

VÝSKUM VERTIKÁLNEHO A TÍMOVÉHO VODCOVSTVA V SLOVENSKÝCH STARTUPOCH

RESEARCH OF VERTICAL AND TEAM LEADERSHIP IN SLOVAK STARTUPS

Ivana Ljudvigová

***Abstract:** Start-up is a fast growing, innovative enterprise. Only ten percent of the start-ups will grow into real companies that have a value. One of the most common causes of extinction of the remaining ninety percent of start-ups is the inability of the founder to create a functional start-up team. Start-ups are therefore considered the ideal context for studying both vertical and team leadership. Within the framework of vertical leadership, it is necessary to examine the quality of the start-up founder's ability to formulate an original and attractive vision, to inspire co-workers to achieve it, to encourage them in crisis situations and also to develop their competence. The essence of team leadership is the creation of a cohesive team, whose members support each other, have divided roles, responsibilities and authorities. Based on a research sample of 76 Slovak start-ups, there was investigated the founder's tasks in the start-up and the quality of teamwork in the start-up team. The results of the research project help clarify the nature of the vertical and team leadership in the start-up.*

***Key words:** startup, leader, vertical leadership, team, team leadership*

Úvod

Startup predstavuje rýchlorastúcu inovatívnu firmu. Len desať percent startupov prerastie do reálnych podnikov, ktoré majú hodnotu. Jednou z najčastejších príčin zániku zvyšných deväťdesiatich percent startupov je neschopnosť zakladateľa vytvoriť funkčný startupový tím. Startupy sú preto považované za ideálny kontext na študovanie vertikálneho i tímového vodcovstva. V rámci vertikálneho vodcovstva je potrebné skúmať kvalitu schopnosti zakladateľa startupu sformulovať originálnu a atraktívnu víziu, inšpirovať spolupracovníkov k jej dosiahnutiu, povzbudzovať ich v krízových situáciách a tiež rozvíjať ich kompetentnosť. Podstatou tímového vodcovstva je vytvorenie súdržného tímu, ktorého členovia sa navzájom podporujú, majú rozdelené roly, zodpovednosti a právomoci. Na základe výskumnej vzorky 76 slovenských startupov sme skúmali úlohy zakladateľa v startupe a kvalitu tímovej práce v startupovom tíme. Výsledky výskumného projektu pomáhajú objasniť povahu vertikálneho a tímového vodcovstva v startupe.

Teoretické východiská startupového podnikania

Mnoho ľudí sa domnieva, že startup je len zahraničný výraz pre pomenovanie malých podnikov vo fáze, kedy začínajú svoje podnikanie. V odbornej literatúre sa však viacerí autori prikláňajú k odlišovaniu startupov a začínajúcich podnikov. Známe je predovšetkým tvrdenie Blanka (2013) o tom, že „startupy nie sú malou verziou veľkého podniku a fungujú inak ako klasické malé podniky, pretože ich začiatky a vnútorné fungovanie sú úplne odlišné“. Thanedar (2012) rozlišuje startupy od malých podnikov na základe piatich kritérií, ktorými sú ziskovosť, dlhodobá hodnota, príjmy, rastový potenciál a škálovateľnosť. Malé podniky majú za cieľ ziskovosť a stabilnú dlhodobú hodnotu, zatiaľ čo startupy sa zameriavajú na príjmy a rastový potenciál. Zagoršek (2016) vytvoril a zhodnotil poznatkovú bázu o startupoch. Podobne Slávik (2016) uskutočnil hlbokú analýzu teoretických vymedzení pojmu startup.

Startupové podnikanie má teda špecifiká, ktoré ho odlišujú od iných novozaložených podnikov.

Jednotná alebo všeobecne platná definícia pojmu startup neexistuje. Je však možné identifikovať spoločné aspekty, ktoré sa v týchto definíciách vyskytujú. Prvým spoločným znakom je, že **startupy nemusia pôsobiť výlučne v IT oblasti, vyvíjať a aplikovať špičkové technológie**. Potvrďuje to Ries (2011) podľa ktorého „startup nie je o technologickom prelome, produkte alebo myšlienke, je to niečo väčšie ako súčet týchto častí“. Po druhé, autori definícií sa zhodujú, že **podstatou startupu je nekonvenčné myslenie, tvorivosť, originalnosť, resp. novosť**. Inováciu ako základ chápania startupu presadzuje Ries (2011), ktorý startup definuje ako „ľudskú organizáciu, ktorá je navrhnutá na dodávanie nového produktu alebo služby v podmienkach extrémnej neistoty.“ Bednár a Tarišková (2016) uvádzajú, že „startup vytvára modrý oceán v danom odvetví“. Startup ponúka nový inovatívny produkt alebo službu, ktorý nebol otestovaný na trhu, preto riziko neúspechu je veľmi veľké.“ **Práve neistota, resp. neistá budúcnosť** predstavuje tretí spoločný bod pri charakterizovaní pojmu startup. Blank a Dorf (2012) tvrdia, že „startup ide od neúspechu k neúspechu v snahe poučiť sa z každého neúspechu a zistiť, čo nefunguje v procese hľadania opakovateľného obchodného modelu s vysokým rastom“. Neistota vo vnútri začínajúceho podniku je spôsobená krátkou podnikovou tradíciou, chýbajúcimi skúsenosťami a nízkou úrovňou rozvinutia rutín a procesov. Neistota sa však spája aj s vonkajším prostredím, v ktorom startup pôsobí a je daná predovšetkým špecifickými podmienkami prostredia, komplexnosťou a dynamickosťou trhu. Štvrtým rozhodujúcim parametrom pri zedefinovaní startupu je **kritérium rastu**. Damodaran (2012) uvádza, že „hodnota startupu spočíva výhradne v jeho budúcom rastovom potenciáli“. Aspekt rastu zdôrazňuje vo svojej definícii aj Graham (2015), ktorý ako startup označuje „podnik, ktorý je vytvorený k rýchlemu rastu“ Procházková (2016) hovorí o raste startupu predovšetkým v súvislosti s akvizíciami. Po piate, je možné v charakteristikách startupu nájsť **súvislosť s fázami životného cyklu podniku**. Wells a Jeng (2015) za startup považujú podnik, ktorý sa posúva zo štádia podnikateľského nápadu a pripravuje sa na produkciu, marketing a predaj samotného produktu. Mnohé zahraničné zdroje charakterizujú startup ako podnikateľský subjekt v prvej (ranej) fáze svojho životného cyklu, v ktorom sa podnikateľ dostáva od podnikateľského nápadu k zabezpečeniu finančných zdrojov, stanoveniu organizácie podniku a utvoreniu jeho štruktúry a k iniciácii podnikateľskej činnosti.

Teoretické východiská vodcovstva v startupe

Založenie a rozvoj startupov sa nevyhnutne spájajú s vodcovstvom, pretože lídri majú rozhodujúci vplyv na úspech alebo neúspech startupu. V podnikoch existujú dva základné druhy vodcovstva, a to vertikálne vodcovstvo (z angl. vertical leadership), ktoré je založené na poznatkoch a rozhodnutiach jedného človeka (lídra) a tímové vodcovstvo, ktoré zapája do rozhodovacích procesov viacerých členov tímu. Existuje však veľmi málo empirických výskumov o vodcovstve v startupoch. Hoci sa odborníci zhodujú, že vhodný typ vodcovstva je pre úspech startupu nevyhnutný, určiť dôsledky uplatňovania uvedených základných typov vodcovstva v startupoch si vyžaduje podrobnejšie preskúmanie.

Vertikálne vodcovstvo (z angl. vertical leadership) je založené na menovanom, formálnom vodcovi (napr. CEO, výkonný riaditeľ). Pri realizácii vertikálneho vodcovstva iba ten, kto sa nachádza na vyššom stupni v podnikovej hierarchii, je formálne oprávnený ovplyvňovať konanie tých, ktorí sú na nižších stupňoch (Ensley, Hmieleski, Pearce, 2006). Pri tomto type vodcovstva je možné jasne odlíšiť rolu vodcu od postavenia nasledovníkov (Pearce, 2004). Tento prístup jednoznačne dominuje v literatúre venujúcej sa vodcovstvu. Potvrďujú to Klotz et al. (2014), podľa ktorých sa výskumy zväčša sústreďujú na úlohu zakladateľa (vodcu) pri rozvoji nového podniku. Baum, Locke a Kirkpatrick (1998) zistili, že

„inšpirácia a vízia zakladateľa sú hnacou silou startupu“. Podobne podľa Timmonsa a Spinelliho (2008) je pre úspech startupu dôležité silné vedenie zo strany zakladateľa.

Vertikálne vodcovstvo je zreteľné v startupe predovšetkým v počiatočných fázach životného cyklu. Je to zvyčajne jednotlivec s vodcovskými alebo vizionárskymi schopnosťami, ktorý identifikuje príležitosť pre podnikanie vo vonkajšom prostredí a následne založí nový podnik. Hoci startupy bývajú často založené tímom ľudí, je v mnohých prípadoch v rámci týchto tímov menovaný jeden formálny vodca (Ensley, Hmieleski, Pearce, 2006). Líder v začiatkoch podnikania startupu naformuluje víziu, stanoví počiatočné ciele, získava potrebné zdroje (finančné, nefinančné a ľudské), ovplyvňuje investorov, partnerov, dodávateľov či zákazníkov. Baum, Locke a Kirkpatrick (1998) uvádzajú, že je „úlohou lídra ako zakladateľa startupu vytvoriť víziu nového podniku a ovplyvniť ostatných (investori, zamestnanci, partneri, dodávatelia a zákazníci), aby si „kúpili jeho sny“. Podľa Bryanta (2004) „vodcovia v začínajúcich podnikoch musia získať mimoriadny záväzok a zapojenie od svojich pracovníkov, aby startup uspel pri realizácii inovatívneho a značne neprebádaného podnikateľského zámeru a súčasne konkuroval už zabehnutým konkurenčným podnikom“.

Keď je startup úspešný, značné zásluhy sa často pripisujú zakladateľovi ako jednotlivcovi, ktorý podnik vedie (Klotz et al., 2004). Ale podľa Timmonsa a Spinelliho (2008) pre úspech startupu je okrem silného vedenia zo strany zakladateľa dôležité aj **budovanie tímu**, ktorého členovia majú vzájomne sa dopĺňajúce zručnosti, talent a schopnosť pracovať ako tím. Klotz et al. (2014) uvádzajú, že väčšinu nových podnikov zakladajú a vedú tímy, nie jednotlivci. Hoci potreba tímového vodcovstva bola opísaná už pred desaťročiami (napríklad Follett v r. 1924), až donedávna sa nepodarilo tomuto konceptu získať dôstojné miesto v literatúre o vodcovstve. Pearce (2004) definuje tímové vodcovstvo ako „súčasné, pretrvávajúce a vzájomné ovplyvňovanie ľudí a procesov v rámci tímu, ktoré je charakteristické sériovým vznikom oficiálnych i neoficiálnych lídrov“. Pri uplatňovaní spoločného vodcovstva je teda každý člen tímu oprávnený ovplyvňovať konanie všetkých ostatných členov tímu a nie je preto možné jasne rozlíšiť, kto je v rámci tímu vodcom a kto nasledovníkom (Pearce, 2004). Gronn opisuje tento prístup ako „distribúované“ vodcovstvo, Pearce a Conger hovoria o „spoločnom“ vodcovstve, Senge a Covey o „rozloženom“ vedení, Kocolowski uvádza aj výraz „kolektívne“ vodcovstvo. Najčastejšie sa vyskytujúcim označením v literatúre je tímové vodcovstvo.

Timmons a Spinelli (2008) uvádzajú, že startupy s vysokým potenciálom rastu sú zväčša budované a vedené tímom, navyše pri úspešných startupoch s vysokým potenciálom rastu je podiel zakladateľských tímov vyšší než pri neúspešných startupoch s vysokým potenciálom rastu. Manz a Sims (1993) upozorňujú, že „tímy s vysokou výkonnosťou nemajú štruktúru formálneho vedenia. Vodcovstvo je v týchto tímoch rozložené tak, že pracovníci s príslušnými znalosťami a zručnosťami poskytujú svoje názory v rámci špecifických situácií, ktoré rieši tím ako celok“. To znamená, že v danej situácii nerozhoduje líder tímu, ale člen tímu, ktorý ma najviac relevantných vedomostí či skúseností s daným problémom alebo podnikateľskou príležitosťou. Zatiaľ, čo vertikálne vodcovstvo závisí od múdrosti jednotlivca (lídra), tímové vodcovstvo čerpá z nápadov a znalostí celého tímu. Ide o vodcovstvo pochádzajúce zvnútra tímu, čo znamená, že vodcovstvo je tímový proces, ktorý je vykonávaný tímom ako celkom a nie vopred určeným jednotlivcom. Podľa Kocolovskeho (2010) rozhodovacia právomoc aj zodpovednosť za rozhodnutia je pri využívaní tímového vodcovstva rovnomerne rozložená na všetkých členov tímu a všetci členovia tímu sú si v tomto smere rovní. Tímové vodcovstvo je teda založené na spolupráci kolektívu. Pearce a Sims (2002) zistili, že „uplatňovanie tímového vodcovstva umožňuje podnikom dosiahnuť lepšie výsledky v porovnaní s vertikálnym vodcovstvom, a to najmä v riadení zmien a vo virtuálnych tímoch“.

S rastom startupu nie je možné, aby jeden líder vykonával všetky funkcie a niesol všetku zodpovednosť, nech je akokoľvek schopný či charizmatický. Potvrdzujú to Timmons a Spinelli (2008) podľa ktorých je aj pre vodcu startupu s vysokým potenciálom rastu extrémne náročné samostatne zvládať rast takéhoto startupu. Zakladateľ startupu sa musí naučiť delegovať úlohy a právomoci a nesnažiť sa robiť všetko svojpomocne. Neschopnosť zakladateľa pracovať v tíme, resp. neschopnosť vytvoriť kvalitný tím zaraďujú mnohé výskumy za jednu z najčastejších príčin zlyhávania mnohých startupov (napr. výskum spoločnosti CB Insider alebo podnikateľa Mitchella Harpera).

Cieľ výskumu, metodika a charakteristika výskumnej vzorky

Úspech startupu závisí od množstva rôznych faktorov, medzi ktoré patrí aj kvalita vertikálneho a tímového vodcovstva realizovaného v startupe. **Cieľom príspevku bolo preto zistiť úroveň jednotlivých parametrov vertikálneho a tímového vodcovstva v startupoch a skúmať vývoj oboch druhov vodcovstva v závislosti od rozvoja podnikateľského nápadu startupu.**

Kvalita vertikálneho vodcovstva v startupe sa hodnotila na základe štyroch premenných, ktoré zahŕňali predovšetkým kvalitu vodcu ako tvorca originálnej vízie, schopnosť inšpirovať, povzbudzovať a rozvíjať kompetentnosť spolupracovníkov. Kvalita tímového vodcovstva a vzťahov v tíme bola skúmaná na základe siedmich kritérií, ktorými boli úroveň súdržnosti, vzájomná podpora a dôvera členov tímu, úroveň deľby práce a rolí v tíme, úroveň kooperácie a tvorivosti členov tímu. Uvedené parametre boli zvolené na základe preštudovania dostupných literárnych zdrojov o vodcovstve v startupoch.

Príspevok bol spracovaný na základe výsledkov výskumného projektu Katedry manažmentu „Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov“ realizovaný v rokoch 2015 a 2016. Prieskumu sa zúčastnilo 76 slovenských startupov. Zakladatelia týchto startupov v rámci osobného rozhovoru odpovedali na 50 otázok týkajúcich sa vzniku a rozvíjania podnikateľského nápadu, tímovej práce a ekosystému, v rámci ktorého pôsobia. Analýza, syntéza a komparácia výsledkov zrealizovaného výskumu a poznatkov z významných zahraničných literárnych zdrojov umožnili zhodnotiť efektívnosť vertikálneho a tímového vodcovstva v startupoch.

Uskutočnený prieskum ukázal, že vek typického zakladateľa startupu je 26 až 30 rokov, pričom ide zväčša o vysokoškolsky vzdelaného človeka. Dĺžka praxe prípadne zamestnania zakladateľa pred začatím podnikania sa pohybuje od piatich do desiatich rokov.

Startupové tímy sú v priemere 6-členné. Maximálny počet členov skúmaných tímov bol dvadsať (startup, ktorý ponúka retailovú aplikáciu). Päť startupov z výskumnej vzorky nedisponuje tímom, to znamená, že fungovanie startupu zabezpečuje len jeden človek.

Výsledky výskumu pre oblasť vertikálneho vodcovstva v startupoch

Typickým zakladateľom startupu je 28-ročný muž s ukončeným vysokoškolským vzdelaním. Pri charakteristike typického zakladateľa startupu nás ďalej zaujímali **motívy a dôvody, pre ktoré sa startupisti rozhodli začať s podnikaním**. Väčšina respondentov uviedla ako hlavný motív vstupu do podnikania možnosť seberealizácie a nezávislosť, teda možnosť „rozbehnúť vlastný biznis podľa vlastných predstáv“. Startupisti zdôrazňovali potrebu samostatnosti, slobody a nezáujem o klasické zamestnanie s nadriadenou autoritou („byť sám sebe pánom“). Druhým najčastejšie uvádzaným dôvodom naštartovania startupového podnikania bola „túžba zakladateľov priniesť niečo zmysluplné a potrebné pre ľudí a spoločnosť“. Zakladatelia chcú veci robiť lepšie ako ostatní, vykonávať niečo prospešné, vyriešiť nejaký problém, pomôcť iným ľuďom alebo zlepšiť poskytované služby v určitej oblasti. Tretím často uvádzaným motívom vstupu do podnikania bolo objavenie medzery alebo unikátnej príležitosti na trhu (dopyt po produkte alebo riešení, ktoré na trhu

v tom čase neexistovalo), resp. výzva skúsiť niečo nové. Mnohí zakladatelia uvádzali, že vždy mali motiváciu podnikat' (hoci mnohí nevedeli v čom), chceli niečo v živote dokázať, profesionálne rozvíjať svoje vlastnosti a zručnosti v odbore, ku ktorému mali blízko. Niektoré startupy vznikli zo záľuby, ktorá prerástla v podnikanie (šport) alebo z vlastnej potreby (mobilná aplikácia). Štyria zakladatelia startupov v rozhovore uviedli, že k založeniu startupu ich inšpirovala startupová komunita, resp. účasť na startupovom podujatí.

Pri skúmaní vertikálneho vodcovstva v startupových tímoch sme zisťovali predovšetkým kvalitu vodcu sformulovať víziu, inšpirovať členov tímu pri jej realizácii, povzbudzovať ostatných v prípade problémov, ako aj ďalej rozvíjať schopnosti svojich spolupracovníkov prostredníctvom ďalšieho vzdelávania, koučingu alebo mentoringu.

Všetky tvrdenia, ktoré hodnotia kvalitu vertikálneho vodcovstva zakladateľa v startupoch dosiahli priemerné hodnotenie 4, čo znamená uspokojivú úroveň. Najvyššie hodnotenie (4,09) získali zakladatelia skúmaných startupov v oblasti vizionárstva. Potvrdila sa dôležitosť vodcu pri založení startupu, kedy je potrebné **vytvoriť originálnu a atraktívnu víziu nového podnikania a zároveň inšpirovať ostatných, aby stanovené vízie a ciele nasledovali.**

Dôležitosť zakladateľa ako tvorcu vízie, ktorá je hnacou silou startupu, potvrdzujú slová zakladateľa startupu, ktorý vytvoril navigáciu pre operačné systémy: „Som exekutívny typ. Nebaví ma sedieť a snívať, práve naopak, pustiť sa do toho a dávať veci do pohybu. Keď začnete veci robiť, podľa mňa práve vtedy začínate snívať o tom, ako to urobiť, prípadne ako to urobiť inak.“ Význam toho, že vodca musí vedieť nadchnúť ľudí pre svoju víziu potvrdzuje aj zakladateľom startupu, ktorý sa zameriava na predaj Pay Per Click reklamy na internete. Hoci sa pôvodne venoval podnikaniu so sprostredkovaním práce, pre nové podnikanie sa mu podarilo strhnúť aj pôvodný pracovný tím. Oznamil kolegom, že pôvodný biznis skončil, vysvetlil im novú víziu a dal ponuku, aby s ním pokračovali. Hoci vyše roka nikomu neplatili mzdu, tím desiatich ľudí napriek tomu ostal a pracovníci získali v podniku minoritné podiely.

Naopak tvrdenia týkajúce sa **rozvíjania kompetentnosti svojich spolupracovníkov** prostredníctvom ich ďalšieho vzdelávania, koučingu alebo mentoringu, dosiahli spomedzi parametrov vertikálneho vodcovstva najnižšie priemerné hodnoty (3,50). Zakladatelia startupov teda v súčasnosti venujú najmenšiu pozornosť práve rozvíjaniu kompetentnosti svojich spolupracovníkov. Je to spôsobené tým, že väčšina skúmaných startupov sa nachádza ešte v počiatočnej fáze svojho vývoja (priemerná dĺžka existencie výskumnej vzorky startupov je 1,93 roka) v rámci ktorej lídri riešia skôr otázky existenčného charakteru (založenie startupu, rozvoj podnikateľského nápadu, vytváranie startupového tímu, globálna expanzia). Hoci v súčasnej dobe lídri rozvoju ľudského potenciálu ešte nevenujú dostatočnú pozornosť, pravdepodobne sa to zmení pri ďalšom rozvíjaní podnikania.

Zrealizovaný výskum zdokumentoval premeny podnikateľského modelu v cykle rozvoja podnikateľského nápadu. Výskum potvrdil domnienku o klesajúcom význame vertikálneho vodcovstva v závislosti od rozvoja startupu. Vertikálne vodcovstvo je zreteľné v startupe predovšetkým v počiatočných fázach životného cyklu (Tab. 1). Je to zvyčajne jednotliviec s vodcovskými alebo vizionárskymi schopnosťami, ktorý identifikuje príležitosť pre podnikanie vo vonkajšom prostredí, naformuluje víziu nového podniku, získava potrebné zdroje a ovplyvňuje investorov, partnerov, dodávateľov či zákazníkov, aby startup uspel pri realizácii inovatívneho podnikateľského zámeru.

Tab. 1 Vertikálne vodcovstvo v závislosti od fázy rozvoja podnikateľského nápadu

	Fáza rozvoja podnikateľského nápadu				
	1.	2.	3.	4.	5.
Vertikálne vodcovstvo	-	4,05	3,87	3,49	4,38
Počet startupov	0	8	27	22	19
Podiel startupov (%)	0	10,53	35,53	28,94	25,00

Výnimkou je posledná fáza rozvoja podnikateľského nápadu, ktorá je charakterizovaná rastúcimi príjmami. V tejto fáze sa význam vertikálneho vodcovstva opäť zvýšil. Je to spôsobené tým, že v úvodných fázach životného cyklu startupu je hnacou silou startupu nadšenie zakladateľa, inšpirácia a motivácia ostatných spolupracovníkov. Toto pôsobenie lídra však s ďalším rozvojom startupu prirodzene klesá. Význam vertikálneho vodcovstva však razantne stúpa v záverečnej fáze rozvoja podnikateľského nápadu, ktorá svojimi rastúcimi príjmami už naznačuje postupnú optimalizáciu interných procesov, štandardizáciu operačných postupov a vznik organizačnej štruktúry. Formálnejšia organizačná štruktúra sa v startupe vyvíja prirodzene dlhšiu dobu a spája sa napríklad s formálnou deľbou práce a rozdelením rolí v tíme. Ide o úlohy skôr manažérskeho než vodcovského charakteru, z čoho vyplýva, že úvodné fázy rozvoja startupu si vyžadujú skôr vodcovskú osobnosť, naopak záverečná fáza si žiada skôr manažéra.

Výsledky výskumu pre oblasť tímového vodcovstva v startupoch

Úspešnosť startupov je úzko spätá s kvalitou tímovej spolupráce jeho členov. V rámci skúmania tímového vodcovstva v startupoch preto respondenti hodnotili kvalitu tímovej práce v startupe. Kvalita vzťahov v startupovom tíme je daná predovšetkým **súdržnosťou, vzájomnou podporou a dôverou členov tímu**. Tieto aspekty tímovej práce boli ohodnotené najvyššie spomedzi tvrdení zameraných na tímové vodcovstvo. Úroveň súdržnosti členov tímu a ich odolnosť voči neprijemným a nepredvídaným udalostiam získala priemerné hodnotenie 4,02 (uspokojivá, no ešte sú rezervy) a podobne vzájomná podpora a dôvera členov tímu v krízových situáciách dostala priemernú hodnotu 3,89.

Bežnou situáciou, predovšetkým v počiatočných štádiách startupu, je nedostatok peňazí, čo spôsobuje nevyplácanie, resp. len symbolické vyplácanie miezd pre členov startupového tímu a časté odchody ľudí. Potvrdili to zakladatelia mnohých startupov, ktorí hovorili o náročných začiatky podnikania spojených s mimoriadnym pracovným úsilím členov. Správanie ľudí počas krízových udalostí je zároveň najlepším prediktorom ich budúceho správania a výkonu. Na druhej strane startupové tímy často tvoria dobrí priatelia, známi, spolužiaci, občas dokonca rodinní príslušníci. Vzťahy v takto zložených tímoch sú obvykle odolnejšie a trvácnejšie.

Súdržnosť členov tímu v nepredvídaných a krízových situáciách sa v startupe, ktorý poskytuje službu elektronickej pošty, ukázala na nedávnej firemnej akcii. Všetci piati členovia startupového tímu sa zabávali pri hraní bowlingu, keď okolo polnoci šéfovi startupu zatelefonovali, že prestal fungovať hlavný server, dôsledkom čoho bola celá aplikácia nefunkčná. Celý startupový tím sa okamžite vrátil do kancelárie spoločnosti, kde do skorých ranných hodín pracovali na odstránení poruchy. Zakladateľ toho startupu uviedol, že nebolo potrebné nikoho prehovárať ani nútiť, všetci si uvedomovali závažnosť situácie, čo dokazuje, že k svojej práci pristupujú nielen s radosťou ale aj zodpovednosťou.

Na začiatku fungovania startupu by si mali všetci členovia ujasniť, aké tímové roly budú zastávať, resp. si rozdeliť pracovné povinnosti podľa odbornosti, kvalifikácie, praxe alebo pracovného zaťaženia. Napríklad jeden zo zakladateľov startupu Octago opísal deľbu práce a rolí v ich tíme nasledovne: „Sme skvelý tím a navzájom sa doplníme. Je tu Dušky, ktorý sa stará o vnútornú organizáciu a prezentovanie nás ako firmy. Matko má na starosti financie a ihriská a Timo sa stará o sponzorov a hľadanie nových príležitostí pre náš rozvoj. Spolu tvoríme super tím, a preto sme hneď od začiatku napredovali. Čím viac hláv, tým viac rozumu.“ Takýto prístup je dôležitý najmä kvôli predchádzaniu konfliktom, ktoré vznikajú rozpormi spôsobenými neujasnením tímových rolí. Napriek tomu **tvrdenia týkajúce sa deľby rolí a práce (povinností) v tíme** získali najnižšie priemerné bodové hodnotenie (3,62 a 3,76) spomedzi tvrdení hodnotiacich kvalitu tímovej práce v startupe.

Rozdelenie právomocí, podielov a povinností v startupovom tíme je väčšinou náročné. Mnoho startupov má utkvélú predstavu, že každý musí mať vo firme rovnaký podiel alebo že

keď niekto vymyslel produkt, tak musí byť aj riaditeľom firmy. Realita je, že všetci neprispievajú rovnako k výsledku, preto nemôžu mať rovnocenné podiely a nie každý, kto vymyslí produkt, má vždy najlepšie predpoklady byť šéfom alebo manažérom. Startupisti si musia uvedomiť, že každý prispieva do tímu rozdielne a každý člen startupového tímu je dobrý v niečom inom. Tak sa tím môže vyvarovať množstvu neskorších nedorozumení a problémov.

V protiklade s vertikálnym vodcovstvom, význam tímového vodcovstva s rozvojom startupu rastie (Tab. 2). S rastom startupu je pre lídra extrémne náročné, aby sám zvládol všetky funkcie a niesol všetku zodpovednosť. Zakladateľ startupu sa musí naučiť delegovať úlohy a právomoci a nesnažiť sa robiť všetko svojpomocne. Rozdelenie rolí, povinností a zodpovedností v startupovom tíme je nevyhnutné, ak chce byť startup dlhodobo úspešný. Zakladateľ nemôže robiť všetko, rovnako nie je racionálne, aby každý člen tímu robil všetko. Delba rolí v tíme umožní dosahovať vyššiu produktivitu práce, pretože každý člen tímu sa sústreďuje na činnosti, pri vykonávaní ktorých je najlepší.

Tab. 2 Tímové vodcovstvo v závislosti od fázy cyklu financovania

	Fáza cyklu financovania				
	1.	2.	3.	4.	5.
Tímové vodcovstvo	3,31	3,86	4,11	4,29	4,57
Počet startupov	9	39	24	3	1
Podiel startupov (%)	11,84	51,32	31,58	3,94	1,32

Diskusia

Na základe uvedených zistení o vertikálnom a tímovom vodcovstve v startupoch možno skonštatovať závery v týchto oblastiach:

Chýbajúci zmysel práce. Výskumy ukazujú, že väčšina zamestnancov nevidí vo svojej práci zmysel, vnímajú ju ako nudnú, monotónnu, rutinnú činnosť bez pridanej hodnoty pre seba i podnik. Málo šéfov si uvedomuje, že ľudia chcú byť súčasťou niečoho „väčšieho“, podieľať sa na napĺňaní určitej vízie, plniť nejaké poslanie, vykonávať prospešnú a hodnotnú prácu. Jednoducho povedané, ľudia potrebujú poznať zmysel svojej práce. Potvrdili to aj výsledky výskumného projektu, ktoré ukázali, že základným motívom založenia startupu je nezávislosť, možnosť seberealizácie a túžba priniesť niečo zmysluplné a potrebné pre ľudí a spoločnosť. Keďže túto potrebu mnohí startupisti nedokázali naplniť v tradičnom zamestnaní, rozhodli sa pre založenie nového podnikania.

Úlohy vykonávané zakladateľom startupu. Zrealizovaný prieskum potvrdil veľký význam plnenia rôznych úloh zakladateľom v novozaloženom podniku. Líder v rámci realizácie vertikálneho vodcovstva plní v startupe predovšetkým nasledovné úlohy:

- vytvára originálnu a atraktívnu víziu,
- inšpiruje a vytvára zánietenie u spolupracovníkov smerom k dosiahnutiu vízie,
- preukazuje húževnatosť a vytrvalosť, povzbudzuje ostatných členov tímu v prípade problémov a komplikácií, prekonáva prekážky, ktoré sa vyskytujú predovšetkým pri štarte podnikania, nachádza jasné riešenia, keď sú ostatní zmätení a neistí,
- poskytuje potrebnú pomoc spolupracovníkom, rozvíja ich kompetentnosť najmä prostredníctvom vzdelávania a koučingu, povzbudzuje ich sebadôveru,
- podporuje iniciatívny prístup, inovatívne a kreatívne nápady,
- nachádza dohodu o rozdelení úloh, právomocí a zodpovedností,
- buduje priateľskú a uvoľnenú podnikovú kultúru, ktorá prispieva k vysokým výkonom.

Kvalita startupového tímu. Ak má byť začínajúci podnik úspešný, je potrebné zaistiť vysokú úroveň startupového tímu. Potvrdzujú to mnohé výskumy, ktoré ukázali, že

neschopnosť vytvoriť kvalitný tím je jednou z najčastejších príčin zlyhania mnohých startupov. Kvalitu startupového tímu je pritom možné posudzovať podľa týchto kritérií:

- oddanosť a vytrvalosť členov tímu v nepredvídaných a krízových situáciách,
- prítomnosť relevantných skúseností členov a úroveň ich vrcholových výkonov,
- každý člen tímu sa sústreďuje na vykonávanie činností, v ktorých je najzdatnejší,
- kreativita a adaptabilita,
- tolerancia rizika a neistoty,
- presvedčenie o vlastnej zodpovednosti za dosiahnuté výsledky, ale aj za chyby.

Dilema vertikálne vs. tímové vodcovstvo. Hoci je vertikálne vodcovstvo kvôli prílišnej orientácii na výnimočných jednotlivcov v posledných rokoch často predmetom kritiky a odborníci odporúčajú sústrediť pozornosť v podnikoch na koncept tímového vodcovstva, je vertikálne vodcovstvo v podnikoch i startupoch stále mimoriadne potrebné. Zrealizovaný výskumný projekt potvrdil, že reálne vodcovstvo v startupoch zahŕňa aspekty vertikálneho aj tímového vedenia. Oba typy vodcovstva sú významným predpokladom úspechu nových inovatívnych podnikov.

Záver

Neschopnosť vytvoriť kvalitný tím zaraďujú mnohé výskumy za jednu z najčastejších príčin zlyhávania startupov. Zakladateľ startupu je vo väčšine prípadov nositeľom idey startupu, ale ukazuje sa, že len inovatívna myšlienka nestačí. Dôležité je nielen vymyslieť dobrý produkt, ale aj zostaviť tím ľudí, ktorí sú schopní vytvárať a riadiť nové podnikanie. Nadšenie jednotlivých členov tímu, ich súdržnosť a podpora v náročných situáciách sú rovnako dôležité ako inšpirácia a motivácia zo strany zakladateľa. Výsledky zrealizovaného výskumného projektu potvrdzujú dôležitosť vertikálneho i tímového vodcovstva pre úspech startupového podnikania.

Použitá literatúra

- BAUM, J. R., LOCKE, E. A., KIRKPATRICK, S. A. 1998. A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. *Journal of Applied Psychology*, 1998, s. 43–54.
- BEDNÁR, R., TARIŠKOVÁ, N. 2016. Príjmové modely startupov. In Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov II. : recenzovaný zborník vedeckých prác. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM. ISBN 978-80-225-4328-6, s. 52-78.
- BLANK, S., DORF, B. 2012. The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company. K & S Ranch, 2011, 608 s. ISBN 978-0984999309.
- BLANK, S. 2013. The Four Steps to the Epiphany. K&S Ranch, 2013, 370 s. ISBN 978-0989200509.
- BRYANT, T. A. Entrepreneurship; in: G. R. Goethals, G. J. Sorenson, and J. M. Burns, editors, *Encyclopedia of leadership*, Vol. 1, Sage, Thousand Oaks, CA (2004), pp. 442–448.
- DAMODARAN, A. 2012. Investment Valuation: Tolls and Techniques for Determining the Value of Any Assets. ISBN 978-1118011522.
- DUNPHY, D., STACE, D. 1993. The strategic management of corporate change. *Human Relations*, 1993, s. 905–920.
- ENSLEY, M., HMIELESKI, K., PEARCE, C. 2006. The importance of vertical and shared leadership within new venture top management teams: implications for the performance of startups. *The Leadership Quarterly*. Dostupné na internete: <http://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1073&context=managementfacub>
- HAMBRICK, D. C., MASON, P. A. 1984. Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 1984, s. 193–206.

- HARPER, M. 2016. The Top 5 Reasons Startups Fail. Dostupné na internete: <https://medium.com/@mitchellharper/the-top-5-reasons-startups-fail-8ee5da9e820f#u5b14fqyd>
- KETS DE VRIES, M. R., MILLER, D. 1986. Personality, culture, and organization. *Academy of Management Review*, 1986, s. 266–279.
- KIM, W. CH., MAUBORGNE, R. 2015. Strategie modrého oceánu. Management Press, 2015. 284 s. ISBN 9788072612956.
- KLOTZ, A. C. et al. 2014. New Venture Teams: A Review of the Literature and Roadmap for Future Research. In *Journal of Management*. ISSN 0149-2063, 2014, vol. 40, no.1, p. 226-255.
- MANZ, C. C., SIMS, H. P. 1993. *Businesses without Bosses: How Self-Managing Teams Are Building High Performance Companies*. Wiley, New York, 1993.
- McCLURE, D. 2013. 6 startup definition. Dostupné na internete: <https://www.quora.com/What-is-the-proper-definition-of-a-startup>
- PEARCE, C. L. 2004. The future of leadership: Combining vertical and shared leadership to transform knowledge work. *Academy of Management Executive*, 2004, s. 47–57.
- PEARCE, C. L., SIMS, H. P. 2002. Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 2002, s. 172–197.
- PROCHÁZKOVÁ, K. 2016. Startupy v medzinárodnom podnikateľskom prostredí. Ako a prečo sa startupy stávajú globálnymi? In *Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov II. : recenzovaný zborník vedeckých prác. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM*. ISBN 978-80-225-4328-6, s. 132-142.
- RIES, Eric. The lean startup : how today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. New York : Crown Business, 2011. 320 s. ISBN 978-0-307-88789-4.
- ROBEHMED, N. 2013. What is startup. Dostupné na internete: <http://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/#535229914c63>
- SLÁVIK, Š. 2016. Start-up as an up-to date basis of emergence and execution of business idea. In *Sociálno-ekonomická revue : vedecký časopis Fakulty sociálno-ekonomických vzťahov Trenčianskej univerzity Alexandra Dubčeka v Trenčíne. - Trenčín : Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne*, 2016. ISSN 1336-3727, 2016, roč. 14, č. 1, s. 101-111.
- VENDETTI, D. 2010. *Company Evolution – The Organizational Life Cycle* : working paper. Seattle : Product Arts, 2010. 6 p.
- THIEL, P. 2014. Zero to one. Notes on startups, or how to build the future. New York: Crown Business, 2014. s. 10. ISBN 978-08-041-3929-8.
- TIMMONS, J. A., SPINELLI, S. 2008. *New Venture Creation : Entrepreneurship for the 21st Century*. 8. ed. London : McGraw-Hill, 2008. 704 p. ISBN 9780073381558.
- ZAGORŠEK, B. 2016. Využitie stratégie na dosiahnutie väčšieho úspechu startupov. In *Podnikateľské modely a podnikateľské stratégie startupov II. : recenzovaný zborník vedeckých prác. - Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM*. ISBN 978-80-225-4328-6, s. 162-169.
- ZÄCH, S., BALDEGGER, U. 2014. Leadership in startups. Dostupné na internete: http://www.kmuhsg.ch/rencontres2014/resources/Topic_A/Rencontres_2014_Topic_A_Zaech_BALDEGGER.pdf
- CB Insights. 2016. The Top 20 Reasons Startups fail. CB Insights. /online/ dostupné na internete: <https://www.cbinsights.com/research-reports/The-20-Reasons-Startups-Fail.pdf>

Are You Building A Small Business or Startup? 2012. [online]. [cit.2016-04-05]. Dostupné na internete:

< <http://www.forbes.com/sites/theyec/2012/08/15/are-you-building-a-smallbusiness-or-a-startup/> >

Kontaktné údaje:

Ing. Ivana Ljudvigová, PhD.

Katedra manažmentu

Fakulta podnikového manažmentu

Ekonomická univerzita v Bratislave

Dolnozemska cesta 1/b

852 35 Bratislava

email: ivana.ljudvigova@euba.sk