

VZŤAH MEDZI STRATÉGIOU A PODNIKATEĽSKÝM MODELOM NA PRÍKLADE SLOVENSKÝCH STARTUPOV

Ráchel Hagarová

ABSTRACT

Startups are hot topic in business today. They are great opportunity to research business models and strategy, as well as their relationship. Startups have more difficult way than classic businesses because they have to find their business model. Aim of this article is to research relationship between business model and strategy in case of Slovak startups.

KEY WORDS

Startup. Business model. Strategy.

JEL CLASSIFICATION

M13, L1,

ÚVOD

Článok sa venuje skúmaniu vzťahu medzi Rozvojom podnikateľského modelu a Stratégie. Na základe preštudovanej literatúry vieme, že model a stratégia sú prepojené. Najmä v prípade startupov sa do popredia dostáva práve podnikateľský model a cesta startupu k nájdeniu toho najlepšieho modelu. Inovácie startupov často spočívajú priamo v modely. Podnikateľský model však v určitom čase treba nasadiť na trh, medzi konkurenciou a zákazníkov. A práve to je úlohou stratégie. Životaschopnosť modelu overí až jeho nasadenie na trh. Stratégie môže modelu pomôcť alebo ho potopiť. V akom vzťahu sú prvky stratégie a modelu, ako sa ovplyvňujú a ako spolu súvisia? To sú otázky, na ktoré hľadáme odpovede.

1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

Téma startupov sa pomaly z praktického sveta dostáva aj do akademickej sféry a výskumu. Hoci sú startupy veľmi populárne, stále je veľa vecí, ktoré o ich fungovaní nevieme. Startupy sú zároveň veľmi živnou pôdou pre skúmanie veličín ako je podnikateľský model a stratégia. Podnikateľské modely získali popularitu práve s príchodom startupov.

Stratégia je dobre známym pojmom už dlhé roky. Čo však nie je známe je vzťah medzi nimi dvoma.

Startupy majú sťaženú situáciu v tom, že svoj podnikateľský model musia nájsť, keďže fungujú inak ako klasické podnikanie. Podnikateľský model zobrazuje vútorné fungovanie podniku, kým stratégia hovorí o aplikovaní modelu do externého prostredia.

Alexander Osterwalder a Yves Pigneur (2009) priniesli model Canvas, ktorý sa v tomto čase teší veľkej popularite. „Podnikateľský model opisuje logiku toho, ako organizácia vytvára, prináša a zachytáva (ovláda) hodnotu a ako sa v podniku tvoria peniaze.“ Model Canvas, v slovenskom preklade plátno, je tvorený deviatimi blokmi, ktoré spoločne komplexne opisujú činnosť podniku. Sú to tieto bloky: ponuka hodnoty pre zákazníka, vzťahy so zákazníkmi, segmenty zákazníkov, distribučné kanály, zdroje príjmov, náklady, kľúčoví partneri, kľúčové aktivity, kľúčové zdroje.

Johnson (2010) tvrdí, že „podnikateľský model je vo svojej podstate prezentáciou toho ako podnik vytvára a prináša hodnotu pre zákazníkov aj spoločnosť.“

Amitt a Zott (2004) tvrdia, že „stratégia je v najjednoduchšom pohľade považovaná za zjednocujúcu myšlienku, ktorá určuje účel a konanie (akciu). Stratégia je koordinovaný sled udalostí (akcií), ktoré zahŕňajú získavanie zdrojov, ku ktorým máme prístup za cieľom dosiahnutia stanovených cieľov.“

M. E. Porter (1996) poskytuje túto definíciu stratégie. „Stratégia je vytvorenie unikátnej a hodnotnej pozície, zahrňujúcej rôzne zloženie aktivít. Ak by existovala len jedna ideálna pozícia, neexistovala by potreba stratégie. Podniky by čelili len jednoduchému imperatívu – vyhrať preteky s cieľom odhaliť a získať túto ideálnu pozíciu. Zmyslom a základom strategického umiestňovania je hľadanie aktivít, ktoré sú odlišné od aktivít konkurentov. Ak by rovnaké zloženie aktivít bolo vhodné na vytváranie všetkých možností a pokrytie všetkých potrieb a získanie všetkých zákazníkov, potom by sa podniky mohli jednoducho premiestňovať medzi nimi a efektívnosť v prevádzkovej činnosti by determinovala výkon.“

Casadesus-Masanel a Ricart (2009) tvrdia, že „podnikateľský model sa vzťahuje na logiku firmy, na spôsoby akými pracuje a ako tvorí hodnotu pre vlastníkov. Stratégia sa vzťahuje na výber podnikateľského modelu prostredníctvom, ktorého bude podnik bojovať na trhu.“

Zagoršek (2014) tvrdí, že podnikateľský model a stratégia na seba vzájomne pôsobia a existujú vzťahy na základe ktorých sa dá určiť ich kompatibilita. Vďaka tomu podniky vedia dopredu zistiť či je model a stratégia v súlade.

2 CIEĽ A METÓDY

Výskum sa venuje startupom založeným na Slovenku, nemôžeme povedať že aj pôsobiacich na našom území. Keďže niektoré startupy presunuli svoje pôsobenie do zahraničia. To je však prirodzené a očakávané v prípade startupov. Výskum je rozdelený na 3 fázy, aby bolo možné zachytiť vývoj. Prvá fáza (jeseň 2015) bola venovaná len podnikateľskému modelu. V druhej fáze (leto 2016) sme pridali aj stratégiu. Tretia fáza (začiatok roka 2017) opäť obsahuje rovnaké otázky ako prvé dve fázy. Na zber údajom bol použitý dotazníkový prieskum. Dotazníky boli vyplňané osobne so zástupcami startupov, väčšinou zakladateľmi. Osobné stretnutia nám pomohli k lepšiemu pochopeniu diania v startupe a skúmaných oblastí. V skúmanej vzorke je zahrnutých 72 startupov rôznych fázach vývoja, z rôznych oblastí.

Podnikateľský model je skúmaný na základe modelu Canvas od autorov Osterwaldera a Pigneura. Pre výpočet Rozvinutosti modelu sme urobili priemer rozvinutosti jednotlivých blokov modelu. Všetkých 9 blokov považujeme za rovnako dôležité a preto používame aritmetický priemer.

Stratégiu skúmame zo štyroch hľadísk - Externé prostredie, Pozícia v externom prostredí, Interne prostredie, Postoj a konanie. Každé oblasť obsahuje niekoľko prvkov, ktoré spolu opisujú jednu časť stratégie. Prvky boli merané na päťstupňovej škále prispôbenej konkrétnemu prvku tak aby čo najlepšie zachytila jeho stav.

Externé prostredie bolo skúmané na základe 4 ukazovateľov. Zisťujeme v akej fáze životného cyklu je odvetvie v ktorom startup pôsobí, aká je dynamika a zložitosť odvetvia, aké je jeho predvídateľnosť a aká je tu intenzita konkurencie. Tieto ukazovatele hovoria o tom a v akom prostredí sa konkrétny startup nachádza, do akého prostredia nasadzuje svoj produkt. Pozícia v externom prostredí je meraná na základe podnikateľského priestoru startupu, segmentácie a pozície startupu v odvetví. O vnútornej stránke startupu hovorí skupina interné prostredie. Sem patria ukazovatele – pridaná hodnota produktu, cena produktu, do akej miery sú dôležité doplnkové služby produktu, ako je originálna a inovatívna kľúčová technológia, konkurenčná výhoda. A to všetko v porovnaní s konkurenciou. Postoj a konanie voči konkurentov hodnotíme z pohľadu konkurenčného postoja, iniciatívnosti, premyslenosti, dynamiky a rýchlosti konania, reakcií na vonkajšie podnety a odlišnosti.

V tomto článku sa však budeme zaoberať len Externým prostredím a Pozíciou v externom prostredí. Tieto dve oblasti spolu logicky súvisia. Predpokladáme, že prvky Externého prostredia ovplyvňujú Pozíciu startupu v externom prostredí.

Zároveň budeme skúmať vzťah medzi Rozvinutosťou podnikateľského modelu a vybranými oblasťami stratégie a ich prvkami. Predpokladáme, že prvky Externého prostredia budú mať vplyv na Rozvinutosť podnikateľského modelu v negatívnom smere.

3 VÝSLEDKY A DISKUSIA

V Tabuľke 1 je uvedená priemerná rozvinutosť jednotlivých blokov modelu a tiež Rozvinutosť bloku ako celku. Najviac je rozvinutý blok Hodnotová ponuka a najmenej Zdroje príjmov.

Tabuľka 1 Základné informácie o Podnikateľskom modeli a jeho blokoch

	Priemer	Št.odch.	Modus	Medián	Min	Max
Hodnotová ponuka	4,5	0,750586625	5	5	2	5
Zákaznícke segmenty	4,097222	0,767977039	4,666667	4,333333	1,666667	5
Distribučné kanály	3,777778	1,302459453	5	4	0	5
Vzťahy so zákazníkmi	4,180556	1,091921538	5	4,5	0	5
Kľúčové zdroje	4,319444	0,901116504	5	5	2	5
Kľúčové procesy	4,152778	0,929329945	5	4	0	5
Kľúčoví partneri	3,791667	1,277514091	5	4	1	5
Zdroje príjmov	3,375	0,999683048	3,8	3,5	1,2	5
Štruktúra nákladov	4,263889	1,08761343	5	5	0	5
Podnikateľský model - rozvinutosť	4,050926	0,77350086	4,614815	4,248148	1,918519	4,962963

Prameň: vlastné spracovanie

Tabuľka 2 zobrazuje základné informácie o prvkoch Externého prostredia. Fáza životného cyklus odvetvia je priemerne medzi fázou rastu a dozrievanie, bližšie však k rastu. Dynamika podnikateľského prostredia je vyššia a predvídateľnosť je mierna. Intenzita konkurencie je takmer vyššia. Slovenské startupy sa teda nachádzajú v odvetví, ktoré stále rastie, je dynamické, málo predvídateľné s intenzívnou konkurenciou.

Tabuľka 2 Základné informácie o prvkoch Externého prostredia

	Priemer	Št.odch.	Min	Max	Modus	Medián
Odvetvie (E)	2,394366	1,034807	1	5	2	2
Podnikateľské prostredie(E)	3,277778	1,128656	1	5	3	3
Predvídateľnosť (E)	2,805556	0,929014	1	5	3	3
Konkurencia (E)	2,847222	1,194585	1	5	2	3

Prameň: vlastné spracovanie

Tabuľka 3 zobrazuje základné informácie o prvkoch Pozície v externom prostredí. Akčný rádius startupu je medzi stredoeurópskym a európskym. Segmentov existuje viac. Pozícia startupu v externom prostredí je priemerná.

Tabuľka 3 Základné informácie o prvkoch Pozícia v externom prostredí

	Priemer	Št.odch.	Min	Max	Modus	Medián
Akčný rádius (PvE)	3,444444	1,403104	1	5	5	3,5
Segmentácia (PvE)	2,597222	1,083288	1	5	3	3
Pozícia PvE)	3,125	1,393521	1	5	3	3

Prameň: vlastné spracovanie

Tabuľka 4 zobrazuje korelačnú maticu medzi prvkami tvoriace Externé prostredie, Pozíciu v Externom prostredí a Rozvinutosťou podnikateľského modelu.

Tabuľka 4 Korelačná matica skúmaných prvkov

		Odvetvie (E)	Podnikateľské prostredie (E)	Predvídateľnosť (E)	Konkurencia (E)	Akčný rádius (PvE)	Segmentácia (PvE)	Pozícia (PvE)	Podnikateľský model-rozvinutosť
Odvetvie (E)	PC	1,00							
	Sig. N	71							
Podnikateľské prostredie (E)	PC	-,08	1,00						
	Sig. N	,512 71	72						
Predvídateľnosť (E)	PC	-,18	,09	1,00					
	Sig. N	,124 71	,439 72	72					
Konkurencia (E)	PC	,24	,18	,14	1,00				
	Sig. N	,040 71	,134 72	,248 72	72				
Akčný rádius (PvE)	PC	-,11	,29	,07	,06	1,00			
	Sig. N	,376 71	,012 72	,575 72	,629 72	72			
Segmentácia (PvE)	PC	,20	-,14	,02	-,10	-,19	1,00		
	Sig. N	,102 71	,249 72	,874 72	,391 72	,117 72	72		
Pozícia (PvE)	PC	-,20	-,07	,13	-,21	,13	-,15	1,00	
	Sig. N	,100 71	,575 72	,285 72	,079 72	,278 72	,200 72	72	
Podnikateľský model-rozvinutosť	PC	,28	,07	,10	,17	,18	,07	,26	1,00
	Sig. N	,019 71	,564 72	,414 72	,149 72	,125 72	,582 72	,028 72	72

PC – Pearson Correlation
Sig. – hladina významnosti

Prameň: vlastné spracovanie

Prvky Externého prostredia a Pozície startupu v externom prostredí sú medzi sebou pomerne slabo korelované. Viac ako sila závislosti sú zaujímavé druhy vzťahov. V negatívnej

závislosti je prvok Životný cyklus odvetvia a prvky Dynamika podnikateľského prostredia, Predvídateľnosť, Akčný rádius startupu a Pozícia startupu v priestore. Na Segmentáciu trhu a Pozíciu startupu na trhu tiež negatívne pôsobí Dynamika podnikateľského priestoru a Intenzita konkurencie. Na pozíciu startupu v priestore negatívne vplyvajú prvky Životný cyklus odvetvia, Dynamika podnikateľského priestoru, Intenzita konkurencie, a Segmentácia trhu. Na Akčný rádius negatívne vplyva Segmentácia trhu a Životný cyklus odvetvia.

Vzťahy medzi Rozvojom podnikateľského modelu a Externým prostredím sa prejavil najmä pri prvku Fáza životného cyklu odvetvia. A v rámci prvkov z Pozície v externom prostredí s prvkom Pozícia startupu v podnikateľskom prostredí. Tabuľka s korelačnou maticou zobrazuje, že najsilnejší vzťah je medzi Rozvinutosťou podnikateľského modelu a Pozíciou startupu v podnikateľskom priestore.

V korelačnej matici vidíme, že súčasti, ktoré tvoria Postavenie v externom prostredí sú korelované na rovnakej úrovni, hoci je to pomerne slabý vzťah. Rozdiel je však v druhu závislosti. Segmentácia a Akčný rádius, rovnako aj pozícia v podnikateľskom priestore sú v nepriamej závislosti. Predpokladáme, že Segmentáciu trhu negatívne ovplyvňuje pozíciu startupu v danom podnikateľskom prostredí a tiež akčný rádius startupu.

Najsilnejší vzťah je medzi Životným cyklom odvetvia a Rozvinutosťou podnikateľským modelom. Dynamika, zložitnosť podnikateľského prostredia a jeho predvídateľnosť majú zanedbateľný vplyv na rozvinutosť podnikateľského modelu. Najviac na rozvinutosť modelu vplyva fáza životného cyklu odvetvia. Toto potvrdzuje aj tabuľka s prehľadom priemernej rozvinutosti podnikateľského modelu v rámci jednotlivých fáz životného cyklu odvetvia. Od vzniku odvetvia až do útlmu kontinuálne rastie aj priemerná rozvinutosť podnikateľského modelu.

Tabuľka 5 Priemerný Rozvoj podnikateľského modelu v jednotlivých fázach Životného cyklu odvetvia

Podnikateľský model -rozvinutosť	Odvetvie (E)				
	1	2	3	4	5
Priemer	3,630246914	4,01143	4,25802	4,29418	4,5963
Št.odch.	0,9185681	0,70144	0,499952749	0,79349	0

Prameň: vlastné spracovanie

Tabuľka 6 zobrazuje výsledky regresnej analýzy. Najväčší vplyv na Rozvinutosť podnikateľského modelu má Fáza životného cyklu odvetvia.

Tabuľka 6 Vplyv prvkov Externého prostredia na Rozvinutosť podnikateľského modelu

Premenná	(1) Podnikateľský model- rozvinutosť	(2) Podnikateľský model- rozvinutosť
Odvetvie (E)	0,22* 0,09	0,21* 0,09
Podnikateľské prostredie(E)	0,04 0,08	
Predvídateľnosť (E)	0,11 0,1	
Konkurencia (E)	0,05 0,08	
Upravený koeficient determinácie	0,06	0,06
Hladina významnosti <0,05*, <0,01**		

V prvom riadku je uvedený Regresný koeficient.

V druhom riadku je uvedená Štandardná chyba.

Prameň: vlastné spracovanie

Vzťah medzi prvkami Externého prostredia sa ukázal medzi Intenzitou konkurenciou a Fázou životného cyklu odvetvia. Vysvetlenie je logické, čím je odvetvie viac rozvinuté, tým je v ňom intenzívnejší konkurenčný boj. Predpokladáme teda, že Zrelosť odvetvia vplyva na intenzitu konkurencie. Tento predpoklad podrobíme regresnej analýze. Do modelu pridáme aj ostatné zložky externého prostredia, aby boli zahrnuté všetky možnosti, ktoré môžu ovplyvňovať intenzitu konkurencie.

Tabuľka 7 Vplyv prvkom Externého prostredia na prvok Konkurencia

Premenná	(1) Konkurencia	(2) Konkurencia	(3) Konkurencia
	0,34*	0,24*	
Odvetvie	0,14	0,14	
	0,20		0,18
Podnikateľské prostredie	0,12		0,12
	0,22		0,16
Predvídateľnosť	0,15		0,15
Upravený koeficient determinácie	0,09	0,06	0,02
Hladina významnosti modelu	0,026	0,04	0,193
Hladina významnosti <0,05*, <0,01**			

Prameň: vlastné spracovanie

Tabuľka 7 zobrazuje výsledky regresnej analýzy. Stĺpec (1) zobrazuje všetky premenné z časti Externé prostredie. Stĺpec (2) reprezentuje už len Odvetvie a jeho vplyv na model. Pričom Stĺpec (3) je vložený už len pre porovnanie hodnôt Upraveného koeficientu korelácia. Samotné odvetvie vysvetľuje väčšiu časť variability modelu ako Podnikateľské prostredie a Predvídateľnosť spolu.

V prípade časti stratégie Pozícia v externom prostredí sa už vraciame k pôvodnému tvrdeniu, že model existuje ako prvý a môže ovplyvňovať stratégiu. Najsilnejšia závislosť sa v rámci korelačnej matice ukázala medzi Rozvinutosťou modelu a Pozíciou v podnikateľskom priestore. Môžeme tvrdiť, že Rozvinutosť podnikateľského modelu má vplyv na pozíciu startupu v jeho podnikateľskom odvetví. Podnikateľský model a jeho rozvinutosť ovplyvňuje Pozíciu startupu v jeho trhovom priestore. Čím je model viac rozvinutý. Tým lepšiu pozíciu si startup vie získať. Vývoj modelu ide v súlade s vývojom pozície na trhu. V prvých fázach vstupu na trh si startup ešte len hľadá najvhodnejší model, keď nájde najlepší model tak získa aj vedúcu pozíciu na trhu. V čase keď už je startup vedúcim na trhu, však musí model pozmeniť tak, aby si pozíciu aj udržal. Nesmie zabúdať na neustále inovovanie.

Tabuľka 8 Vplyv prvkov Pozícia na trhu na Rozvinutosť podnikateľského modelu

Premenná	(1) Podnikateľský model- rozvinutosť	(2) Podnikateľský model- rozvinutosť
Akčný rádius (PvE)	0,10 0,06	
Segmentácia (PvE)	0,10 0,08	
Pozícia (PvE)	0,14* 0,06	0,14* 0,06
Upravený koeficient determinácie	0,07	0,05
Hladina významnosti <0,05*, <0,01**		

Prameň: vlastné spracovanie

ZÁVER

Stratégia a podnikateľský model sú jasne prepojené. Na jednej strane je model ovplyvňovaný externým prostredím a na druhej strane model ovplyvňuje umiestnenie startupu na trhu.

Startupy majú podnikateľský model rozvinutý do úrovne pokusov s realizáciou (fáza 4 na päťbodovej stupnici). Nachádzajú sa v odvetví, ktoré rastie, s vyššou dynamikou a vysokou intenzitou konkurencie. Predvídateľnosť odvetvia je vyššia. Vzhľadom na porovnanie rozvoja modelu a pozície startupu v externom prostredí, vieme povedať, že startup má dobre rozvinutý model, ale nevie ho rovnako dobre umiestniť do prostredia. To potvrdzuje aj rozvoj jednotlivých blokov modelu. Bloky, ktoré smerujú smerom von z podniku do prostredia, distribučné kanály, partneri, zdroje príjmov, patria medzi menej rozvinuté.

Závislosť medzi zložkami externého prostredia nie je silná, avšak zaujímavý je druh. S dozrievaním životného cyklu odvetvia klesá jeho predvídateľnosť aj dynamika a zložitosť.

Najsilnejší vzťah sa prejavil medzi Fázou životného cyklu odvetvia a Intenzitou konkurencie. Vieme povedať, že s dozrievaním odvetvia rastie aj intenzita konkurencie.

Prvky v rámci Pozície v externom prostredí sú pomerne rovnako korelované, slabo. Segmentácia trhu negatívne ovplyvňuje akčný rádius startupu. Startupy majú problém so získaním a udrzaním svojej pozície na trhu s rastom konkurencie.

Čo sa týka vzťahu Rozvoja podnikateľského modelu a dvoch častí stratégie, Externého prostredia Pozície na trhu, existuje najsilnejší vzťah medzi modelom a Pozíciou v podnikateľskom priestore (PvE) a Životným cyklom odvetvia (E). Dozrievanie odvetvia, v ktorom startup pôsobí ide ruka v ruke s rozvinutosťou modelu. Startupy vo vznikajúcich odvetviach majú model rozvinutý menej ako startupy v zrelých odvetviach. Najväčší rozvoj sa udeje medzi fázami vzniku a rastu odvetvia. Je to logické, keďže v začínajúcom odvetví nie je taká dynamika ani intenzita konkurencie a tak sa môže model vyvíjať pomalšie. V zložitom prostredí však startup musí mať silný, pevný model aby bol schopný konkurovať a byť efektívny. Čím je trh viac segmentovaný, tým je jeho pozícia slabšia. Startupy majú zrejme problém s konkurenciou a bojom o svoju pozíciu v podnikateľskom priestore.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

KASTELLE, T. 2012. Eight models of business models, and why they are important. [cit. 14-12-1]. Dostupné na : <<http://timkastelle.org/blog/2012/01/eight-models-of-business-models-why-theyre-important/>>.

OSTERWALDER,A - PIGNEUR,Y. 2009. Business Model Generation. Self Published, 2009, p. 14. ISBN 978-2-8399-0580-0.

JOHNSON,M.W. 2010. Seizing the white space : business model innovation for growth and renewal. Boston : Harward Business Press, 2010. p. 22. ISBN 978-1-4221-2481-9.

WHITE, C. 2004. Strategic management. New York : Palgrave Macmillan, 2004, s. 55. ISBN1-4039-0400-6.

PORTER,M. 1996. What Is Strategy? [cit. 14-12-2]. Dostupné na : <<https://hbr.org/1996/11/what-is---strategy>>

CASADESUS-MASANELL, R. 2009. From Strategy to Business Models and to Tactics. Working Paper 10-036. Harvard Business School. Dostupné na : <<http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-036.pdf>>

ZAGORŠEK, B. Ponúkaná hodnotapodnikateľského modelu a jej prepojenie na podnikateľskú stratégiu. [aut.] Š a kol. Slávik. Stratégie a podnikateľské modely v postindustriálnej ére podnikania II: recenzovaný zborník vedeckých prác. Bratislava : Ekonóm, 2014, s. 125-137.

KONTAKT

Ing. Ráchel Hagarová

Ekonomická univerzita v Bratislave

Dolnozemska cesta 1

852 35 Bratislava

Slovenská republika

rachel.matuskova@gmail.com