

Analýza rizik vybraného start-up projektu

Matúš Bohunický

Bakalářská práce
2016



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: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Matúš Bohunický**
Osobní číslo: **L13175**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza rizik vybraného start-up projektu**

Zásady pro vypracování:

1. Na základě studia dostupné literatury zpracujte teoretická východiska týkající se problematiky start-up projektů.
2. Pomocí získaných informací specifikujte vybraný start-up projekt a analyzujte jeho potenciální rizika.
3. Na základě výsledků provedených analýz formulujte závěry a navrhněte doporučení vedoucí k eliminaci zjištěných rizik vybraného start-up projektu.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] RIES, Eric. Lean startup: jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2015, 279 s. ISBN 978-80-265-0389-7.

[2] SENOR, Dan a Saul SINGER. Start-up nation: příběh izraelského hospodářského zázraku. 2. vyd. Praha: Aligier, 2012, 323 s. ISBN 978-80-904895-1-6.

[3] THIEL, Peter A a Blake G MASTERS. Od nuly k jedničce: úvahy o startupech, aneb, jak tvořit budoucnost. 1. vyd. Brno: Jan Melvil Publishing, 2015, 191 s. ISBN 978-80-87270-75-2.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Pavel Taraba, Ph.D.**
Ústav logistiky
Datum zadání bakalářské práce: **5. února 2016**
Termín odevzdání bakalářské práce: **9. května 2016**

V Uherském Hradišti dne 12. února 2016

doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.
děkan



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

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou 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 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou/diplomovou 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/diplomové 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/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně **13. 5. 2016**


MATÚŠ BOHULICKÝ
.....
Jméno, příjmení, podpis

¹⁾ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydávalečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výtisky, opisy nebo rozmnožení.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

²⁾ 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, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³⁾ 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, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložil, a to podle okolností až do jejich skutečné výše, přitom se přihlíde k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Úlohou bakalárskej práce je zdefinovať súčasný stav problematiky start-up projektov, následná analýza a identifikácia rizík spojených s vybraným start-up projektom v podmienkach etablovanej organizácie. Na základe získaných výsledkov analýz, vyhodnotíme dopad týchto rizík a navrhujeme preventívne opatrenie pre zabezpečenie dlhodobu udržateľného rozvoja konkrétneho start-up projektu.

Kľúčové slová:

start-up, inovácie, analýza, riziko, dlhodobu udržateľný rozvoj

ABSTRACT

The main task of this bachelor thesis is definition current state of start-up projects, subsequent analysis and identification of risks associated with selected start-up project in conditions of established organization. Based on the analysis results, we will evaluate impact of these risks and will propose preventive action steps for ensuring sustainable development of selected start-up project.

Keywords:

start-up, innovation, analysis, risk, long-term sustainable development

POĎAKOVANIE

V tejto časti by som rád vyjadril vďaku Ing. Pavlovi Tarabovi, Ph.D. za odborné vedenie, pomoc a rady, ktorými zasadne prispel ku kvalite a celkovej pridanej hodnote tejto práce.

Dôležité poďakovanie patrí celému tímu vybraného projektu, ktorý poskytol kľúčové dáta a vstupné informácie potrebné pre vypracovanie praktickej časti tejto práce, autorom odbornej literatúry a všetkým ktorí pomáhajú rozvoju start-up projektov.

V neposlednom rade úprimne ďakujem celej rodine, priateľom, kolegom a známym za podporu počas celého štúdia a taktiež všetkým pedagógom a spolužiakom na fakulte Logistiky a krízového řízení Univerzity Tomáše Bati v Uherském Hradišti, ktorí mi toto štúdium spríjemnili.

Čestne prehlasujem, že odovzdaná verzia bakalárskej práce a digitálna verzia nahratá do IS/STAG sú totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 START-UP PROJEKT	12
1.1 ÚVOD DO AKTUÁLNEJ PROBLEMATIKY	12
1.1.1 Vízia	13
1.1.2 Ľudské zdroje	16
1.1.3 Kapitál	16
1.1.4 Podpora a partnerstvá	17
1.2 TYPOLÓGIA START-UP PROJEKTOV PODĽA ODVETVIA	19
1.3 ŠTRUKTÚRA START-UP PROJEKTOV	20
1.4 POROVNANIE START-UP A INOVÁCIÍ VO VEĽKÝCH ORGANIZÁCIÁCH	20
1.5 PRÁVNY RÁMEC V OBLASTI START-UP PROJEKTOV	21
1.5.1 Základné právne predpisy.....	21
1.5.2 Ochrana duševného vlastníctva	22
2 METÓDY RIADENIA A UPLATNENIE START-UP PROJEKTOV	24
3 RIZIKÁ START-UP PROJEKTOV	27
3.1 TYPOLÓGIA RIZÍK	27
3.2 METÓDY PREVENČIE RIZÍK A OCHRANNÉ OPATRENIA	28
VYHODNOTENIE TEORETICKEJ ČASTI	29
CIELE A POUŽITÉ METÓDY	30
II PRAKTICKÁ ČÁST	31
4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO START-UP PROJEKTU	32
4.1 ŠTRUKTÚRA PRACOVNEJ SKUPINY	33
4.2 CIELE PROJEKTU	33
4.3 CHARAKTERISTIKA RIEŠENIA	33
4.4 BIZNIS MODEL	34
4.5 PRÁVNE ZABEZPEČENIE	34
4.6 FINANCOVANIE.....	34
4.7 VÝCHODISKOVÝ STAV ANALYZOVANÉHO START-UP PROJEKTU	35
5 APLIKÁCIA ANALYTICKÝCH METÓD	36
5.1 SWOT ANALÝZA VYBRANÉHO START-UP PROJEKTU	36
5.2 SKÓROVACIA METÓDA S MAPOU RIZÍK	38
5.3 ANALÝZA NÁKLADOV A BENEFITOV CBA	41

VYHODNOTENIE PRAKTICKEJ ČASTI A PRÍNOS PRE PRAX.....	43
VYHODNOTENIE SWOT ANALÝZY	43
VYHODNOTENIE SKÓROVACEJ METÓDY S MAPOU RIZÍK.....	43
VYHODNOTENIE ANALÝZY NÁKLADOV A BENEFITOV CBA	44
ZÁVER	45
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	46
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	48
SEZNAM OBRÁZKŮ	49
SEZNAM TABULEK.....	50

ÚVOD

Neustále sa zvyšujúci záujem o start-up projekty, ich podporu a rozvoj podnikateľského prostredia zo strany súkromného, ale aj verejného sektora na medzinárodnej úrovni je jedným z faktorov, ktoré zvyšujú počet start-up projektov nie len v našom regióne. Start-up projekt je spôsob ako priniesť svoju nekonvenčnú myšlienku, či inovatívny nápad širokej skupine potenciálnych zákazníkov v globálnom meradle.

Myšlienka hľadania a uplatňovania inovácií nie je trendom len medzi študentmi, či novovzniknutými spoločnosťami, ale začína byť častejšie aplikovaná vo veľkých korporáciách, bez ohľadu na to či hovoríme o výrobných podnikoch alebo o firmách poskytujúcich služby.

Na prvý pohľad sa môže zdať, že veľké korporácie majú v tejto iniciatíve lepšiu pozíciu, no nie je tomu vždy tak. Napriek stabilnej pozícii na trhu, finančným a ľudským zdrojom, obchodným partnerstvám a know-how, je pre väčšinu spoločností ich veľkosť na príťaž. Práve veľkosť organizácie, zaužívané postupy, smernice, pravidlá a závislosť jednotlivých oddelení spôsobujú, že zavedenie akejkoľvek inovácie je niekoľkonásobne náročnejšie, ako po finančnej, tak aj po organizačnej stránke. Aj toto je jedným z dôvodov prečo väčšina úspešných start-up projektov stojí na malých mladých flexibilných spoločnostiach, ktoré nie sú zviazané zbytočnou byrokratickou, procesnou a organizačnou záťažou ako veľké spoločnosti.

Start-up projekty postupne nahrádzajú tradičný model vývoja inovácií, prinášanie nových vynálezov a vylepšení medzi ľuďmi - potenciálnych zákazníkov. Zasahujú sféru výroby, poskytovania služieb a svoje miesto nachádzajú čoraz častejšie aj vo vede či výskume. Len malé množstvo založených start-up projektov však úspešne doručí na trh výsledný produkt a dokáže ho dlhodobo a neobmedzene rozvíjať. Dôvodov je viacero, od nesprávne nastaveného finančného zabezpečenia, nedostatočnej technickej úrovne riešenia, efektívnejšej konkurencie, až po nesystematické riadenie. Zhrnutím všetkých týchto aspektov sa stáva téma analýzy rizík start-up projektov veľmi aktuálnou a popísanie možných rizík a návrhov na prevenciu ich vzniku môže pomôcť nie len začínajúcim start-up projektom.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 START-UP PROJEKT

So slovom projekt sa stretol azda každý z nás. Nieкто si ho spája s prácou vo firme, iný zo stavbou rodinného domu, alebo projektom do školy. V nasledujúcich riadkoch sa zameriame na špeciálny typ projektu, ktorý sa v posledných rokoch teší veľkému záujmu zo strany firiem, univerzít, či podnikateľov, ale aj zo strany investorov a štátnych inštitúcií.

Definícií start-up projektov je mnoho a len veľmi ťažko povedať, ktorá je najrelevantnejšia, preto budeme v tejto práci vychádzať z definícií, ktoré podľa môjho názoru vystihujú start-up projekty najviac.

Start-up je ľudskou organizáciou navrhnutou k vývoju nových produktov, alebo služieb za extrémne neistých podmienok. [1]

Start-up je spoločnosť navrhnutá tak, aby rýchlo rástla. Nie každá novozaložená spoločnosť je automaticky start-up. Nie je nevyhnutné aby sa start-up zaoberal výlučne technológiou, bol financovaný venture kapitálom, alebo mal nejaké "zadné vrátka". Podstatou je rast. Všetko ostatné spájané so start-upmi vychádza z rastu. [2]

Spojením vyššie uvedených definícií môžeme vymedziť start-up pre účely tejto práce ako inštitúciu, či tím ľudí, ktorí sa svojou činnosťou usilujú o vytvorenie inovatívneho (doposiaľ nepredstaviteľného) produktu, alebo služby s cieľom jeho udržateľného rastu, ktorý je možné dosiahnuť práve kontinuálnym doručovaním inovácií.

1.1 Úvod do aktuálnej problematiky

Modelom start-up projektov sa inšpirujú začínajúci podnikatelia ale aj veľké spoločnosti, pre ktoré je potenciál progresívnej inovácie a globálnych rozmerov zaujímavý. V porovnaní s minulosťou, kedy sa spoločnosti sústreďovali primárne na domáci trh a existujúci produkt, prinášajú start-up spoločnosti zásadný obrat práve tým, že vytrvalo premieňajú svoje nekonvenčné nápady a riešenia na reálne produkty a služby, ktoré dokážu osloviť nie len stávajúcich zákazníkov, ale prispievajú i k vzniku nových trhov a skupín zákazníkov.

Navzdory tomu, že najznámejšie projekty prichádzajú z oblasti IT, úspešné start-up projekty si svoje uplatnenie nachádzajú aj v iných oblastiach, ako je napríklad veda a výskum, vzdelávanie, výroba, štátna správa, či zdravotníctvo. Bez ohľadu, či sa inovatívny nápad týka novej aplikácie pre smartfóny, alebo výroby topánok, dôležité je aby bola idea naozaj unikátna a efektívne riešila problém, ktorým sa zaoberá, čo ju predurčuje k úspechu v globálnom meradle.

1.1.1 Vízia

Akýkoľvek nápad nie je realizovateľný a udržateľný, ak ho nespojíme s konkrétnou víziou. Vízia môže súvisieť s tým, ako a komu bude produkt ponúkaný, prostredníctvom akých kanálov sa dostane produkt ku koncovému zákazníkovi, ale najmä by mala vízia obsahovať predstavu ako produkt dlhodobo udržať a napredovať pred konkurenciou.

Cieľ každého start-up projektu by mal byť taktiež vo vytvorení fungujúceho produktu, atraktívneho pre široké spektrum zákazníkov a teda vo vybudovaní úspešného biznisu. Z tohto dôvodu je potrebné venovať priestor téme, ktorá s víziou úzko súvisí. Jedná sa o takzvaný biznis model, ktorý definuje nie len samotnú víziu, ale aj stratégiu projektu.

Model poskytujúci základnú šablónu pre podnikanie súťažiace na trhu, šablónu ako sa firma chystá zarábať peniaze, ako bude pracovať s vnútornými hráčmi (zamestnanci a manažermi) a externými hráčmi (zainteresované strany ako sú zákazníci, dodávatelia a investori). Obchodný model ukazuje, ako bude firma premieňať vstupy (kapitálové, suroviny a pracovnú silu) na výstupy (celkovú hodnotu vyrobeného tovaru) a aby návratnosť, ktorá je väčšia než náklady kapitálu a priniesla investorom zhodnotenie ich investície. To znamená, že úspešný obchodný model sa odráža v jej schopnosti vytvárať výnosy, ktoré sú väčšie ako náklady na kapitál, investované akcionármi a držiteľmi dlhopisov. Obchodné modely sú nevyhnutnou súčasťou stratégie - poskytujú zásadnú spojitost' medzi trhmi výrobkov v rámci odvetvia a na trhoch výrobných faktorov, ako je práca a kapitál. Akýkoľvek pružný obchodný model musí byť schopný vytvoriť a udržať výnosy pre investorov v čase. V opačnom prípade je pravdepodobné, že "vídě z módy". [3]

Klíčoví partneri	Klíčové aktivity	Hodnota pre zákazníka	Vzťahy so zákazníkmi	Zákaznícke segmenty
Kto sú naši kľúčoví partneri? Kto sú naši kľúčoví dodávatelia? Akú hodnotu získavame od našich partnerov? Aké hlavné aktivity vykonávajú naši partneri? Hľadáme partnerov, ktorí nám pomôžu znížiť náklady, eliminovať riziko, alebo dodať chýbajúce knowhow či iné zdroje?	Aké hlavné aktivity musíme vykonávať, aby sme boli schopní dodať sľúbenú hodnotu zákazníkovi? Distribúciu? Vývoj a výskum? Výrobu? Klíčové zdroje Aké kľúčové zdroje potrebujeme na to, aby sme boli schopní dodať sľúbenú hodnotu zákazníkovi? Distribúciu? Jedinečnú technológiu? Jedinečné ľudské zdroje?	Akú hodnotu ponúkame zákazníkovi? Aké problémy pomáhame zákazníkovi vyriešiť? Aké potreby uspokojujeme? Aké produkty a služby ponúkame každému zákazníkovi? Aká je minimálna kvalita a parametre nášho produktu na to, aby sa dal na trhu umiestniť?	Ako získame a udržíme zákazníkov, a ako ich budeme ďalej rozvíjať? Čo zákazníci očakávajú? Aké máme vzťahy so zákazníkmi? Koľko nás naši zákazníci stoja? Distribučné kanály Cez ktoré kanály chceme obsluhovať zákazníkov a ktoré preferujú zákazníci? Ako zákazníci obsluhujú konkurenti? Ktoré fungujú najlepšie a ktoré sú nákladovo najúspornejšie?	Pre koho budeme vytvárať hodnotu? Kto sú naši najdôležitejší zákazníci? Orientujeme sa na masový trh, alebo úzky segment?
Nákladová štruktúra		Tržby		
Ktoré nákladové položky sú v našom biznis modeli najvýznamnejšie? Ktoré kľúčové zdroje sú najnákladnejšie? Ktoré kľúčové aktivity sú najnákladnejšie?		Za akú ponúkanú hodnotu sú naši zákazníci skutočne ochotní zaplatiť? Za čo platia v súčasnosti? Aký je model generovania tržieb? Aká je cenová stratégia?		

Obrázok 1 – Biznis model [4]

Kľúčové prvky biznis modelu:

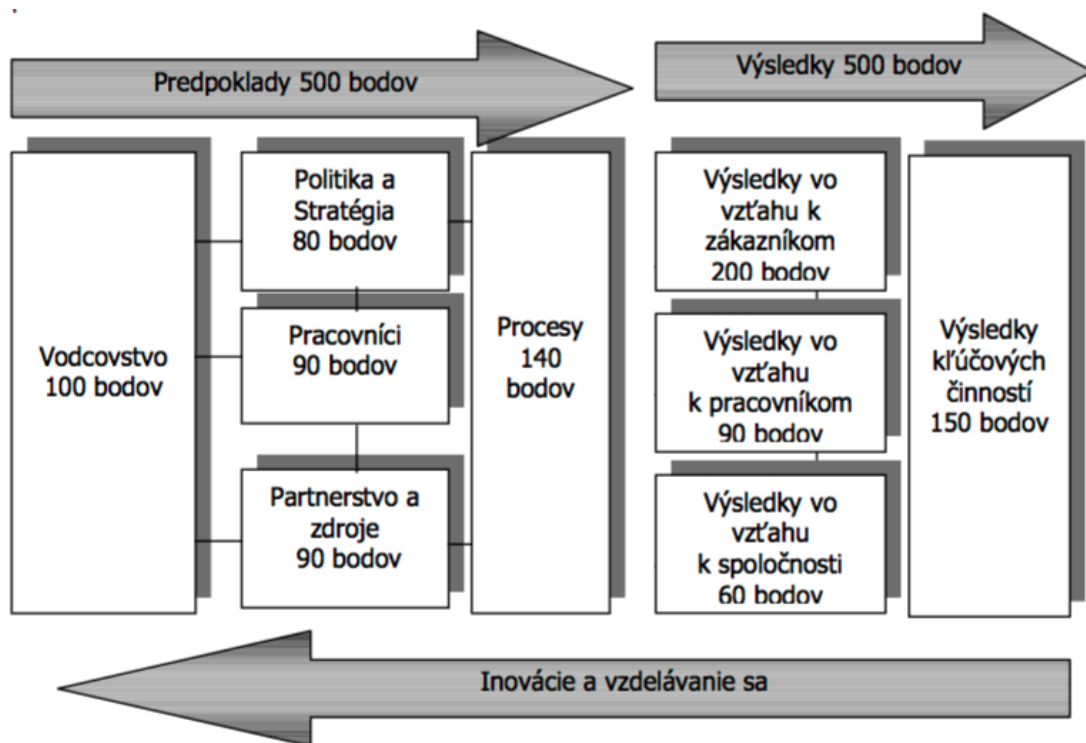
- **Value proposition** (hodnota prínosu) – odpovedá na otázku akú hodnotu a prostredníctvom akej služby / produktu chceme zákazníkovi poskytovať a teda ako chceme naplniť ich potreby.
- **Key resources** (kľúčové zdroje) – identifikuje kľúčové zdroje / vstupy nevyhnutné pre vytváranie hodnoty. (know-how, ľudský kapitál a iné)
- **Key activities** (klíčové aktivity) – pomenúva aktivity nevyhnutné pre vytváranie hodnoty. (marketing, logistika, výrobný proces a iné)
- **Customer segment** (zákaznícky segment) – cieľom tohto prvku je určiť na aký segment zákazníkov sa chce projekt zamerať a taktiež definovať kto sú jeho potenciálni zákazníci
- **Customer relationships** (vzťahy so zákazníkmi) – určuje aké spôsoby budú aplikované pri získavaní a udržiavaní zákazníkov.
- **Key partners** (kľúčoví partneri) – identifikuje, kto sú, alebo budú kľúčoví partneri / dodávatelia, aké zdroje od nich start-up získa a ktoré kľúčové aktivity s nimi súvisia
- **Distribution channels** (distribučné kanály) – definuje kanály ktorými bude prebiehať komunikácia s dodávateľmi a odberateľmi.

- **Cost structure** (nákladová štruktúra) – skúma a kvantifikuje náklady, ktoré súvisia s vývojom a produkciou výrobku / služby.
- **Revenue stream** (príjmy) – identifikuje ako bude projekt prinášať výnosy.

Biznis model je v súvislosti so start-up projektom vnímaný, ako základný predpoklad pre úspech projektu. Pri jeho tvorbe musí projektový tím vychádzať z reálnych predpokladov a konkrétnych vstupov. Dôkladné vypracovanie a zjednotenie predstavy je základným krokom k úspechu.

EQFM

Pre vyhodnotenie správneho biznis modelu a zvolenej stratégie sa po uvedení projektu do života využíva model EQFM. Model sa využíva na komplexné hodnotenie podniku a jeho výkonu. Hlavnou myšlienkou je neustále sa zlepšovanie a napredovanie spoločnosti pred konkurenciou.



Obrázok 2 – Model EQFM [5]

1.1.2 Ľudské zdroje

Úspech projektu závisí vo veľkej miere aj na ľuďoch, ktorí ideu a víziu rozvíjajú a pracujú na jej uvedení do života. V neistých podmienkach start-up projektov je dôležité dôkladne vybrať partnerov, ktorí budú na projekte spolupracovať. Start-up projekty často vyberajú spolupracovníkov z okolia svojich priateľov, no nemali by sa báť osloviť ľudí aj mimo tohto kruhu. Zvolený tím musí mať za úlohu posunúť projekt v pred vo všetkých dôležitých oblastiach, preto netreba zabúdať na schopných manažérov, ale aj na šikovných predajcov.

„Skvelí manažéri si najímajú ľudí, ktorí sú lepší a schopnejší ako oni sami. Ak to neurobíte, budete obklopení množstvom menej schopných ľudí. Vždy si berte spolupracovníkov rovnakých alebo lepších, ako ste vy.“ [6]

1.1.3 Kapitál

Ak chceme peniaze zarobiť musíme peniaze taktiež investovať. Ďalším z predpokladov pre vznik start-up projektu je kapitál, najmä ten, ktorý je potrebný pre vývoj a výrobu prvého prototypu. Financovanie start-up projektov môžeme deliť nasledovne:

3F (Fools, Friends, Family)

Finančná podpora start-up projektu rodinou, priateľmi, alebo nadšencami. Tento spôsob so sebou prináša výhody vo forme rýchleho presunu prostriedkov a minimalizovania byrokracie. [7]

Biznis anjeli

Z anglického výrazu „business angels“, ktorý zahŕňa súkromných, ale taktiež aj takzvaných neformálnych investorov, ktorí do takéhoto partnerstva dokážu priniesť, nie len kapitál, ale aj skúsenosti a kontakty, ktoré sú pre rozvoj podnikania nevyhnutné. K investovaniu môžu byť vedení z dôvodu vidiny budúcich výnosov ale aj v snahe pomôcť začínajúcim podnikateľom a vrátiť tak pomoc, ktorá bola poskytnutá v minulosti im. Investície biznis anjelov sa pohybujú v úrovni od 25 000 Eur do 250 000 Eur. [7]

Venture kapitál

Spôsob financovania známy aj pod názvom rizikový kapitál funguje na princípe investovania prostredníctvom odbornej investičnej spoločnosti resp. fondu, ktorý zastupuje investorov a vyberá portfólio projektov, ktoré majú potenciál uspieť na trhu. Zloženie portfólia musí byť vyvážené, tak aby investorom na konci investičného obdobia priniesol zisk. [7]

Crowdfunding

Crowdfunding patrí medzi najpopulárnejšie formy financovania inovatívnych projektov. Hlavným princípom crowdfundingu je takzvané kolektívne financovanie v ktorom malí súkromní darcovia prispievajú zväčša dobrovoľnú sumu s cieľom vyzbierať vopred stanovenú sumu potrebnú na vývoj produktu, alebo služby. Následne darcovia získajú vyvinutý produkt. [7]

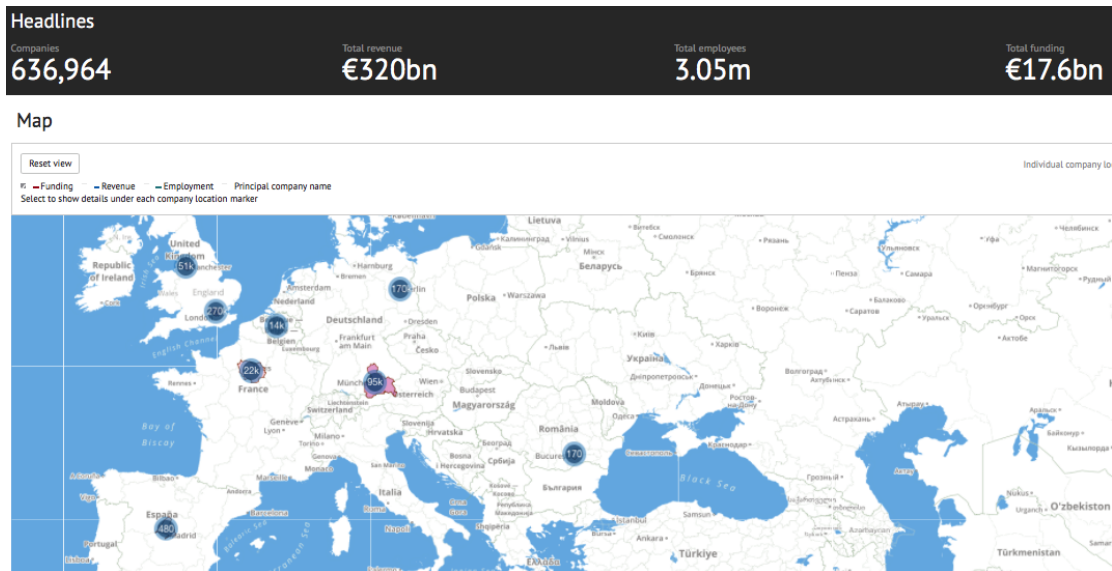
Iné financovanie (dotácie, súp'aže)

Start-up projekty môžu na vývoj svojho projektu získať finančné prostriedky aj prostredníctvom rôznych súp'aží či dotačných programov veľkých spoločností, ktoré hľadajú príležitosť rozšírenia podnikania v nových oblastiach. Čoraz častejšie diskutovanou témou sú aj dotácie poskytované štátom resp. štátnymi organizáciami, za účelom podpory a rozvoja inovácii / podnikania v krajine. [7]

1.1.4 Podpora a partnerstvá

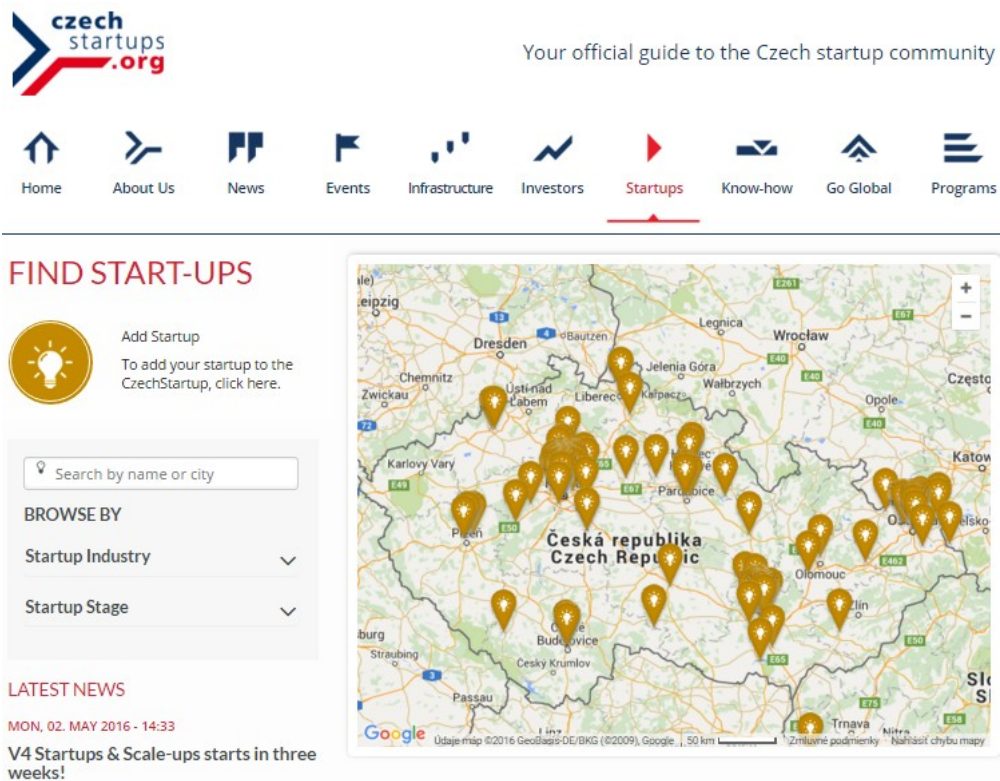
Start-up projekty ukazujú svoj potenciál a tešia sa záujmu verejnosti, ale aj veľkých firiem či vlády, ktorý podporuje vznik rôznych organizácií, skupín, internetových portálov. Tieto subjekty pomáhajú združovať začínajúce start-up projekty a podporujú ich vzájomnú interakciu, spoluprácu či zdieľanie skúseností. Bez ohľadu na to, že náš trh je v porovnaní s týmto svetovým veľmi malý, existuje u nás množstvo takzvaných „HUB-ov“ slúžiacich ako inkubátory pre začínajúce start-up projekty.

- **Start-up projekty v Európe** - Podľa portálu startuphubs.eu je na území Európy viac ako 600 000 start-up projektov. [8]



Obrázok 3 – Start-up projekty v Európe [8]

- **Start-up projekty na území ČR** - Podľa portálu czechstartups.org je v Českej Republike registrovaných viac ako 170 start-up projektov vyvíjajúcich aktivity vo viac ako 18 odvetviach. [9]



Obrázok 4 – Start-up projekty v ČR [9]

- **Start-up projekty na území SR** - Dopátrať sa k zoznamu start-up projektov nie je jednoduché. Prehľadný zoznam nie len start-up projektov ponúka napríklad IT ročenka podľa ktorej bolo do konca roka 2014 aktívnych viac ako 150 start-up projektov. [10]

ZOZNAM STARTUPOV NA SLOVENSKU

Seeds

Askalot

Komunitný systém otázok a odpovedí ďalšej generácie
askalot@fiit.stuba.sk,
www.askalot.fiit.stuba.sk

boARd 3D

Unique technology for interaction using augmented reality.
www.espionag3.viac.info

Craggie

Helping climbers plan and share their adventures.
hello@mycraggie.com,
www.facebook.com/craggieapp

Downpress

Downpress is simple, fast and lightweight generator of static websites.
samuel@ondrek.com,
www.downpress.org

7Segments

Platforma pre inteligentné riadenie marketingových kampaní, získavania zákazníkov, krízového predaja a udržiavania zákazníkov.
info@7segments.com,
www.7segments.com

AeroMobil

Aeromobil is a "flying car" opens doors to real door-to-door travel.
info@aeromobil.com,
www.aeromobil.com

analytics.sk

SEO nástroje
info@riesenia.com,
www.analytics.sk

Anima Technika

Bezplotné lietajúce zariadenie UAV. Lietadlo s koľmým štartom SYNAPSE
info@animatechnika.com,
www.animatechnika.com

Black Swan Rational

Big data analysis as gods meant it
martin.majernik@blackswanrational.com,
www.blackswanrational.com

Blue Winston

Performance Manager for Google Adwords.
bluewinston@bluewinston.com,
www.bluewinston.com

Bolibra

The Technology and Cloud solution for collecting real time data from inventory.
info@bolibra.com,
www.bolibra.com

BuddySport

Pomáhame ľuďom športovať. Nájdeť miesto, rezervujeme čas a zložíme kolektív.
milan.kysel@buddysport.sk,
www.buddysport.sk

CoverPage

Award winning self-publishing tool CoverPage allows you to create own native Apps. Create stunning Single Editions Apps or publish directly to Apple Newsstand.
www.coverpageapp.com

CulCharge

The most compact charge and data cable.
info@culcharge.com,
www.culcharge.com

Datamolino

We turn your invoices into structured electronic documents that can be imported directly into your accounting system.
info@datamolino.com,
www.datamolino.com

Diagnose.me

Poskytujeme miliónom ľudí z celého sveta priamy prístup k top rádiológom. vzdelávame ľudí a riaditeľov

Obrázok 5 – Zoznam start-up projektov v SR [10]

1.2 Typológia start-up projektov podľa odvetvia

V minulosti boli start-up projekty spájané najmä s informačnými technológiami, pravdou je však to, že dnešné start-up projekty hľadajú svoje uplatnenie takmer v každom odvetví od zdravotníctva až po poľnohospodárstvo. Príkladom je Slovensko, ktorého rozloženie start-upov v odvetviach je vzhľadom na veľkosť trhu veľmi rôznorodé:



Obrázok 6 – Typológia start-up projektov podľa odvetvia [11]

1.3 Štruktúra start-up projektov

- **Start-up ako životný štýl (Lifestyle Startup – Work to Live Their Passion)** - Projekt ako prejav sebarealizácie a nezávislosti. Práca na projekte je pre zakladateľa jeho vášňou a pracuje pre vlastné potešenie. [12]
- **Start-up ako malé podnikanie (Small-Business Startup – Work to Feed Family)** - Malé projekty financované najmä vlastnými zdrojmi alebo rodinou / priateľmi, poskytujúce lokálnu zamestnanosť. Cieľom takéhoto podnikateľa je vlastniť firmu a zabezpečiť svoju rodinu. [12]
- **Škálovateľný start-up (Scalable Startup – Born to Be Big)** - Projekty s veľkou víziou po vzore spoločností Google, Facebook, ktorých cieľom je vybudovať spoločnosť, ktorá zmení svet, zamestná tých najlepších, ponúkne škálovateľný produkt a extrémne rýchlu expanziu. [12]
- **Start-up na predaj (Buyable Startup – Acquisition Targets)** - Start-up projekty s obrovským potenciálom rastu a záujmu zo strany zákazníkov, využívajúce rozšírené možnosti financovania ako napríklad crowdfunding resp. angelfunding s vysokou pravdepodobnosťou predaja väčšej spoločnosti za viac ako 5 miliónov eur. [12]
- **Sociálny start-up (Social Startup – Driven to Make Difference)** - Sociálne start-up projekty majú za primárny cieľ zmeniť svet v lepšie miesto. Snažia sa o sociálny prínos komunite / spoločnosti s vedľajším efektom tvorenia zisku. [12]
- **Start-up vnútri etablovaného podniku (Corporate Startup – Inovate or Evaporate)** - Využite start-up projektov vo veľkých firmách / organizáciách za účelom pokrytia nových oblastí podnikania a zefektívňovania existujúcich procesov, či technológií podniku. [12]

1.4 Porovnanie start-up a inovácií vo veľkých organizáciách

Hľadanie a uplatňovanie inovácií nie je trendom len medzi študentmi či novovzniknutými spoločnosťami. Filozofia start-up projektov začína byť častejšie aplikovaná vo veľkých korporáciách zaoberajúcich sa rôznymi oblasťami od výroby po poskytovanie služieb.

I keď sa na prvý pohľad môže javiť, že veľké korporácie majú v tejto iniciatíve lepšiu pozíciu, nie je tomu vždy tak. Napriek stabilnej pozícii na trhu, finančnému a ľudskému kapitálu, obchodným partnerstvám a know-how je pre väčšinu spoločností ich veľkosť na príťaž. Vzhľadom na svoju veľkosť, zaužívané postupy, smernice, pravidlá a prepojenie jed-

notlivých oddelení je zavedenie akejkoľvek inovácie niekoľkonásobne náročnejšie, nie len po finančnej, ale aj organizačnej stránke.

Výsledkom tohto stavu je, že väčšinu úspešných start-up projektov riešia menšie, mladé a flexibilné spoločnosti, ktoré nie sú zviazané tak veľkou byrokratickou, procesnou a organizačnou záťažou.

1.5 Právny rámec v oblasti start-up projektov

Start-up projekt rovnako ako každý iný právny subjekt podlieha legislatíve platnej na území krajiny, v ktorej je registrovaný a na území ktorej poskytuje svoje produkty alebo služby. Úlohou právnych predpisov je presne vymedziť práva a povinnosti právnických a fyzických osôb v obchodnom vzťahu. Znalosť legislatívy ako aj jej správny výklad a aplikovanie je jeden z predpokladov dlhodobého a udržateľného rozvoja start-up projektu či firmy.

1.5.1 Základné právne predpisy

Aby sa stal start-up projekt oficiálnou súčasťou trhu a mohol voľne obchodovať so svojimi tovarmi, službami, naberat' nových zamestnancov, uzatvárať partnerstvá a teda rásť a tvoriť zisk, musí byť riadne registrovaný ako obchodný subjekt. Nakoľko však legislatíva nedefinuje start-up ako špeciálny spôsob podnikania, práva a povinnosti jednotlivých subjektov od vzniku až po prípadný zánik vymedzuje všeobecná legislatíva:

Legislatíva platná na území SR:

Zákon č.513/1991 Zb. – Obchodný zákonník (v znení neskorších predpisov)

Zákon č.311/2001 Zb. – Zákonník práce (v znení neskorších predpisov)

Legislatíva platná na území ČR:

Zákon č.90/2012 Sb. – Zákon o obchodných korporáciách (v znení neskorších predpisov)

Zákon č.262/2006 Sb. – Zákoník práce (v znení neskorších predpisov)

1.5.2 Ochrana duševného vlastníctva

Kľúčovým predpokladom pre úspech produktu alebo služby je nekonvenčný a inovatívny nápad či už sa jedná o funkčnosť, vlastnosti, dizajn, alebo názov samotného výstupu. Každý z týchto atribútov môže pomôcť k odlišeniu a zatraktívneniu voči produktu / službe konkurencie. Na to, aby start-up minimalizoval riziko zneužitia a ochránil svoj nápad – duševné vlastníctvo slúžia v jednotlivých krajinách špecializované odvetia práva:

Autorské právo [13]

- **Osobnostné právo** - Práva späté so životom autora, právo na zverejnenie/ neuverejnenie diela, právo nedotknuteľnosti diela. Zaniká smrťou autora a nie je dediteľné.
- **Majetkové právo** - Vymedzenie práv autora na používanie diela a súhlas s jeho ekonomickým použitím iným osobám a subjektom.

Legislatíva platná na území SR:

Zákon 85/2015 Zb. – Autorský zákon (v znení neskorších predpisov)

Legislatíva platná na území ČR:

Zákon č.121/2000 Sb. - Zákon o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů “autorský zákon“ (v znení neskorších predpisov)

Ochranné známky - Ochranná známka sa môže skladať z akéhokoľvek označenia, ktoré sa dá vyjadriť graficky. Predovšetkým sú to slová, vrátane mien osôb, vzory, písmená, číselky, tvar tovaru alebo jeho obalu, za predpokladu, že tieto označenia sú spôsobilé rozlíšiť tovar alebo služby jedného podniku od tovaru alebo služieb iných podnikov. [14]

Dizajn - dizajnom produktu sa rozumie vizuálna/estetická charakteristika produktu, teda všetky vlastnosti ktoré robia produkt unikátnym (Národný / EU / Medzinárodný)

Patent - Patent je dočasný monopol poskytnutý vynálezci určitéj technológie. Registráciou patentu jeho majiteľ získa časovo obmedzené výhradné právo na jej využívanie. [13]

Všetky uvedené právne normy sú v súlade s medzinárodnými dohodami členských krajín EÚ.

2 METÓDY RIADENIA A UPLATNENIE START-UP PROJEKTOV

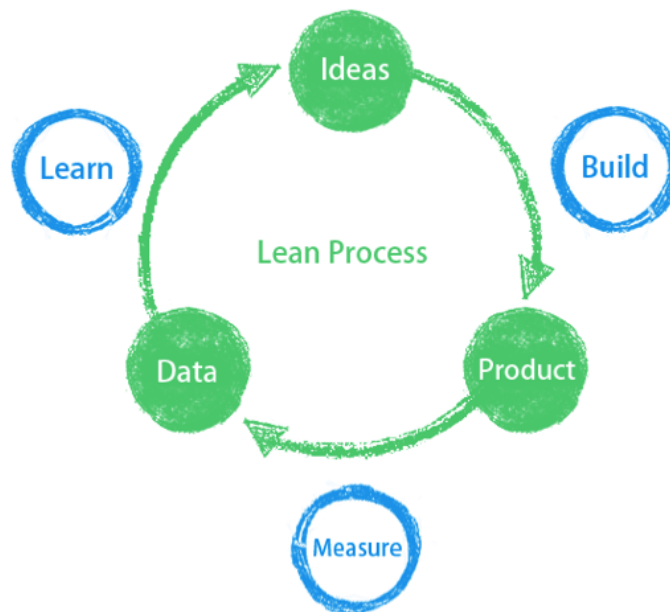
Aby mohol produkt alebo služba ktorú chce priniesť start-up projekt vzniknúť a osloviť svojich zákazníkov čaká ho od samotného vzniku idey a vytvorenia projektového tímu ešte veľmi dlhá cesta. Jej priebeh a trvanie závisí na tom, ako po tejto ceste pôjde a ako bude projektový tím riadiť a smerovať svoje aktivity.

Nerozlišujeme či sa jedná o start-up projekt alebo akýkoľvek iný projekt. Rovnako platí, že pre úspech je dôležité správne a efektívne riadenie. Projektové riadenie môžeme vnímať ako aplikáciu vedomostí, zručností, aktivít, nástrojov a postupov tak, aby projekt doručil požadovaný úžitok a dosiahol stanovený cieľ. Priblížme si najpoužívanejšie metódy projektového riadenia a ich použitie pri riadení start-up projektov.

- **IPMA** - metodika zameraná na posúdenie spôsobilosti projektových manažérov naprieč všetkými odbormi ľudskej činnosti riadiť projekty, programy a portfóliá. Spôsobilosťou je myslená schopnosť osvojiť si a aplikovať vedomosti a zručnosti z oblasti projektového riadenia v príslušnom kontexte. IPMA vydáva ICB (IPMA Competence Baseline) – profesionálny štandard kompetencií projektového riadenia, tzn. štandard profesionálneho správania vedúceho projektu a projektového tímu. [15]
- **PMBOK (Project Management Body of Knowledge)** - Medzinárodne vydávaný štandard riadenia projektov od PMI (Project Management Institute) rozšírený najmä v USA. Najrozsiahlejšie popísaná metóda projektového riadenia pozostávajúca z 9 základných častí tvoriacich model projektového riadenia. Model PMBOK sa sústreďuje na spoločnosti ktoré vyvíjajú / dodávajú svoje produkty a služby prostredníctvom projektov. [15]
- **PRINCE2 (Projects IN Controlled Environment 2)** - Metodika riadenia projektov vydaná a vlastnená OGC (Office of Government Commerce) je najviac rozšírená v európskych krajinách. Metodika PRINCE2 opisuje sedem tém prostredníctvom siedmych procesov a ich aplikovaním na projekt v kontrolovanom prostredí. Aplikácia tejto metodiky je individuálna v závislosti od konkrétneho projektu je potrebné ju prispôbiť jeho špecifikám, najmä preto je dôležité pri aplikácii porozumieť jej základným princípom. V porovnaní s PMBOK nepokrýva oblasť manažmentu ľudí, nástrojov pre riadenie projektov a manažérske zručnosti, ktoré sú štandardne v rámci ostatných metód popísané. [15]

- **Agilné riadenie** - Agilné projektové riadenie je postavené na princípe interaktívneho riešenia úloh prostredníctvom čiastkových prototypov a priebežného upresňovania/schvaľovania zadávateľom. Jedná sa teda o interaktívne a pružné projektové riadenie. Pri agilnom riadení sa k projektu pristupuje po čiastkových aktivitách v úzkej spolupráci so zadávateľom – zákazníkom. Predpokladom pre takýto typ riadenia je tím tvorený schopnými jedincami ktorý dokážu flexibilne reagovať. [15]
- **Riadenie podľa Lean filozofie** - Táto metóda riadenia je založená na dvoch základných princípoch:
 1. **Neustále, trvalé zlepšovanie a minimalizácia plytvania**
 2. **Maximálne úsilie pre uspokojenie potrieb zákazníka**

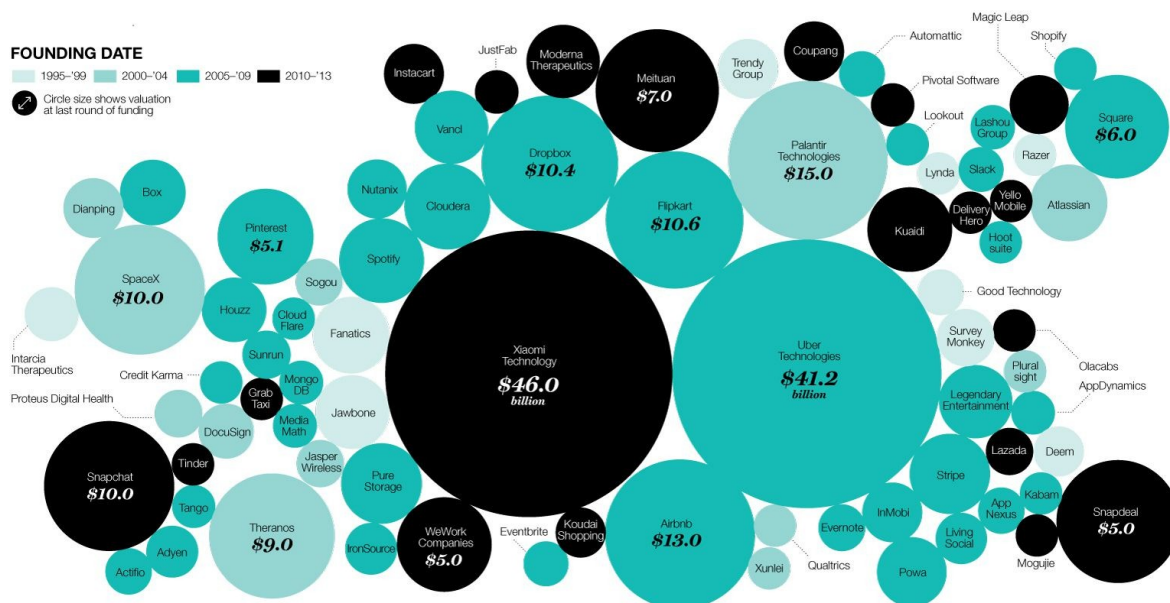
Lean je metóda stavajúca na kultúre neustáleho zlepšovania, podpore zamestnancov, sústreďenie na tok hodnoty (Value Stream) a zvyšovanie tejto hodnoty. Je synonymom pre rýchlosť, jednoduchosť, prehľadnosť, vytváranie produktov a služieb bez zbytočných činností a zásob, obmedzenie plytvania, vyvažovanie procesov a naviazanie procesov na zákazníka. [1]



Obrázok 7 – Lean proces [16]

Uplatnenie start-up projektov v praxi

Start-up projekty hľadajú nové riešenia aj mimo sveta technológií a to napríklad v medicíne, výrobe potravín, energetike, ale napríklad aj vo vzdelávaní. Je len otázkou času, čo nové pre nás start-up projekty pripravia a ako ovplyvnia náš život. Niekedy si nevedomujeme, že nová služba či produkt, ktorý nás zaujme, je výsledkom vytrvalej, cieľovej činnosti start-up projektu.



Obrázok 8 – Start-up projekty v praxi [17]

3 RIZIKÁ START-UP PROJEKTOV

Akákoľvek podnikateľská aktivita so sebou prináša aj isté riziká, ktoré môžu negatívne vplyvať na úspech konkrétneho projektu. Riziká nie je možné eliminovať, ale je možné ich predvídať a ochrániť sa pred ich prípadnými dopadmi. Ak dokáže podnikateľ identifikovať riziká, ktoré súvisia s jeho činnosťou / aktivitami dokáže sa na ich prípadný výskyt pripraviť, minimalizovať ich dopad a mnohokrát taktiež získať svojou pripravenosťou konkurenčnú výhodu.

3.1 Typológia rizík

Od vzniku až po prípadný koniec podnikania sprevádza podnikateľa nespočet rizík alebo rizikových situácií. Podľa sféry dopadu môžeme riziká rozdeliť nasledovne: [15]

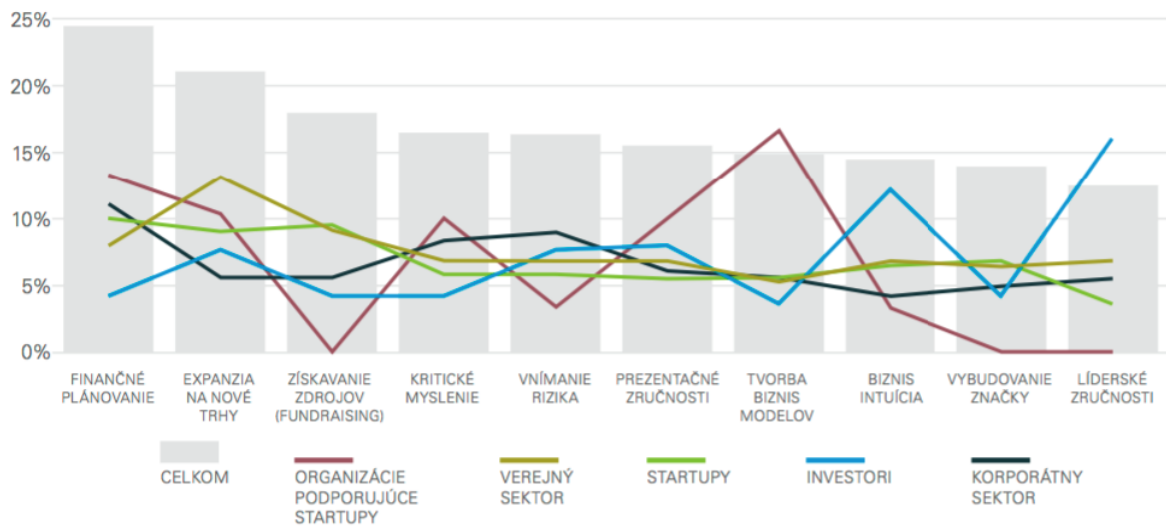
- **Prevádzkové riziká**
- **Informačné riziká**
- **Ekonomická a finančné riziká**
- **Trhové riziká**
- **Marketingová riziká**
- **Sociálne riziká**
- **Obchodné riziká**
- **Legislatívne riziká**
- **Logistická riziká**
- **Politické riziká**
- **Podnikateľské riziká**
- **Projektové riziká**
- **Ekologické riziká**
- **Živelná a prírodné riziká**
- **Bezpečnostné riziká**

Objektívne riziká

V prípade objektívnych rizík hovoríme o rizikách, ktoré nemôže start-up projekt žiadnym spôsobom ovplyvniť a teda dejú sa nezávisle na jeho činnosti.

Subjektívne riziká

Slabé stránky - rizikové faktory, na ktoré má start-up projekt priamy dosah a môže ich svojimi rozhodnutiami ovplyvniť. Podľa analýzy konzultačnej spoločnosti KPMG [11] start-up projektov na Slovensku môžeme rizikové faktory rozdeliť nasledovne:



Obrázok 9 – Riziká start-up projektov [11]

3.2 Metódy prevencie rizík a ochranné opatrenia

Techniky ktoré pomáhajú predvídať / identifikovať potenciálne riziká a predchádzať im či minimalizovať ich dopady sa nazývajú “**metódy prevencie rizík**“ Medzi základné metódy prevencie rizík patrí:

- **Prognózovanie (Forecasting)**

Predvídanie budúceho vývoja na základe racionálnych predpokladov. Výsledky predpovedí majú kľúčový dopad na plánovanie, strategické smerovanie a samotný manažment rizík podniku.

- **Dopadové analýzy (Impact Analysis)**

Analýzy skúmajúce dopady jednotlivých krízových situácií na chod a životaschopnosť podniku verzus ich navrhované riešenia.

- **Využitie nadobudnutých skúseností (Best practice)**

Aplikovanie skúseností a poznatkov nadobudnutých pri riešení krízových situácií počas predchádzajúcej činnosti podniku / projektu.

VYHODNOTENIE TEORETICKEJ ČASTI

Téma start-up projektov je vo svete veľmi aktuálna a diskutovaná. Start-up projekty postupne prenikajú do všetkých oblastí a menia vnímanie projektov ako takých. Aj napriek tomu, že nie je na túto tému dostupné veľké množstvo odbornej literatúry, existuje nespočet internetových portálov, či publikácií venujúcich sa tejto téme. Výhodou je, že tieto verejne dostupné poznatky vychádzajú z praxe a je jednoduchšie ich pochopiť a aplikovať v bežnom živote.

Pri študovaní týchto podkladov nás môžu niektoré nápady naozaj prekvapiť, čím posúvajú naše vnímanie za hranice dosiaľ poznaného. Start-up projekty nám ukazujú že jediným limitom našich možností sme my sami.

Popularitu start-up projektov podporuje aj početná skupina nadšencov, ktorá svojimi aktivitami a činnosťou na podporu rozvoja start-up projektov združuje nie len začínajúcich podnikateľov, ale aj nadšencov, budúcich partnerov či podporovateľov. Vďaka pozornosti, ktorej sa start-up projekty tešia a širokému spektru oblastí, do ktorých zasahujú, začína tejto téme venovať pozornosť aj vedecká obec, čím stavia stabilný základ pre budúcnosť teórie start-up projektov. Dovolím si tvrdiť, že je len otázkou času, kedy sa niektorá sa dnes používaných metód riadenia start-up projektov stane bežne vyučovanou teóriou a aplikovanou praxou a to nie len pri riadení start-up projektov.

CIELE A POUŽITÉ METÓDY

Cieľom práce je na základe dostupných informačných zdrojov identifikácia a analýza rizík vybraného start-up projektu v prostredí etablovanej organizácie.

Vychádzajúc z charakteru projektu vyberieme a použijeme vhodné analytické metódy:

- SWOT analýza – analýza silných a slabých stránok podniku
- Skórovacia metóda s mapou rizík – identifikácia, kvantifikácia rizika a protiopatrenia
- CBA analýza – analýza nákladov a benefítov k vyhodnoteniu rentability protiopatrení

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO START-UP PROJEKTU

Projekt nesúci názov “Asistent+“ je realizovaný úspešnou IT spoločnosťou, reagujúcou na penetráciu IT a telekomunikačného trhu a hľadajúcou riešenia, ktoré jej otvoria dvere do nových oblastí podnikania a pomôžu zvýšiť celkové výnosy. Uvedomujúc si svoju širokú zákaznícku databázu, kvalitnú infraštruktúru, starnutie populácie a rozvíjajúce sa diskusie na tému “e-health“ (elektronické zdravotníctvo resp. telemedicína), pracuje na riešení / službe poskytujúcej monitoring a zdravotnú asistenciu adresovanú vybranej cieľovej skupine pozostávajúcej zo:

- Seniorov / zariadení poskytujúcich starostlivosť pre seniorov
- Chronicky chorých ľudí
- Zariadení poskytujúcich špecializovanú zdravotnú starostlivosť
- Osôb vykonávajúcich pracovné povinnosti na odľahlých miestach (lone worker)

Technológiu je možné využiť taktiež pre účely:

- Sledovania dodržiavania predpísanej liečby / vitálnych funkcií liečených pacientov
- Sledovania zdravotného stavu a návykov pre účely poisťovateľov
- Monitorovania rizikových osôb (napr. vo výkone trestu formou domáceho väzenia)
- Monitorovania domácich zvierat



Obrázok 10 – Vizualizácia fungovania Asistent+

4.1 Štruktúra pracovnej skupiny

Pracovná skupina start-up projektu pozostáva z projektového tímu, ktorý zastrešuje projekt po organizačnej a biznis stránke a spolupracuje so zainteresovanými oddeleniami:

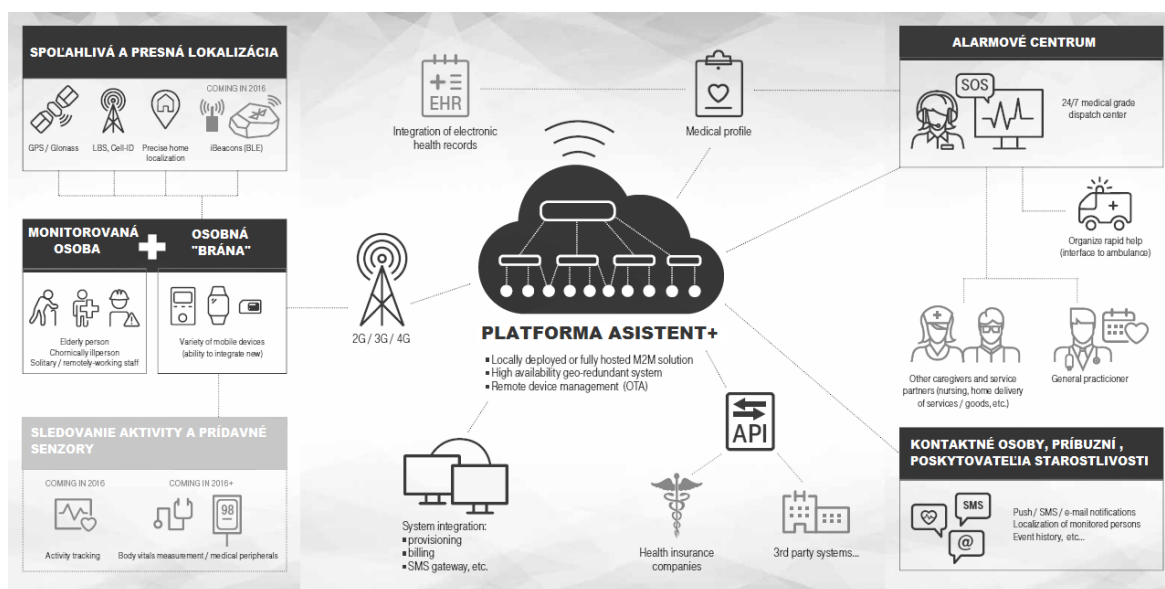
- Oddelenie právnych vzťahov
- Oddelenie IT vývoja
- Oddelenie procesov
- Oddelenie bezpečnosti
- Oddelenie marketingu
- Oddelenie nákupu a podpory predaja

4.2 Ciele projektu

Základným cieľom projektu “Asistent+“ je vyvinúť komplexný systém poskytujúci zdravotnú pomoc a podporu pre rizikové skupiny obyvateľstva a tým postaviť základný kameň budúcnosti telemedicíny v našom regióne.

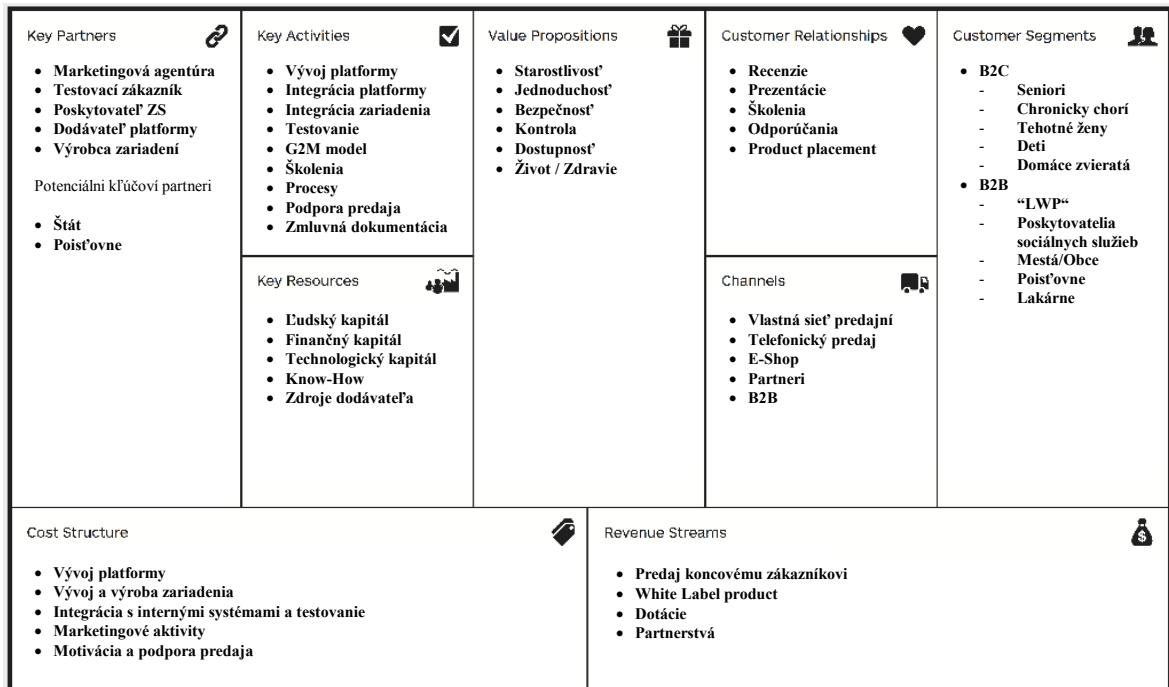
4.3 Charakteristika riešenia

Riešenie využíva existujúcu komunikačnú infraštruktúru spoločnosti, novo vyvinutú monitorovaciu platformu s užívateľským rozhraním a špeciálne zariadenie s monitorovacími a bezpečnostnými prvkami.



Obrázok 11 – Vizualizácia riešenia Asistent+

4.4 Biznis model



Obrázok 12 – Biznis model Asistent+

4.5 Právne zabezpečenie

Právne zabezpečenie projektu zastrešuje interné oddelenie právnych záležitostí vychádzajúc z platných zákonov na území Slovenskej Republiky a doposiaľ nadobudnutých skúseností z telekomunikačnej oblasti. Pre účely poskytovania riešenia sú pripravené a odsúhlasené vybrané typy dokumentov:

- Zmluva o pripojení
- Dodatok k zmluve o pripojení
- Súhlas s monitorovaním Monitorovanej osoby
- Súhlas so spracovaním osobných údajov
- Všeobecné podmienky poskytovania

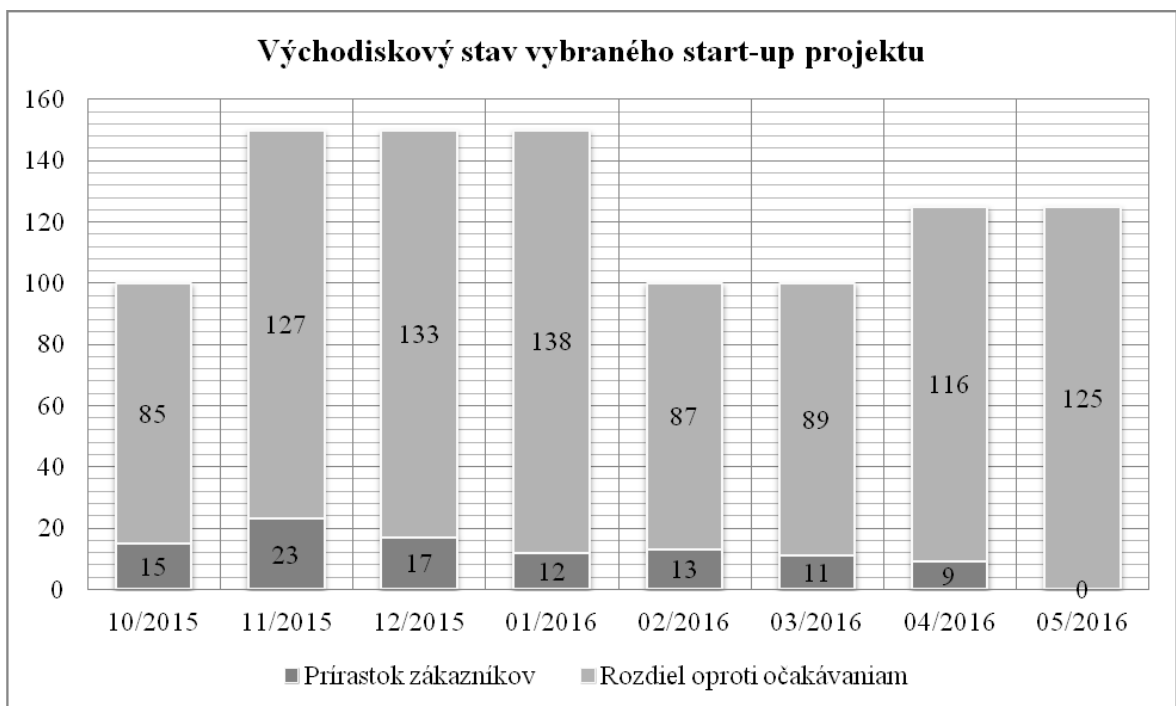
4.6 Financovanie

Financovanie projektu prebieha výlučne z vlastných zdrojov organizácie a následný model poskytovania služby je riešený pravidelným poplatkom za každého zákazníka dodávateľovi riešenia v prospech dodávateľa platformy. Tento model umožnil vyjednať nižšie vstupné

náklady na vývoj riešenia. Dodávateľ si bude vzniknutý rozdiel kompenzovať pravidelnými licenčnými platbami za každého aktívneho zákazníka.

4.7 Východiskový stav analyzovaného start-up projektu

Vyvinutý produkt bol uvedený a podporený marketingovou kampaňou koncom roka 2015 a doposiaľ si ho zakúpilo približne 100 zákazníkov. Vzhľadom na výrazne vyššie očakávania, je potrebné identifikovať slabé stránky aktuálneho modelu, prehodnotiť ich nastavenie a pripraviť úpravy potrebné k zvýšeniu záujmu zo strany zákazníkov. Aktuálne obdobie je ideálne na analýzu a zhodnotenie rizikových faktorov, ktoré ovplyvňujú záujem o produkt a návrh krokov ktoré minimalizujú dopad rizík do budúcnosti.



Obrázok 13 – Východiskový stav vybraného start-up projektu

5 APLIKÁCIA ANALYTICKÝCH METÓD

Vzhľadom na povahu produktu, ktorý má za cieľ projekt v prostredí etablovanej organizácie doručiť, sme pre vyhodnotenie rizika zvolili analýzu SWOT a skórovaciu metódu s mapou rizík s následnou analýzou nákladov a benefitov (CBA). V rámci analýz pracujeme s ohodnotením rizika v rozsahu 1 – 10, pričom hodnota 1 – 3 znamená nízku pravdepodobnosť / dopad, hodnota 4 – 7 znamená strednú pravdepodobnosť / dopad a hodnota 8-10 znamená vysokú pravdepodobnosť / dopad. Identifikácia a ohodnotenie rizika prebehlo v spolupráci s odborníkmi v danej oblasti.

5.1 SWOT analýza vybraného start-up projektu

		Kvalita			
		S – strengths (silné stránky)	W – weaknesses (slabé stránky)		
Prednosti		<ul style="list-style-type: none"> • finančné zdroje • komplexnosť riešenia • zákaznícka báza • vlastná infraštruktúra • predajná sieť 	<ul style="list-style-type: none"> • náklady na externý vývoj • skúsenosti s e-health • návratnosť investície • propozícia a cenotvorba • nedostatočná flexibilita 	Interné	
		O – opportunities (príležitosti)	T – threats (hrozby)		
		<ul style="list-style-type: none"> • využívanie aktuálnych technológií • medzinárodná integrita • vstup na okolité trhy • podpora rozvoja e-health • spolupráca so štátom 	<ul style="list-style-type: none"> • vyjednávacía sila zákazníkov • narastajúci tlak konkurencie • nedôvera zákazníkov • rast nákladov na podporu predaja • politické zásahy 	Externé	
		Pozitíva	Negatíva		

Obrázok 14 – SWOT analýza

Na obrázku vyššie sú uvedené identifikované pozitíva a negatíva projektu, ktoré na základe konzultácie s projektovým tímom a odborníkmi v danej oblasti ohodnotíme. Podľa výsledkov analýzy určíme ich vplyv na projekt a zvolíme vhodnú stratégiu, ktorou by sa mala organizácia v aktuálnych podmienkach uberať.

Tabuľka 1 – Výsledky SWOT analýzy – Strenghts

Analýza SWOT - Strenghts (silné stránky)			
Silné stránky	Hodnota (1-10)	Váha (0,01 – 0,96)	Σ
finančné zdroje	7	0,15	1,05
komplexnosť riešenia	6	0,07	0,42
zákaznícka báza	8	0,2	1,6
vlastná infraštruktúra	7	0,4	2,8
predajná sieť	8	0,18	1,44
Spolu	-	1	7,31

Tabuľka 2 – Výsledky SWOT analýzy - Weaknesses

Analýza SWOT - weaknesses (slabé stránky)			
Slabé stránky	Hodnota (1-10)	Váha (0,01 – 0,96)	Σ
náklady na externý vývoj	5	0,1	0,5
skúsenosti s e-health	8	0,42	3,36
návratnosť investície	6	0,14	0,84
propozícia a cenotvorba	4	0,12	0,48
nedostatočná flexibilita	5	0,22	1,1
Spolu	-	1	6,28

Tabuľka 3 – Výsledky SWOT analýzy - Opportunities

Analýza SWOT - Opportunities (príležitosti)			
Príležitosti	Hodnota (1-10)	Váha (0,01 - 0,96)	Σ
využívanie aktuálnych technológií	9	0,5	4,5
medzinárodná integrita	7	0,05	0,35
vstup na okolité trhy	5	0,15	0,75
podpora rozvoja e-health	7	0,2	1,4
spolupráca so štátom	5	0,1	0,5
Spolu	-	1	7,5

Tabuľka 4 – Výsledky SWOT analýzy - Threats

Analýza SWOT - Threats (hrozby)			
Hrozby	Hodnota (1-10)	Váha (0,01 – 0,96)	Σ
vyjednávací sila zákazníkov	5	0,02	0,1
narastajúci tlak konkurencie	3	0,13	0,39
nedôvera zákazníkov	7	0,45	3,15
rast nákladov na podporu predaja	8	0,35	2,8
politické zásahy	6	0,05	0,3
Spolu	-	1	6,74

Porovnaním výsledných hodnôt pre silné a slabé stránky a výsledných hodnôt príležitostí a hrozieb, určíme možnú stratégiu zabezpečujúcu udržateľnosť a prípadne ďalší rozvoj projektu.

Tabuľka 5 – Vyhodnotenie SWOT analýzy

Vyhodnotenie	
S – strenghts (silné stránky)	7,31
W – weaknesses (slabé stránky)	6,28
O – Opportunities (príležitosti)	7,5
T – Threats (hrozby)	6,74
S – W	1,03
O – T	0,76
Stratégia zvolená na základe výsledkov analýzy	Ofenzívna

Podľa výsledkov analýzy je pozícia projektu v aktuálnych podmienkach veľmi výhodná a preto na základe prevyšujúcich silných stránok a dostupných príležitostí bude pre organizáciu vhodné zvoliť ofenzívnu stratégiu a naplno využiť potenciál, ktorým disponuje.

5.2 Skórovacia metóda s mapou rizík

Tabuľka 6 – Identifikované rizikové faktory

č.	Rizikový faktor	Poznámka
1.	Nesprávna analýza trhu	potreby zákazníkov, skúsenosti s “e-health“
2.	Nekvalitné zariadenie / systém	výber zariadenia, technické riešenia
3.	Riziká spojené s úmrtím / ujmom na zdraví	právne nastavenie, procesy, garancie
4.	Nesprávne nastavená propozícia a cenotvorba	náklady vs. marža
5.	Nedostatočné predajné aktivity a podpora	cieľový marketing, motivácia predajcov

- **Nesprávna analýza trhu**

Nedostatočná kvalitatívna a kvantitatívna úroveň analýzy trhu v spojení s nevelkou skúsenosťou v oblasti “e-health“ a nesprávnou interpretáciou výsledkov.

- **Nekvalitné zariadenie / systém**

Nevhodný výber zariadenia a zvoleného technické riešenie, ktoré nebude napĺňať očakávania zákazníkov môže zásadným spôsobom ovplyvniť záujem o produkt a jeho návratnosť resp. udržateľnosť.

- **Riziká spojené s úmrtím / ujmom na zdraví**

Prihliadnuc na oblasť zdravotnej starostlivosti, v ktorej chce spoločnosť poskytovať svoj produkt, môže akýkoľvek nedostatok zmluvnej dokumentácie a podmienok znamenať riziko spojené s prenesením zodpovednosti za ujmu na zdraví, alebo živote.

- **Nesprávne nastavená propozícia / cenotvorba**

V závislosti od segmentu zákazníka a trhu na ktorom bude produkt ponúkaný je nevyhnutné odborne nastaviť propozíciu a zohľadniť cenovú senzitivitu zákazníka.

- **Nedostatočné predajné aktivity a podpora**

Pre aktívny predaj produktu koncovému užívateľovi je nevyhnutný vyvážený model predajných aktivít spojený s motiváciou a podporou pre obchodných reprezentantov, bez ktorých nie je predaj a zvýšenie zákazníckeho povedomia dosiahnuteľné.

Tabuľka 7 – Výsledky SM pre “Nesprávna analýza thru“

Kvantifikácia miery rizika zodpovedných oddelení	Biznis	Marketing	Právne	Controlling	Procesy a podpora	Skóre
Možnosť výskytu (1-10)	9	8	3	4	6	6
Miera dopadu (1-10)	9	7	7	5	6	6,8

Tabuľka 8 – Výsledky SM pre “Nekvalitné zariadenie / systém“

Kvantifikácia miery rizika zodpovedných oddelení	Biznis	Marketing	Právne	Controlling	Procesy a podpora	Skóre
Možnosť výskytu (1-10)	8	8	3	3	4	5,2
Miera dopadu (1-10)	8	7	3	3	5	5,2

Tabuľka 9 – Výsledky SM pre “Riziká spojené s úmrtím/ujmou na zdraví“

Kvantifikácia miery rizika zodpovedných oddelení	Biznis	Marketing	Právne	Controlling	Procesy a podpora	Skóre
Možnosť výskytu (1-10)	5	7	8	4	3	5,4
Miera dopadu (1-10)	5	8	8	5	3	5,8

Tabuľka 10 – Výsledky SM pre “Nesprávne nastavená propozícia/cenotvorba“

Kvantifikácia miery rizika zodpovedných oddelení	Biznis	Marketing	Právne	Controlling	Procesy a podpora	Skóre
Možnosť výskytu (1-10)	9	8	3	6	3	5,8
Miera dopadu (1-10)	9	9	3	7	3	6,2

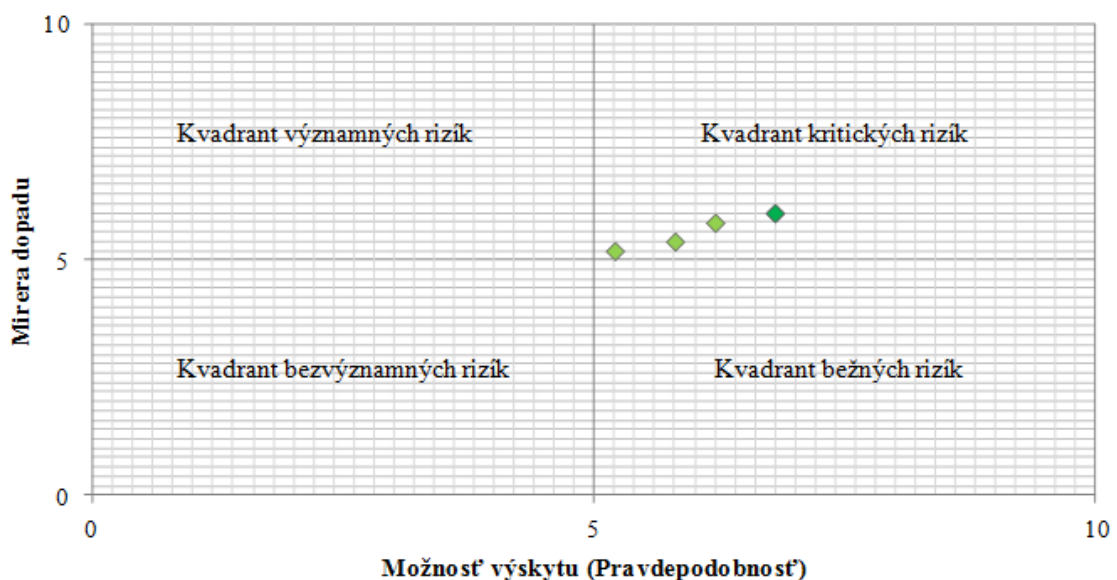
Tabuľka 11 – Výsledky SM pre “Nedostatočné predajné aktivity a podpora“

Kvantifikácia miery rizika zodpovedných oddelení	Biznis	Marketing	Právne	Financie a Controlling	Procesy a Podpora	Skóre
Možnosť výskytu (1-10)	7	10	2	4	7	6
Miera dopadu (1-10)	8	9	2	6	7	6,8

Tabuľka 12 – Vyhodnotenie skórovacej metódy s mapou rizík

Vyhodnotenie				
č.	Rizikový faktor	Možnosť výskytu	Miera dopadu	Ohodnotenie rizika
1.	Nesprávna analýza trhu	6	6,8	40,80
2.	Nekvalitné zariadenie / systém	5,2	5,2	27,04
3.	Riziká spojené s úmrtím / ujmou na zdraví	5,4	5,8	31,32
4.	Nesprávne nastavená propozícia a cenotvorba	5,8	6,2	35,96
5.	Nedostatočné predajné aktivity a podpora	6	6,8	40,80

V súlade s dosiahnutými výsledkami je hodnota rizika značná pri všetkých meraných rizikových faktoroch, najmä pri tých ktoré súvisia s predajom riešenia zákazníkom. Po zakreslení týchto hodnôt do grafu nižšie, vidíme, že všetky z týchto rizík spadajú do kvadrantu kritických rizík.



Obrázok 15 – Grafické zobrazenie závislostí rizík projektu

Návrh opatření proti identifikovaným rizikám

Tabuľka 13 – Návrh opatření pre identifikované rizikové faktory

č.	Rizikový faktor / Návrh opatrenia	Zodpovedné oddelenie
1.	Nesprávna analýza trhu	BIZ / MKT
	Dôkladná kvalitatívna aj kvantitatívna analýza trhu, vyhodnotenie a reflexia na požiadavky respondentov.	
2.	Nekvalitné zariadenie / systém	BIZ / SUPP / PROC
	Zber referencií, dôkladný výber dodávateľa a zariadenia, dôsledné testovanie funkcií a systematické riešenie prípadných problémov	
3.	Riziká spojené s úmrtím / ujmom na zdraví	BIZ / LEG
	Zabezpečenie právnej a bezpečnostnej analýzy, nastavenie podmienok a vypracovanie kvalitnej zmluvnej dokumentácie	
4.	Nesprávne nastavená propozícia / cenotvorba	MKT / BIZ
	Reflexia na vypracovanú analýzu trhu, nastavenie správneho pomeru marží, získanie spätnej väzby od potenciálnych zákazníkov	
5.	Nedostatočné predajné aktivity a podpora	PROC / SUPP / BIZ / MKT
	Nastavenie plánu/cieľov predaja, zabezpečenie podpory pre zákazníkov a predajcov, transparentné a motivačné odmeňovanie	

5.3 Analýza nákladov a benefitov CBA

V súvislosti s identifikovanými rizikami a mierou ich dopadu, musíme taktiež vyhodnotiť náklady a benefity navrhnutých opatrení pre minimalizovanie dopadov rizika. Pre toto vyhodnotenie sme zvolili CBA (Cost – Benefit Analysis) analýzu. Analýza CBA porovnáva celkové náklady verzus benefity, ktoré získame zavedením ochranných opatrení. V rámci tejto analýzy sa zameriame na:

- **Zvýšenie predaja / výnosov**

Tento cieľ môžeme dosiahnuť pomocou atraktívnej propozície, správne nastavenej motivácie a takzvaného “priateľského“ užívateľského rozhrania (User Friendly Interface)

- **Optimalizáciu riešenia**

Výber kvalitného, cenovo dostupného zariadenia a jeho prepojenie s platformou a užívateľským rozhraním

- **Minimalizáciu nákladov**

Správne nastavenie propozície a motivácie s reflexiou na aktuálny vývoj trhu spolu s optimálnym nastavením celého riešenia a nákladov vynaložených na jeho chod.

- **Vznik nových obchodných príležitostí**

Na základe správneho nastavenia a fungovania systému hľadať nových partnerov a príležitosti na rozvoj služby

Tabuľka 14 – (CBA) Analýza nákladov a benefitov – Asistent+

(CBA) Analýza nákladov a benefitov – Asistent+					
Náklady	Rok				
	2016	2017	2018	2019	2020
Marketing - Návrh, nastavenie a vývoj novej propozície	50	40	30	25	25
Právny supervising a konzultácie – zmluvy a OP	10	5	5	5	5
Podpora predajných aktivít –motivácia, vzdelávanie	100	50	50	50	50
Vývoj zariadenia, optimalizácia platformy, integrácia	100	75	50	25	25
Celkové Náklady	210	170	135	105	105
Celkové Náklady spolu	725				
Koeficient optimalizácie Nákladov	1	0,9	0,8	0,7	0,6
Aktuálna hodnota Nákladov	210	153	108	73,5	63
Kumulatívna hodnota Nákladov	607,5				
Benefity					
Zvýšenie predaja / zvýšenie výnosov	50	100	175	200	200
Zníženie nákladov na zariadenie a prevádzku	20	15	10	0	0
Partnerstvá / Dotácie	100	150	300	200	200
Celkové Benefity	170	265	485	400	400
Celkové Benefity spolu	1720				
Koeficient hodnoty Benefitov	1	0,95	0,9	0,85	0,8
Aktuálna hodnota Benefitov	170	251,75	436,5	340	320
Kumulatívna hodnota Benefitov	1518,25				
Kumulatívna hodnota Benefitov + Náklady spolu	910,75				

*Hodnoty sú uvedené v tisícoch EUR bez DPH

Porovnaním kumulatívnej hodnoty nákladov a kumulatívnej hodnoty benefitov je zrejme, že očakávané benefity prevyšujú plánované náklady na zabezpečenie opatrení proti rizikám a vzniku týchto rizík.

VYHODNOTENIE PRAKTICKEJ ČASTI A PRÍNOS PRE PRAX

Vyhodnotenie SWOT analýzy

Zo získaných výsledkov SWOT analýzy vyplýva, že pozitívne stránky projektu (S,O) prevažujú nad negatívami (W,T). Voľbou ofenzívnej stratégie využije organizácia prednosti a silu, ktorou disponuje čím zvýši pravdepodobnosť úspechu a minimalizuje možné riziká.

Z pozície sily a dostupných príležitostí môže organizácia napríklad:

- Využiť najmodernejšie technológie – zefektívnenie fungovania riešenia a vynaložených nákladov
- Proaktívne osloviť existujúcich zákazníkov – využitie vybudovanej dôvery
- Podporiť predaj – uvádzacie akcie a nadštandardná motivácia vďaka dostatočným finančným zdrojom
- Využiť pozíciu na trhu – spolupráca so štátom pri poskytovaní komplexného E-health riešenia

Vzhľadom na neustále sa meniace prostredie, vznik nových príležitostí, ale aj hrozieb je dôležité vnímať výsledok analýzy taktiež z časového hľadiska a priebežne ju aktualizovať.

Vyhodnotenie skórovacej metódy s mapou rizík

Výsledky analýzy a grafické zobrazenie závislosti rizík ukazujú, že identifikované riziká môžu mať vážny dopad na celkový úspech. Start-up projekt môže byť aj napriek dostatočnému zabezpečeniu etablovanej organizácie značne rizikový. Pre návratnosť investície, udržateľnosť projektu a minimalizovanie miery rizika je dôležité zamerať sa na ne a minimalizovať ich možnosť vzniku dôkladnou prípravou a nastavením vhodných opatrení. Najzásadnejší vplyv súvisí so:

- Správnou identifikáciou požiadaviek zákazníkov – prieskum, spätná väzba
- Fungujúcim modelom predaja (G2M) a plánom podpory / motivácie
- Vyváženým pomerom – Produkt vs. miera nákladov
- Postupnými inováciami na základe preferencií reálnych zákazníkov

Časový rámec dodania vstupov za jednotlivé oddelenia nie je možné v tejto fáze konkrétne stanoviť. Termíny budú závisieť od nastavenia priorit a rozhodnutia projektového tímu.

Vyhodnotenie analýzy nákladov a benefitov CBA

Z dostupných zdrojov a očakávaní organizácie je možné povedať, že v najbližších 5 rokoch projektu Asistent+ prevýšia benefity celkové náklady vynaložené na implemetáciu ochranných opatrení a rozvojových aktivít. Aj pri tejto analýze je dôležité ju priebežne aktualizovať a vyhodnocovať s prihliadnutím na aktuálny vývoj a podmienky.

ZÁVER

Start-up projekt môže byť aj napriek dostatočnému zabezpečeniu organizácie vyhodnotený ako rizikový, preto je veľmi dôležité neustále sledovať vývoj trhu, reagovať na požiadavky zákazníkov a zodpovedne nakladať s dostupnými zdrojmi. V prvej fáze projektu nie je efektívne a ani bezpečné vyvíjať produkt, ktorý bude obsahovať všetky plánované funkcie. Ideálne je uberať sa cestou postupného vývoja, tak aby sme minimalizovali mieru rizika a vynaložených nákladov a mohli produkt kontinuálne prispôbovať požiadavkám reálnych zákazníkov. Spolu s jasnou predstavou G2M modelu a nastavením motivácie pre obchodných zástupcov sa môžeme bez väčších ťažkostí posunúť pred konkurenciu a upevniť tak dôveru v poskytovaný produkt.

Opierajúc sa o výsledky realizovaných analýz je pravdepodobnosť výskytu rizika a jeho miera dopadu na projekt významná aj napriek prevažujúcim prednostiam, ktorými organizácia disponuje. Táto skutočnosť potvrdzuje neisté podmienky start-up projektu aj pri dostatočnom materiálnom a personálnom zabezpečení, ktoré organizácia poskytuje. Pre úspech projektu je rozhodujúce poučiť sa z chýb, ktoré vznikli v prvej fáze, efektívne ich eliminovať a na základe uskutočnených analýz a spätnej väzby od zákazníkov, navrhnuť a aplikovať opatrenia vedúce k minimalizovaniu dopadov týchto rizík a dlhodobej udržateľnosti produktu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] RIES, Eric. *Lean startup: jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace*. 1. vydání. Překlad Lukáš Dušek. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0389-7.
- [2] THIEL, Peter A a Blake G MASTERS. *Od nuly k jedničce: úvahy o startupech, aneb, jak tvořit budoucnost*. Vydání první. Překlad Lubomír Sedlák. V Brně: Jan Melvil Publishing, 2015. Žádná velká věda. ISBN 978-80-87270-72-1.
- [3] *Definition of business model*. In: Financial Times [online]. London: The Financial Times Ltd., 2016 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <http://lexicon.ft.com/Term?term=business-model>
- [4] *Biznis model canvas* [online]. Bratislava: CFO.sk s.r.o., 2013 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: http://www.cfo.sk/img/uploads/130701132333_canvas.jpg
- [5] MAĎAROVÁ, Martina. *Manažment v teórii a prax: EURÓPSKA NADÁCIA PRE KVALITU – EFQM EXCELLENCE MODEL* [online]. Košice, 2007 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/4-2007/7.madarova.pdf>
- [6] *Dobří manažeri si najímají lidí lepších a schopnějších ako oni sami*. In: OPeňazoch.sk [online]. Bratislava: Zoznam, s.r.o., 2015 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <http://openiazoch.zoznam.sk/cl/160885/Dobri-manazeri-si-najimaju-ludi-lepsich-a-schopnejsich-ako-oni-sami>
- [7] *Startup4Dummies: Povinná příručka každého startupu*. In: IT news [online]. Bratislava: digitalvisions, 2015 [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: http://static.itnews.sk/a542/file/item/sk/0000/startup_4_dummies.QUAV.pdf
- [8] *Startup Hubs Europe: Mapping Europe's startup ecosystem*. [online]. London: Trampline Systems, 2016 [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: <http://www.startuphubs.eu/>
- [9] *Czechstartups.org: Your official guide to the Czech startup community*. [online]. Praha: CzechInvest, 2016 [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: <https://czechstartups.org/startups>
- [10] *IT ROČENKA 2014: STARTUPY NA SLOVENSKU* [online]. Bratislava: Digital Visions, s. r. o., 2014 [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: http://static.itnews.sk/a542/file/item/sk/0000/07_startupy_na_slovenku.24qE.pdf

[11] *Startup Survey: Slovakia | 2014*. In: The Startup Studio [online]. Bratislava: KPMG Slovensko spol. s r.o., 2014 [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: http://www.kpmg-studio.sk/publications/KPMG_Startup_Survey_2014.pdf

[12] Steve Blank: *The 6 Types of Startups* [online]. South Brunswick (NJ): Dow Jones & Company, Inc, 2013 [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: <http://blogs.wsj.com/accelerators/2013/06/24/steve-blank-the-6-types-of-startups-2/>

[13] *Manažment v softvérovom inžinierstve: Zbierka esejí* [online]. Bratislava: Slovenská technická univerzita Fakulta informatiky a informačných technológií, 2006 [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: http://www2.fiit.stuba.sk/~bielik/courses/msi-slov/kniha/2006/book/group_c.pdf

[14] *SMERNICA EURÓPSKEHO PARLAMENTU A RADY 2008/95/ES*. In: . EU: EP, 2008, ročník 2008, 2008/95/ES. Dostupné také z: http://www.upv.sk/swift_data/source/pdf/legislativa/pravne_predpisy_eu/ochranne_znamky/pravo_0895.pdf

[15] *Managementmania: Business encyklopédie*. [online]. Wilmington (DE): ManagementMania.com LLC, 2015 [cit. 2016-03-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/sk/knowledge>

[16] *LEAN PROCESS* [online]. UK: Brinkley Warren, 2016 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <http://brinkleywarren.com/hermeneutic-circles-sandcastles-the-future-of-design/>

[17] *The Age of Unicorns* [online]. U.S.: Time Inc., 2015 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <http://brinkleywarren.com/hermeneutic-circles-sandcastles-the-future-of-design/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CBA	Cost-Benefits Analysys
G2M	Go To Market
EQFM	European Quality Foundation Mode
EÚ	Európska Únia
IPMA	International Project Management Association
E-HEALTH	Elektronické zdravotníctvo
SM	Skórovacia metóda
MTK	Marketing
SUPP	Support – Podpora predaja
PROC	Procesy
LEG	Legal – Právne
BIZ	Biznis
LWP	Lone Worker Protection
B2C	Business-to-consumer
B2B	Business-to-business
OP	Obchodné podmienky

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázok 1 – Biznis model [4].....	14
Obrázok 2 – Model EQFM [5]	15
Obrázok 3 – Start-up projekty v Európe [8]	18
Obrázok 4 – Start-up projekty v ČR [9]	18
Obrázok 5 – Zoznam start-up projektov v SR [10]	19
Obrázok 6 – Typológia start-up projektov podľa odvetvia [11].....	19
Obrázok 7 – Lean proces [16].....	25
Obrázok 8 – Start-up projekty v praxi [17].....	26
Obrázok 9 – Riziká start-up projektov [11].....	28
Obrázok 10 – Vizualizácia fungovania Asistent+	32
Obrázok 11 – Vizualizácia riešenia Asistent+	33
Obrázok 12 – Biznis model Asistent+	34
Obrázok 13 – Východiskový stav vybraného start-up projektu	35
Obrázok 14 – SWOT analýza	36
Obrázok 15 – Grafické zobrazenie závislostí rizík projektu.....	40

SEZNAM TABULEK

Tabuľka 1 – Výsledky SWOT analýzy – Strenghts	37
Tabuľka 2 – Výsledky SWOT analýzy - Weaknesses	37
Tabuľka 3 – Výsledky SWOT analýzy - Opportunities	37
Tabuľka 4 – Výsledky SWOT analýzy - Threats	37
Tabuľka 5 – Vyhodnotenie SWOT analýzy	38
Tabuľka 6 – Identifikované rizikové faktory	38
Tabuľka 7 – Výsledky SM pre “Nesprávna analýza thru“	39
Tabuľka 8 – Výsledky SM pre “Nekvalitné zariadenie / systém“	39
Tabuľka 9 – Výsledky SM pre “Riziká spojené s úmrtím/ujmou na zdraví“	39
Tabuľka 10 – Výsledky SM pre “Nesprávne nastavená propozícia/cenotvorba“	39
Tabuľka 11 – Výsledky SM pre “Nedostatočné predajné aktivity a podpora“	40
Tabuľka 12 – Vyhodnotenie skórovacej metódy s mapou rizík	40
Tabuľka 13 – Návrh opatrení pre identifikované rizikové faktory	41
Tabuľka 14 – (CBA) Analýza nákladov a benefitov – Asistent+	42