt 1-10	7	5	5	4	2	4,6
Dopad 1-10	3	2	7	6	8	5,2
Skóre rizika = priemer výskytu *priemer dopadu						23,92

Desiatky rokov existujúca ekvivalencia konkurencie bežnej pásky

Už desiatky rokov si hráči olepujú hokejky obyčajnou kobercovou páskou. Musíme brať v úvahu, že v minulosti neboli také moderné technológie, ktoré by dokázali vyvinúť produkt podobný tomu dnešnému. Všetko prešlo zmenou okrem pásky. Zmenili sa materiály použité na výrobu hokejok, namiesto drevených, sa už na profesionálnej a poloprofesionálnej úrovni využíva kompozit a kevlar. Je potrebné myslieť tým spôsobom, že pri kúpe novej hokejky, ktorá váži niekoľko stoviek gramov a je vyvážená, tak sa na čepel nalepí kobercová páska, ktorá degraduje vyváženie hokejky. Preto bol vyvinutý revolučný materiál, ktorý minimálne zaťažuje čepel a maximálne zvýši potrebné vlastnosti.

Tabuľka 16 Desiatky rokov existujúca ekvivalencia kobercovej pásky na hokejku
– vlastné spracovanie [29]

7. Desiatky rokov existujúca ekvivalencia kobercovej pásky na hokejku						
Hodnotiteľ	1.	2.	3.	4.	5.	priemer
Výskyt 1-10	9	6	10	8	9	8,4
Dopad 1-10	8	8	9	7	8	8
Skóre rizika = priemer výskytu *priemer dopadu						67,2

Nedostatočná dôvera zákazníkov v produkt

V dnešnej dobe existuje len jedna ochrana čepele. Jedná sa o kobercovú pásku, ktorá sa používa mnoho rokov bez zmeny. Samotná páska nebola inovovaná, stále ten istý materiál a vlastnosti. Preto môže byť azda nemožné strhnúť väčšinu na svoju stranu, aby prešli na používanie rezzteku. Zmýšľanie zákazníka je v tomto prípade jednoduché v zmysle, prečo by mal vyskúšať vôbec niečo nové. Na prvý pohľad sa môže zdať, že páska nepôsobí veľmi zaujímavo, ale pri zistení informácií o páske, sa názor môže zmeniť.

Tabuľka 17 Nedostatočná dôvera zákazníkov v produkt – vlastné spracovanie [29]

8. Nedostatočná dôvera zákazníkov v produkt						
Hodnotiteľ	1.	2.	3.	4.	5.	priemer
Výskyt 1-10	6	4	9	3	5	5,4
Dopad 1-10	9	5	4	8	7	6,6
Skóre rizika = priemer výskytu *priemer dopadu						35,64

Nesprávne načasovanie vstupu produktu na konkrétny trh

Každý trh je niečím odlišný, či už množstvom zákazníkov, veľkosti dopytu a ponuky, ako i samotným zmýšľaním potenciálnych zákazníkov. Produkt pre pripravený, je mu predpovedaný úspech na celosvetovej úrovni, avšak nie je možné na trh vstúpiť bez dostatočného množstva získaných informácií a dát. Je potrebné sledovať ekonomické faktory na danom trhu, jeho stabilitu, ale taktiež politické a sociálne pomery v krajine. Preto je nutné navrhnúť najoptimálnejší možný termín pre vstup na konkrétny trh.

Tabuľka 18 Nesprávne načasovanie vstupu produktu na konkrétny trh – vlastné spracovanie [29]

9. Nesprávne načasovanie vstupu produktu na konkrétny trh						
Hodnotiteľ	1.	2.	3.	4.	5.	priemer
Výskyt 1-10	7	6	5	4	4	5,2
Dopad 1-10	9	5	8	7	2	6,2
Skóre rizika = priemer výskytu *priemer dopadu						32,24

Nezáujem o spoluprácu zo strany výrobcov hokejok

Jedným z cieľov je získať spoluprácu s popredným výrobcom hokejok a ponúknuť tak kompletný produkt, ktorý je pripravený hneď do akcie. Podľa dostupných zdrojov sa vyjednáva dohoda o spolupráci, avšak je dôležité pripomenúť, ktorí z týchto výrobcov budú chcieť spolupracovať s rezztekom a tým vyvinúť nový smer olejovania čepele hokejky.

Tabuľka 19 Nezáujem o spoluprácu zo strany výrobcov hokejok – vlastné spracovanie [29]

10. Nezáujem o spoluprácu zo strany výrobcov hokejok						
Hodnotiteľ	1.	2.	3.	4.	5.	priemer
Výskyt 1-10	4	1	3	4	2	2,8
Dopad 1-10	2	5	6	8	7	5,6
Skóre rizika = priemer výskytu *priemer dopadu						15,68

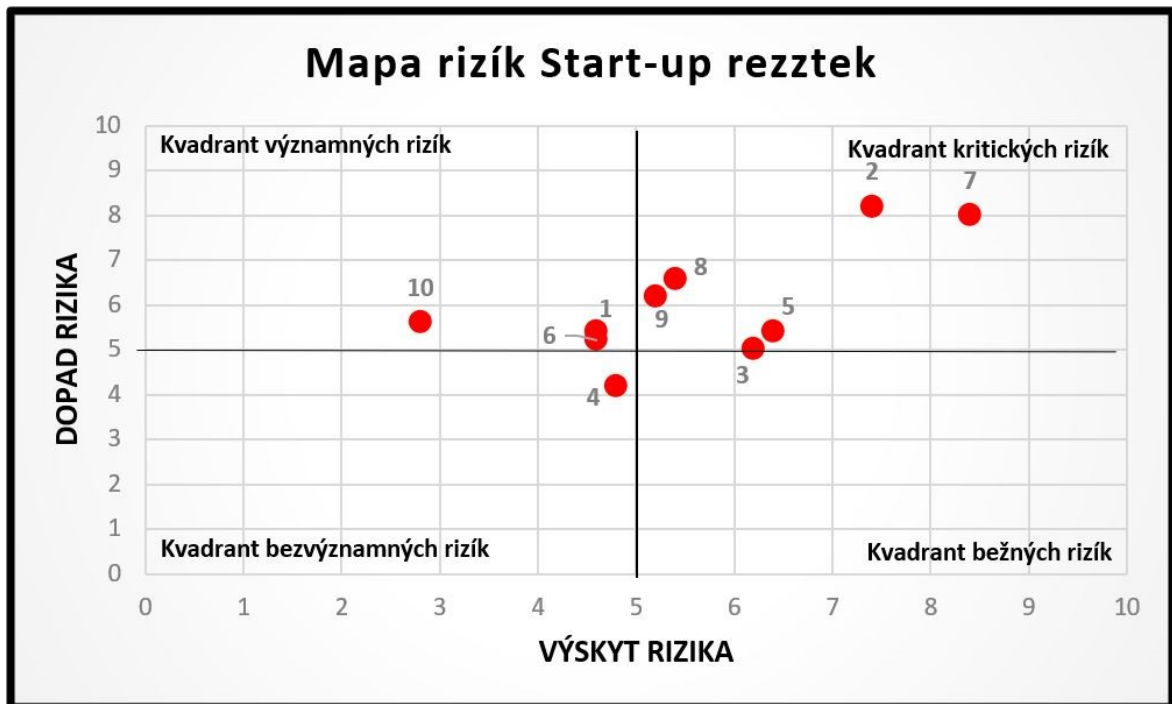
V nasledujúcej tabuľke je možné vidieť rizikové faktory zobrazené farebne podľa ohodnotenia. Začínajú vysokými hrozbami, ktoré sú vyznačené červenou farbou v rozpätí od 60 do 100, pokračujú žltou farbou so stredným rizikom a hodnotami od 30 do 59 a na záver riziká s najmenším dopadom označené zelenou farbou a hodnotami od 1 po 29.

Tabuľka 20 Zoradené faktory podľa ohodnotenia – vlastné spracovanie [29]

Číslo	Faktor rizika	Výskyt	Dopad	Ohodnotenie
7.	Desiatky rokov existujúca ekvivalencia kobercovej pásky na hokejku	8,4	8	67,2
2.	Nesprávne nastavená cena	7,4	8,2	60,68
8.	Nedostatočná dôvera zákazníkov v produkt	5,4	6,6	35,64
5.	Nedostatočné množstvo potencionálnych užívateľov produktu	6,4	5,4	34,56
9.	Nesprávne načasovanie vstupu produktu na konkrétny trh	5,2	6,2	32,24
3.	Nedostatočný marketing a propagácia	6,2	5	31
1.	Nedostatočná ochrana čepele	4,6	5,4	24,84
6.	Nedostatočné množstvo kapitálu	4,6	5,2	23,92
4.	Nesprávny výber distribútora	4,8	4,2	20,16
10.	Nezáujem o spoluprácu zo strany výrobcov hokejok	2,8	5,6	15,68

Tabuľka 21 Návrh pre zníženie rizikových faktorov - vlastné spracovanie [29]

Číslo	Faktor rizika	Opatrenie
1.	Nedostatočná ochrana čepele	Výmena pásky, úprava rozmerov pásky, prídavný materiál na špičku hokejky
2.	Nesprávne nastavená cena	Snaha o zníženie výrobných nákladov a tým i celkovú predajnú čiastku
3.	Nedostatočný marketing a propagácia	Reklama počas hokejových zápasov, bannery na mantineloch, reklama na ľade, prezentácia jednotlivým hokejovým tímom
4.	Nesprávny výber distribútora	Výber hlavných dodávateľov, ku ktorým sa vyberú ďalší v prípade výpadku alebo neschopnosti hlavných distribútorov
5.	Nedostatočné množstvo potenciálnych užívateľov produktu	Zameranie sa na všetky vekové kategórie od najmenších až po profesionálov
6.	Nedostatočné množstvo kapitálu	Oslovenie investora, Crowdfunding, Crowdberry, pôžičky, rodina
7.	Desiatky rokov existujúca ekvivalencia kobercovej pásky na hokejku	Presvedčiť budúcich zákazníkov o inovatívnosti pásky s lepšími vlastnosťami
8.	Nedostatočná dôvera zákazníkov v produkt	Neustále zlepšovanie vlastností produktu a komunikácie so zákazníkom
9.	Nesprávne načasovanie vstupu produktu na konkrétny trh	Každý trh si vyžaduje inú stratégiu, preto je nutné zvoliť tu správnu i s načasovaním vstupu na trh
10.	Nezáujem o spoluprácu zo strany výrobcov hokejok	Vyjednať spoluprácu a predložiť predstavu o budúcom niekoľkosekundovom lepení pásky ako proces vo firme, ktorý bude priamo nadväzovať po dokončení výroby hokejky



Obrázek 12 Mapa rizík start-up rezztek – vlastní spracovanie [29]

4.4 Vyhodnotenie praktickej časti

Vyhodnotenie Lean Canvas

Cieľom metódy Lean Canvas bolo zobraziť podnikateľský plán na jednej strane. Prvou časťou a takým štartovací bodom bolo vymedziť hlavný problém zákazníkov. Tým bola práve presnosť a rýchlosť strely, ovládanie puku na hokejke a lepenie snehu počas hry na čepeľ. Riešením je revolučná páska z niekoľkých vrstiev materiálu, ktorá zlepšuje o niekoľko percent všetky spomínané problémy. Odlišnosťou od ostatných je unikátny patent s know-how, bez ktorého by produkt nebol kompletný. Ako prví, kto vyskúšal revolučný produkt boli samotní autori a tí najnáročnejší možní zákazníci v podobe profesionálnych hokejových hráčov. Medzi zákazníkov, ktorí využívajú, alebo budú využívať produkt Rezztek sa radia hokejisti, ako profesionáli, tak i amatéri. Jedinou hrozbou z prostredia konkurencie, je iba klasická kobercová páska, ktorá sa ako jediná používa. Merateľným cieľom je rastúci počet užívateľov pásky rezztek a tým úplné vyradenie z obehu klasickej pásky. Predaj je možný prostredníctvom e-shopov, ako i kamenných predajní.

Vyhodnotenie SWOT analýzy

Ďalšou zvolenou metódou bola SWOT analýza. Pomocou zdrojov bolo vybraných pre každú kategóriu päť zastupiteľov, ktorý boli vybraní z pomedzi viacero možností. Každý z týchto faktorov bol jednotlivo ohodnotený podľa určenej stupnice. Hodnoty boli spočítané a vynásobené a pomocou diagramu bola zvolená ofenzívna stratégia – SO.

Pomocou tejto stratégie bolo zistené, že silné stránky prevládajú nad slabými a príležitosti vyhrávajú nad slabosťami. V konečnom dôsledku to pre start-up znamená najlepšiu možnú pozíciu pre vstup na nové trhy, s výrobkom, ktorý má potenciál a cieľ presadiť sa celosvetovo ako nový štandard pásky na hokejku.

Vyhodnotenie skórovacej metódy s mapou rizík

Ako poslednou riešenou analýzou bola skórovacia metóda spolu s mapou rizík. Na úvod bolo zvolených desať rizík, ktoré sa analyzovali. Každé jedno riziko bolo konkrétne popísané podľa dostupných zdrojov a vlastného uváženia. V ďalšej časti bolo vytvorených desať totožných tabuliek, v ktorých bolo hodnotené každé riziko piatimi hodnotiteľmi. Na základe uskutočnenia matematických operácií sú výsledkom dve vysoké riziká, štyri stredné riziká a štyri nízke riziká. V záverečnej tabuľke sú navrhnuté opatrenia ku každému rizikovému faktoru, ktoré sú najvhodnejšie pre zníženie celkovej hodnoty rizika.

Mapa rizík uvádza, že najviac hrozieb sa nachádza v kvadrante kritických rizík (7,2,8,5,9), hrozba číslo 3 sa nachádza na uprostred deliacej čiary medzi kvadrantom kritickým a kvadrantom bežných rizík. Medzi významné riziká patria riziká s označením (10,1,6), do kvadrantu bezvýznamných rizík patrí faktor číslo 4.

ZÁVĚR

Celá práca sa orientovala na analyzovanie potenciálnych hrozieb vybraného start-upu s názvom Rezztek. Teoretická časť pozostávala z vytvorenia literárnej rešerše týkajúcej sa problematiky start-upov v oblasti podnikania. Neodmysliteľnou časťou je považovaná charakteristika analýzy rizík ako procesu tvorby opatrení pri eliminácii budúcich a možných hrozieb.

Praktická časť na úvod priblížila ciele, postavenie, dosiahnuté míľníky a aktuálnu situáciu, v ktorej sa vybraný start-up s názvom Rezztek od spoločnosti SPECTER SPORTS a.s. nachádza. Na túto charakteristiku bolo nadviazané analýzami rizík, ktoré boli vyhodnotené spolu s opatreniami na zníženie nežiaducich faktorov. Použité boli verejne dostupné informácie, na základe ktorých boli podľa vlastného uváženia vyberané konkrétne hodnoty.

Napriek veľmi silným vyhlídkam z analýz sa musí start-up považovať za rizikový. Bez toho by samotný start-up ani start-upom nebol. Ďalšie vykonané analýzy naznačujú určité pravdepodobnosti pre výskyt rizík s rozličnými mierami dopadu na riešený projekt. I napriek už skoro dostatočnému množstvu finančných prostriedkov, ktorým start-up disponuje, pre potreby vstupu na nové trhy, vzniká šanca na neúspech. Všetka pozornosť a práca sa zameria na dúfajme úspešný príchod na Americký a Kanadský trh, ktorý ukáže budúce smerovanie celého start-up projektu a jeho členov. Preto bude nutné zamerať sa na výsledné hodnotenia analýz a vytvoriť vhodné riešenia pre elimináciu alebo odstránenie týchto rizík. Koncové opatrenia majú dopomôcť k tomu, aby sa start-up plne globálne etabloval na zahraničných trhoch a tým vytvoril revolúciu v aplikácii ochrannej vrstvy pásky na hokejku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ONDRIŠEK, Matej. Startupy: Čo sú a ako fungujú?. *Obcasnecas.ukf.sk* [online]. Nitra: Obcasnecas.ukf.sk, 2016 [cit. 2020-06-02]. Dostupné z: <https://www.obcasnecas.ukf.sk/2016/04/startupy-co-su-a-ako-funguju/>
- [2] SETHI, Japjot. The Differences between Entrepreneurs and Startup Founders. *Linkedin* [online]. Palo Alto: LinkedIn, 2014 [cit. 01.06.2020]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/20140813173935-8497556-are-entrepreneurs-and-start-up-founders-the-same>
- [3] BLANK, Steve. Why Governments Don't Get Startups. *Steveblank* [online]. New York: Steveblank, 2011 [cit. 2020-06-01]. Dostupné z: <https://steveblank.com/2011/09/01/why-governments-don%E2%80%99t-get-startups/>
- [4] RIES, Eric. *The lean startup: how constant innovation creates radically successful businesses*. 1. vydanie. London: Portfolio Penguin, 2011. ISBN 9780670921607.
- [5] SLÁVIK, Štefan. *Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov I.: recenzovaný zborník vedeckých prác*. 1. vydání. Bratislava: Vydavateľstvo EKONÓM, 2015. ISBN 978-80-225-4167-1.
- [6] SOBEKOVÁ MAJKOVÁ, Monika. V čom sa startup líši od bežnej firmy?. *Podnikajte* [online]. Bratislava: Podnikajte, 2017 [cit. 2020-06-01]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/pravne-formy/startup-bezna-firma>
- [7] *Zákony pre ľudí. Zakonypreludi* [online]. Žilina: Zakonypreludi, 2010 [cit. 2020-06-02]. Dostupné z: <https://www.zakonypreludi.sk/>
- [8] CROLL, Alistair a Benjamin YOSKOVITZ. *Lean analýza: Využijte data k rýchlejšiemu vybudovaniu lepšieho startupu*. 1. vydání. Praha: Albatros Media a.s., 2016. ISBN 978-80-265-0507-5.
- [9] Co je Lean Startup. *Leanstartup* [online]. Praha: Leanstartup, 2013 [cit. 2020-06-01]. Dostupné z: <http://www.leanstartup.cz/co-je-lean-startup/>

- [10] LESONSKY, Rieva. Steve Blank's Lean Startup Model: Not Just For Startups Any More. *Readwrite* [online]. Orange County: Readwrite, 2013 [cit. 2020-06-01]. Dostupné z: <https://readwrite.com/2013/05/28/steve-blanks-lean-startup-model-not-just-for-startups-any-more/#awesm=~okItDsRRGwFvQt>
- [11] RIES, Eric. THE LEAN STARTUP METHODOLOGY. *Theleanstartup* [online]. New York: Theleanstartup, 2011 [cit. 2020-06-01]. Dostupné z: <http://theleanstartup.com/principles>
- [12] ČADEK, Libor. Lean Startup – faktory úspěchu. *Capability* [online]. Praha: Capability, 2019 [cit. 2020-06-01]. Dostupné z: <https://capability.cz/lean-startup-faktory-uspechu/>
- [13] BELYH, Anastasia. How The Build-Measure-Learn Cycle Really Works. *Cleverism* [online]. Berlín: Cleverism, 2015 [cit. 2020-06-01]. Dostupné z: <https://www.cleverism.com/how-build-measure-learn-cycle-really-works/>
- [14] CONTENT TEAM, Mind Tools. The Build-Measure-Learn Feedback Loop: Creating Real Value by Testing Ideas. *Mindtools* [online]. London: Mindtools, 2018 [cit. 2020-06-01]. Dostupné z: <https://www.mindtools.com/pages/article/build-measure-learn.htm>
- [15] F. BERGFELD, Alexander. *Business Acceleration 2.0: The strategic acceleration of successful startups*. 2. vydání. Hamburg: Books on Demand, 2015. ISBN 9783739257235.
- [16] YAR, Lucia. Inkubovať startupy sa v Európe aj na Slovensku stále opláti. *Euractiv* [online]. Bratislava: Euractiv, 2017 [cit. 2020-06-01]. Dostupné z: <https://euractiv.sk/section/veda-a-inovacie/news/inkubovat-startupy-sa-v-europe-aj-na-slovensku-stale-oplati/>
- [17] WILLSON, Nicole. What is a Startup Incubator?. *Topmba* [online]. London: Topmba, 2019 [cit. 2020-06-01]. Dostupné z: <https://www.topmba.com/blog/what-startup-incubator>

- [18] REZÁKOVÁ, Veronika. Akcelerátory ponúkajú startupom skutočné smart money. *Podnikajte* [online]. Bratislava: Podnikajte, 2016 [cit. 2020-06-01]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/podpora-podnikania/akcelerator-startup>
- [19] Why the University Is the Ideal Startup Platform. *Wired* [online]. New York: Wired, 2018 [cit. 2020-06-01]. Dostupné z: <https://www.wired.com/insights/2014/02/university-ideal-startup-platform/>
- [20] TEAM, Debitoor. Business angel - What is a business angel?. *Debitoor* [online]. London: Debitoor, 2016 [cit. 2020-06-01]. Dostupné z: <https://debitoor.com/dictionary/business-angel>
- [21] The Guide On Venture Capital And Getting Funded: Using Angel Investors to Fund a Business. *Web.archive.* [online]. San Francisco: Web.archive., 2016 [cit. 2020-06-01]. Dostupné z: <https://web.archive.org/web/20160807075748/http://www.venture-capital-guide.com/using-angel-investors-to-fund-a-business/>
- [22] SMITH, Tim. Crowdfunding: What is Crowdfunding?. *Investopedia* [online]. New York: Investopedia, 2019 [cit. 2020-06-01]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/c/crowdfunding.asp>
- [23] What is crowdfunding?. *Grantspace* [online]. New York: Grantspace, 2019 [cit. 2020-06-01]. Dostupné z: <https://grantspace.org/resources/knowledge-base/what-is-crowdfunding>
- [24] Čo je to venture kapitál?. *Euroekonom* [online]. Košice: Euroekonom, 2008 [cit. 2020-06-02]. Dostupné z: <https://www.euroekonom.sk/download2/strategia-financneho-investovania/Co-je-to-venture-kapital.pdf>
- [25] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik: ve firmách a jiných organizacích*. 3. vydání. Praha: Grada, 2009. ISBN 9788024730516.
- [26] HOPWOOD, Peter. Hints to master the 6 stages of startups. *Unconvention* [online]. Brusel: Unconvention, 2015 [cit. 2020-06-01]. Dostupné z: <https://www.unconvention.eu/tips-for-startups/>

- [27] ŠIMŠALÍKOVÁ, Monika. Lean Canvas, aneb jak na efektivní podnikatelský plán. *Jatodokazu* [online]. Praha: Jatodokazu, 2011 [cit. 2020-06-02]. Dostupné z: <https://www.jatodokazu.cz/lean-canvas-efektivni-podnikatelsky-plan/>
- [28] ČSOB. Podnikatelský plán v kostce & Lean Canvas. *Pruvodcepodnikanim* [online]. Praha: Pruvodcepodnikanim, 2018 [cit. 2020-06-02]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/nastroje/podnikatelsky-plan/?bid1=ps-SME-LeanCanvas-0403-Google-nastroj>
- [29] BIELČIK, Daniel. *Vlastné spracovanie*. Myjava, 2020.
- [30] POŘÍZEK, Jan. Ako využiť SWOT analýzu. *Ecommercebridge* [online]. Bratislava: Ecommercebridge, 2019 [cit. 2020-06-02]. Dostupné z: <https://www.ecommercebridge.sk/ako-vyuzit-swot-analyzu/>
- [31] SWOT analýza. *Euroekonom* [online]. Košice: Euroekonom, 2020 [cit. 2020-06-02]. Dostupné z: <https://www.euroekonom.sk/manazment/strategicka-diagnostika/swot-analyza/>
- [32] LACKO, Branislav. Řízení rizik a příležitostí v projektech. *Projektmanazer* [online]. Praha: Projektmanazer, 2012 [cit. 2020-06-02]. Dostupné z: <http://www.projektmanazer.cz/kurz/soubory/modul-g/g5.pdf>
- [33] SPECTER SPORTS a.s. - Obchodný register. *Finstat* [online]. Bratislava: Finstat, 2017 [cit. 2020-06-02]. Dostupné z: https://finstat.sk/51123177/obchodny_register
- [34] HINŠT, Jaro. Chárov startup uspel v prestížnom svetovom akcelérátore: Získal cenu aj 50-tisíc dolárov. *Forbes* [online]. Bratislava: Forbes, 2019 [cit. 2020-06-02]. Dostupné z: <https://www.forbes.sk/chara-specter-sports-rezztek-mass-challenge/>
- [35] Rezztek: Evolve your blade Evolve your game. *Rezztek* [online]. Bratislava: Rezztek, 2018 [cit. 2020-06-02]. Dostupné z: <https://rezztek.com/>
- [36] O NÁS: NÁŠ PRÍBEH. *Specterhockey* [online]. Bratislava: Specterhockey, 2018 [cit. 2020-06-02]. Dostupné z: <https://specterhockey.sk/o-nas/>

- [37] SPECTER HOCKEY: Revolučná technologická novinka na hokejky. *Crowdberry* [online]. Bratislava: Crowdberry, 2019 [cit. 2020-06-02]. Dostupné z: <https://www.crowdberry.eu/specterhockey/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A POD.	A podobne
A.S.	Akciová spoločnosť
CEO	Chief Executive Officer
COO	Chief Operation Officer
Č.	Číslo
IIHF	International Ice Hockey Federation
IT	Informačné technológie
KS	Kusy
MVP	Most Valuable Product
NAPR.	Napríklad
NHL	National Hockey League
RESP.	Respektíve
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TJ.	To jest
TZV.	Takzvaný
%	Percentá
€	Euro

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Lean Canvas – [28].....	26
Obrázek 2 SWOT analýza v stručnosti – vlastné spracovanie [29].....	27
Obrázek 3 Kvadrant rizík dopadu a výskytu – vlastné spracovanie [29].....	29
Obrázek 4 Příklad mapy rizík – vlastné spracovanie [29].....	29
Obrázek 5 Logo rezztek – [35]	31
Obrázek 6 Páska rezztek – [35].....	32
Obrázek 7 Schéma financovania na Crowdberry – [37]	34
Obrázek 8 Množstvo investovaných prostriedkov – [37].....	34
Obrázek 9 Mapa cielených trhov do budúcnosti – [35]	35
Obrázek 10 Lean Canvas vybraného start-upu - vlastné spracovanie [29]	36
Obrázek 11 Diagram SWOT analýzy – vlastné spracovanie [29]	45
Obrázek 12 Mapa rizík start-up rezztek – vlastné spracovanie [29].....	55

SEZNAM TABULEK

Tabuľka 1 SWOT analýzy vybraného start-upu - vlastné spracovanie [29]	39
Tabuľka 2 Silné stránky SWOT analýzy - vlastné spracovanie [29]	40
Tabuľka 3 Slabé stránky SWOT analýzy - vlastné spracovanie [29]	41
Tabuľka 4 Príležitosti SWOT analýzy – vlastné spracovanie [29].....	42
Tabuľka 5 Hrozby SWOT analýzy – vlastné spracovanie [29].....	43
Tabuľka 6 Výsledné hodnoty jednotlivých stránok – vlastné spracovanie [29].....	44
Tabuľka 7 Záverečný výpočet SWOT a určenie stratégie – vlastné spracovanie [29]	44
Tabuľka 8 Vyhodnotenie rizika – vlastné spracovanie [29].....	46
Tabuľka 9 Zoznam rizikových faktorov – vlastné spracovanie [29]	46
Tabuľka 10 Nedostatočná ochrana čepele – vlastné spracovanie [29].....	47
Tabuľka 11 Nesprávne nastavená cena – vlastné spracovanie [29].....	48
Tabuľka 12 Nedostatočný marketing a propagácia – vlastné spracovanie [29]	48
Tabuľka 13 Nesprávny výber distribútora – vlastné spracovanie [29]	49
Tabuľka 14 Nedostatočné množstvo potencionálnych užívateľov produktu – vlastné spracovanie [29].....	49
Tabuľka 15 Nedostatočné množstvo kapitálu – vlastné spracovanie [29]	50
Tabuľka 16 Desiatky rokov existujúca ekvivalencia kobercovej pásky na hokejku – vlastné spracovanie [29].....	51
Tabuľka 17 Nedostatočná dôvera zákazníkov v produkt – vlastné spracovanie [29]	51
Tabuľka 18 Nesprávne načasovanie vstupu produktu na konkrétny trh – vlastné spracovanie [29].....	52
Tabuľka 19 Nezájem o spoluprácu zo strany výrobcov hokejok – vlastné spracovanie [29].....	52
Tabuľka 20 Zoradené faktory podľa ohodnotenia – vlastné spracovanie [29].....	53
Tabuľka 21 Návrh pre zníženie rizikových faktorov - vlastné spracovanie [29]	54