



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Bakalářská práce

Základní metody start-up projektu

Vypracoval: Vladimír Schreib
Vedoucí práce: doc. Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.
České Budějovice 2021

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Vladimír SCHREIB
Osobní číslo: E18139
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Téma práce: Základní metody start-up projektu
Zadávající katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Cílem práce je shrnutí základních start-upových metod a následné ověření, zda tyto metody start-up projekty skutečně využívají. A dále analýza postoje studentů EF JU ke start-upům a podnikání obecně.

Metodika práce:

Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury, provedení analýzy současného stavu u vybraných startupů, porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe a návrhy na zlepšení.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Vlastní práce.
5. Závěr.
6. Použitá literatura.
7. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 40 – 50 stran

Rozsah grafických prací: dle potřeby

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., Blaheta, R., & Movement. (2015). *Tvorba business modelů: Příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí úzveu*. Praha: Bizbooks.

Plötz, F., & Vogelová, O. (2018). *Čtyřhodinový startup: Jak si splnit sny a nedat přitom úpověď*. Praha: Dobrovský.

Ries, E. (2011). *The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. New York: Crown

Business.

Ries, E., & Dušek, L. (2015). *Lean startup: Jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace*. Západočeská univerzita. *Startup & Inovace*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.

Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2018). *Management*. Harlow, England: Pearson.

Váchal, J., & Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada Publishing.

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 1. září 2020
Termín odevzdání bakalářské práce: 17. dubna 2021



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

L.S.



doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 7. dubna 2021

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury. Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích

.....

Vladimír Schreib

Poděkování

Mile rád bych poděkoval doc. Ing. Jaroslavovi Vrchotovi, Ph.D. za ochotu a cenné rady při vypracovávání této bakalářské práce. Dále bych také mile rád poděkoval mé rodině a přátelům, kteří mě podporovali.

Obsah

1. Úvod.....	3
2. Literární přehled	4
2.1 Porozumění startup-ům	4
2.1.1 Smyčka zpětné vazby.....	5
2.1.2 Experiment.....	6
2.2 Business Model Canvas vs Lean Canvas	8
2.2.1 Business Model Canvas	9
2.2.2 Lean Canvas.....	10
2.3 One metric that matters (OMTM).....	13
2.3.1 Definice OMTM	13
2.3.2 Ukázka OMTM v praxi.....	13
2.3.3 OMTM + Lean Canvas	14
2.3.4 Výběr metriky	15
2.4 Tři motory růstu	17
2.4.1 Motor růstu závisející na zákazníkovi	17
2.4.2 Placený motor růstu	19
2.4.3 Virální motor růstu.....	20
2.5 Pivot a jeho druhy	23
2.5.1 Co to je pivot a proč je důležitým nástrojem startu-upů.....	23
2.5.2 Druhy pivotů	24
2.6 Zombie start-up	28
2.6.1 Definice.....	28
2.6.2 Klíče k nalezení zombie startu-upu	28
3. Metodika	30
3.1 Cíle práce	30

3.2	Metodika	30
4	Vlastní práce	32
4.1	Analýza start-upů	32
4.1.1	Vztah ke startupům	33
4.1.2	Tři motory růstu	34
4.1.3	Pivot	35
4.1.4	One metric that matters (OMTM)	39
4.1.5	Canvas schémata	41
4.1.6	Zombie start-up	42
4.2	Analýza postoje studentů EF JČU	43
4.2.1	Studenti a podnikání	43
4.2.2	Studenti a metodika	48
5.	Závěr	52
I.	Summary a keywords	53
II.	Seznam použitých zdrojů	54
	Literární zdroje	54
	Internetové zdroje	55
III.	Seznam obrázků, tabulek a grafů s uvedením názvů	59
	Obrázky	59
	Tabulky	59
	Grafy	59
IV.	Seznam příloh	60
V.	Přílohy	60
	Dotazník pro startupisty	60
	Dotazník pro studenty JČU	67
	Otázky z řízeného rozhovoru	71

1. Úvod

Start-up jako takový si můžeme vyložit mnoha způsoby a v každém z nás toto slovo působí svým způsob odlišně. Já osobně vnímám start-up jako příležitost ke změně, která může přijít mnohem rychleji, než si většina lidí i firem může myslet. Vnímám start-up jako příležitost, která světu dokáže dát něco nového, něco lepšího, co lidem doposud chybí a mnohdy o tom ani neví. Věřím, že start-up projekty dokážou poskytnou šanci mnoha velmi dobrým nápadům, které by jinak nemusely dostat šanci a zůstaly by takzvaně „v šuplíku“.

Na start-up obdivuji jejich houževnatost, cíl, inovativnost, minimalistický přístup, a především nadšení a ochotu dělat zásadní změny s tím, aniž by změnili svůj konečný cíl. Právě s těmito vlastnostmi se pojí několik zásadních metod, které start-up projektům můžou napomáhat k budoucímu úspěchu. A právě na těchto několik zásadních strategiích se budou následující strany bakalářské práce soustředit. Shodou náhod start-upový podnikatel a spisovatel Eric Ries (2015) tvrdí, že jedním z klíčových prvků, jak dosáhnout toho, aby se startup stal úspěšných, je soustředění. Díky němu se máme vyhnout tomu, abychom předešli bloudění a nenechali otázku, zda budeme úspěšní, pouze a jedině na faktoru štěstí. Samotné soustředění by mělo být pojato tak, že se budeme zaměřovat na stěžejní procesy, které jsou pro nás více podstatné než procesy ostatní. Cílem našeho počínání by podle Riese měl být jakýsi minimalistický středobod zájmů, kdy se ve správný čas soustředíme na jednu správnou věc, ke které i správně přistupujeme. (Croll & Yoskovitz, 2016)

V práci budou představeny základní metody start-upu, na které se při zakládání projektu můžeme soustředit. A právě tyto metody budou přiblíženy z pohledu českého start-upového experta a také start-upistů samotných. V práci jsou mimo jiné obsaženy i výsledků průzkumu napříč studenty Jihočeské univerzity.

2. Literární přehled

2.1 Porozumění startup-ům

„Startup je začínající, rychle rostoucí firma s globální ambicí, která přichází na trh s inovativním produktem a její byznys model je možné rychle rozšířit na více trhů. Rychlý růst startupu je často poháněn rizikovým kapitálem.“ (Svobodová & Andera, 2017)

„Startup je lidmi tvořená instituce určená k vytvoření nového produktu nebo služby za extrémně nejistých podmínek.“ (Ries, 2015)

„Startup je společnost designovaná pro rychlý růst.“ (Graham, 2012)

"Startup je společnost zabývající se problémem, pro který neexistuje v současné době jednoznačné řešení a jehož úspěšné vyřešení není zaručeno." (Blumenthal, 2013)

"Startup je stav mysli, kdy lidé vědomě vymění pocit stability za příslib potenciálního rychlého růstu s možností okamžitého dopadu." (Cheung, 2013)

„Startup (nebo také start-up) je podnikatelský subjekt, typicky popsany jako nově založená či začínající společnost a rychle se vyvíjející a měnící společnost. V současné době neexistuje jedna ucelená, mezinárodně uznávaná definice startupu.“ (Lattová, 2020)

Start-up jako takový může evokovat projekt malých rozměrů, který je veden nově vzniklou společností. Avšak toto tvrzení není v dnešní době zcela pravdivé, jelikož v této podobě platilo pouze na počátku života startupové tematiky jako takové. Nyní jsou start-up projekty součástí i takřka jakýkoliv organizací (kde přejímají praktiky z původních

mikro byznysů) bez ohledu na jejich velikost, jelikož i ty dokázali ve startupových metodách nalézt přínos pro jejich aktuální směřování firmy. (Croll & Yoskovitz, 2016)

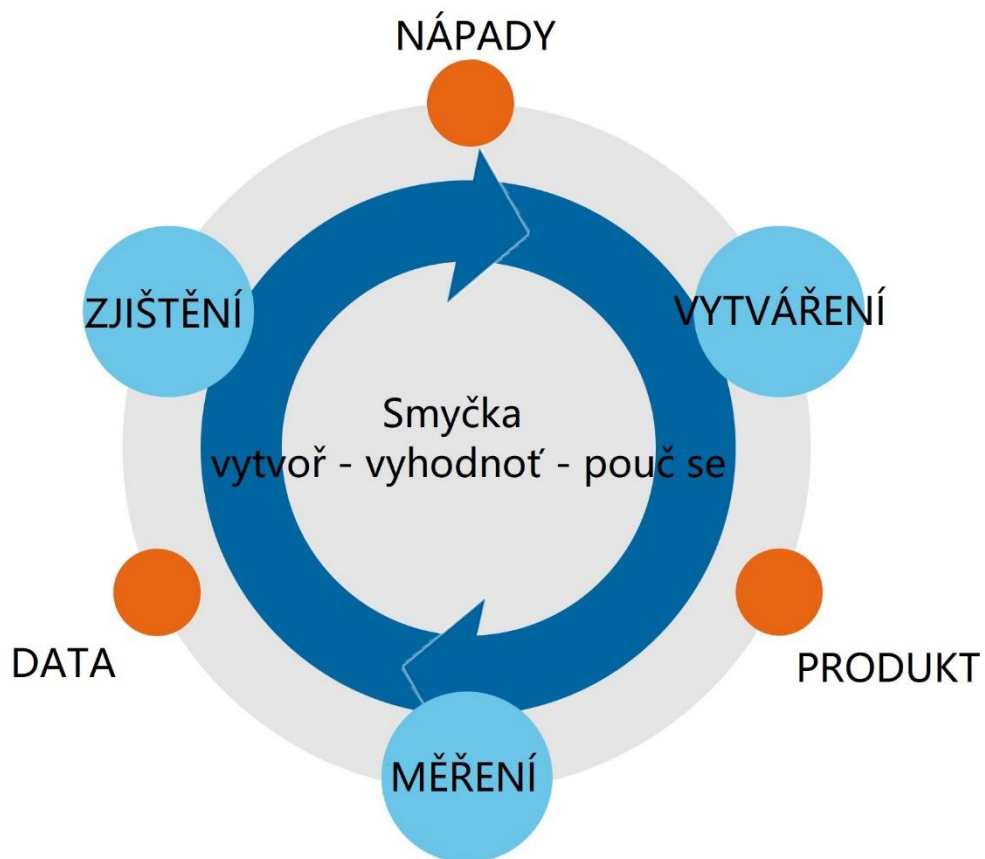
Steve Blank (2007) ve své knize *Four Steps to the Epiphany* zdůrazňuje tvrzení, že startup by se jako organizace měl zaměřovat hlavně na hledání obchodního modelu, který je škálovitý a opakovatelný na úkor zisku, který může organizace v některých svých životních fázích vynášet, avšak pokud zisk nebude dostatečně opakovatelný a nebude s sebou přinášet i důležité informace, tak daná společnost s určitou pravděpodobností zanikne. (Ready, 2012) a (Batko, 2018)

2.1.1 Smyčka zpětné vazby

Jako jeden z nejvíce základních nástrojů pro vytvoření udržitelného projektu můžeme využít model Build Measure Learn Loop (česky uváděno jako smyčka zpětné vazby vytvoř – vyhodnot’ – pouč se). Jelikož startupy fungují jako experimenty, které mění myšlenky na produkty/služby, tak je pro ně velmi důležitá zpětná vazba. Právě tu může smyčka velmi efektivně přinést, tudíž se z nich můžeme poučit a případně náš postup upravit tak, aby přinesl chtěný a zároveň dlouhodobě opakovatelný konečný efekt.

Každé opakování smyčky je novým pokusem k tomu, aby byl „nastartován“ motor růstu, který při úspěšném opakování bude nabírat na otáčkách a tím zaručovat firmě stabilní růst. (viz. kapitola Tři motory růstu). Po každém dokončení smyčky se dostáváme do situace, kdy musíme jednat o jedné z nejtěžších otázek, která v oblasti startupů existuje: Udělat pivot (=strategickou změnu) nebo setrvat a danou smyčku opakovat? (viz. kapitola Pivot a jeho druhy). Obecně se dá říct, že po možnosti pivot saháme až tehdy, pokud nejsme spokojeni s výsledky, nebo vidíme větší šanci na úspěch v něčem jiném než aktuální podoba našeho projektu. (Ries, 2015)

Obrázek 1: Smyčka zpětné vazby



Zdroj: "The Build-Measure-Learn Feedback Loop" (2017)

2.1.2 Experiment

Úkolem startupu je najít vhodný a fungující obchodní plán, který bude aplikovatelný co nejdříve, jinak nám bude hrozit vyčerpání zdrojů, což je velmi častá příčina ukončení projektu jako takového – navíc držívá většina startupů začíná na dluh. Proto je flexibilita a rychlost v oblasti startupů tak podstatná, jelikož dokáže včas předejít možným negativním následkům. Flexibilita a rychlost je důležitá i pro experimentování, jelikož pokud bude smyčka zpětné vazby fungovat rychle, tak nám bude umožněno rychlého ověření a případné vytvoření dalšího experimentu. Proto se doporučuje nečekat na „skvělý nápad“ a rovnou provádět experimenty s aktuálními nápady, které v mnoha

případech projdou smyčkou zpětné vazby mnohem dříve. (Collins & Porras, 2016), (Maurya, 2016) a (Svobodová & Andera, 2017)

Avšak i na první pohled nahodilé experimentování má svá doporučená pravidla:

1. *Uvědomují si zákazníci, že mají problém, který se snažíme vyřešit?*
2. *Když bude existovat řešení, koupí ho?*
3. *Koupí ho od nás?*
4. *Můžeme řešení daného problému vůbec vytvořit?*

(Graves, 2014)

Pokud k tomu přidáme i tři nezbytné atributy dobrého nápadu, tak se nám utvoří dobrý produkt, který má všechny vlastnosti připraveny k tomu, aby se začal testovat jako experiment.

Tři nezbytné atributy dobrého nápadu

1. Dobré nápady přinášejí jasný finanční zisk, i po odečtení případných investic.
2. Dobré nápady přinášejí výhody, které jednoznačně převažují nad případnými riziky (obvykle proto, že s nimi bývá spojen menší úroveň rizika).
3. Dobré nápady mají podporu všech příslušných členů/útvárů – všichni se shodují na tom, že by se daný nápad měl schválit.

(Eden & Long, 2015)

2.2 Business Model Canvas vs Lean Canvas

Snad každý dokáže říct, že před nastartováním jakékoliv druhu podnikání by bylo dobré mít plán (i kdyby měl z počátku fungovat třeba pouze jen jako orientační). Může dojít ale k tomu, že podnikatelský záměr v klasické podobě by mohl být až příliš rozsáhlým a mohl by svojí nepřehledností a náročností na vypracování stát až neužitečným v porovnání s canvas plány, které nám pomáhají se soustředit na podstatné body našeho podnikání. Což již díky předchozímu textu víme, že dle Riese je soustředění jedním z klíčových prvků, jak dosáhnout úspěšného startupu.

Slovo canvas (v překladu plátno) napovídá, že tyto dva nástroje budou založeny na jakémsi plátnu, které si můžeme představit jako čistý papír v mnoha různých rozměrech. Na tento papír se dle šablony nanese vzor jedné ze dvou následujících tabulek, do kterých pak vpisujeme nebo lepíme své poznatky. Oba dva nástroje se dají použít u těch nejmenších podnikatelských nápadů, kde lze model nakreslit například i na účtenku, ale i u globálních společností, kde plátno může mít přes sto metrů na šířku a může se na něm nacházet i patnáct tisíc samolepících papírků s názory.

Lean Canvas je oproti Business Model Canvas od počátku navržen tak, aby mohl být častokrát změněn, i proto je více vhodný pro dynamické prostředí startupových projektů, u kterých se předpokládá, že se budou více soustředit na inovace a na řešení nově vzniklých problémů, tudíž je velká šance, že budou díky pivotům přizpůsobovat i stěžejní body podnikání. Díky dobrým adaptacím na změnu je vhodný k ověřování hypotéz a určení jedné podstatné metriky, což je stěžejní faktor pro budoucí vývoj startupů.

Naopak Business Model Canvas je orientován více do statictějšího prostředí, kde se nachází většina už existujících společností, které jsou určitým způsobem „zaběhlé“ na trhu. Proto je velmi často více detailně plánován než Lean Canvas a díky i stabilnímu prostředí je tedy náročnější na případné přepracování do jiné podoby. Business Model Canvas také dokáže lépe popsat přínosy, je vhodnější i pro větší projekty a využívá získaných poznatků, aby předpovídal budoucí akce (nikoliv aby vytvářel a ověřoval hypotézy). (Brychtová, 2017), (Osterwalder & Pigneur, 2012) a (Maurya, 2012)

2.2.1 Business Model Canvas

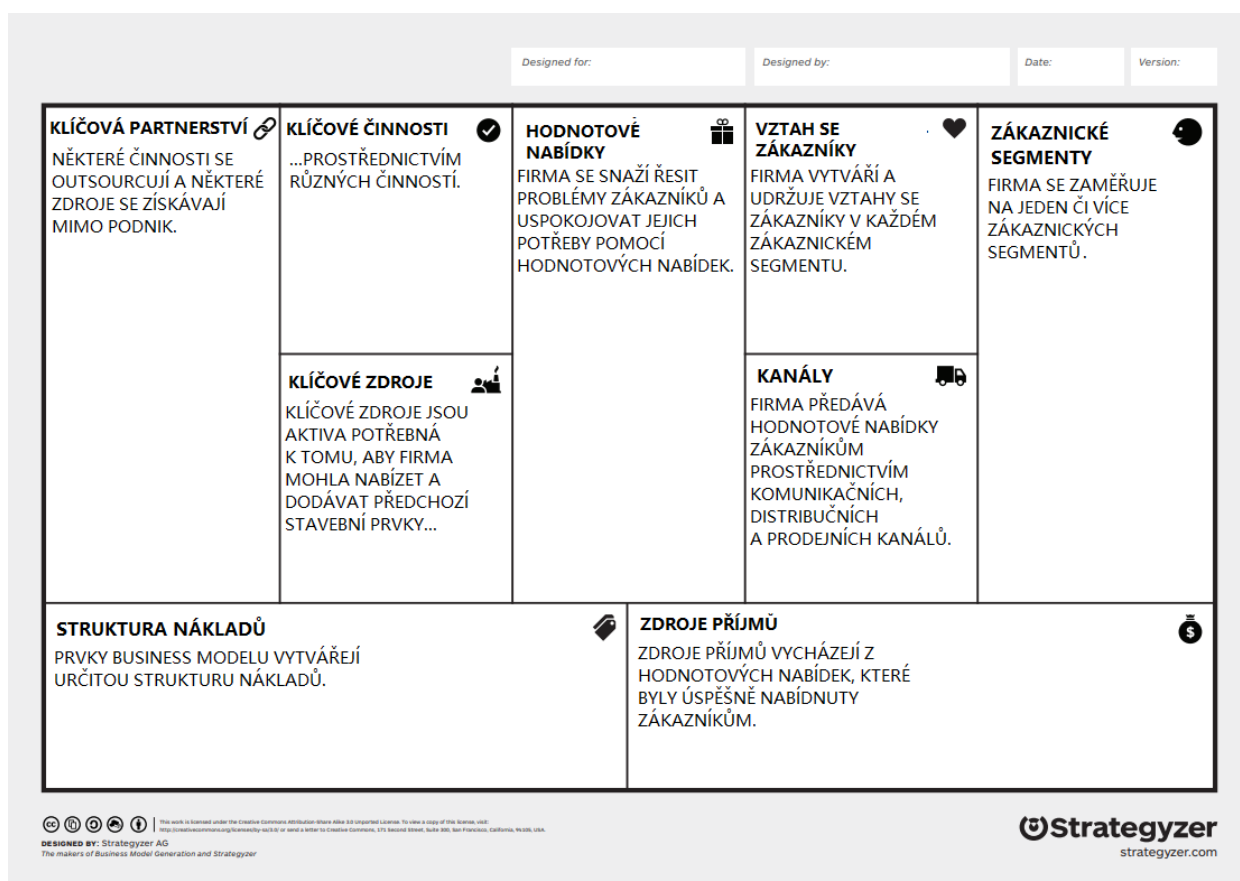
Původní Business Model Canvas dle Alexandra Osterwaldera je velmi jednoduchá a srozumitelná koncepce strategického plánu, která v devíti základních bodech umožní popsat takřka jakýkoliv podnik. Jeho přesná definice zní: „*Business model představuje základní princip, jak firma vytváří hodnotu.*“ (Osterwalder & Pigneur, 2012)

O samotné účinnosti tohoto modelu hovoří už jen fakt, že je používán giganty na světovém trhu, jako je například společnost IBM.

Můžeme si uvést několik příkladů, co by se v každé jedné z devíti kategorií mohlo nacházet (Osterwalder & Pigneur, 2012) a (Garai, 2018):

1. Zákaznické segmenty: Masový trh, segmentace, diverzifikace
2. Hodnotové nabídky: Výkon, novost, přizpůsobení, cena, design
3. Kanály: Prodejci, internetové obchody, vlastní prodejny
4. Vztah se zákazníky: Osobní asistence, komunity, spolupráce
5. Zdroje příjmů: Prodej aktiv, půjčování/pronájem, poskytování licencí
6. Klíčové zdroje: Fyzické zdroje, lidské zdroje, duševní zdroje
7. Klíčové vlastnosti: Výroba, platforma/aplikace, řešení problémů
8. Klíčová partnerství: Získání určitých zdrojů a činností, snížení rizika a nejistoty
9. Struktura nákladů: Fixní náklady, variabilní náklady, úspory z rozsahu, model motivovaný náklady

Obrázek 2: Business Model Canvas



Zdroj: “The Business Model Canvas” (2020)

2.2.2 Lean Canvas

Původní nástroj Business Model Canvas upravený na nástroj Lean Canvas. První myšlenky by se měly na plátně objevit za méně než patnáct, aby se zaznamenaly ty nejčerstvější nápady, co máme zrovna v hlavě, které nás napadnout jako první při řešení dané problematiky. Pokud nastane situace, že nějaká z kolonek zůstane bez odpovědi, tak se nic nestane. Navíc díky těmto prázdným okénkům můžeme rychleji odhalit případné nejvíce rizikové místo z celého plánu a rovnou nám určí možné počáteční místo pro spuštění testování.

Opět je zde důležitá stručnost, která nám pomůže k lepšímu soustředění, jelikož myšlenka zapsaná slovem, či krátkou větou je pro nás lépe „stravitelná“ než dlouhé souvětí (u kterého by navíc hrozilo, že se na plátno nevejde).

Ash Maurya (2016) ve své knize uvádí, ve kterém pořadí postupně vyplňovat jednotlivé kolonky, které není uspořádáno jen tak nahodile, ba naopak velmi systematicky, jelikož řešení všech rizik najednou by mohlo být kontraproduktivním řešením, které by zároveň mohlo narušit naši soustředěnost. Například na prvních dvou příčkách jsou prvky, které velmi často dokážou ovlivnit celý model.

1. Problém/Potřeba: Uvedení jednoho až tří hlavních problémů
2. Zákaznické segmenty: Zaměření se co nejpřesněji na možné prvotní uživatele
3. Návrh jedinečné hodnoty: Jak ji vytvořit
4. Řešení: Náčrt nejjednoduššího způsobu, jak problém vyřešit
5. Kanály: Výběr vhodného kanálu
6. Toky příjmů: Stanovení ceny a orientace na první vydělané peníze
7. Struktura nákladů: Uvedení aktuálních možných nákladů (je těžké spočítat náklady v budoucnu přesněji, jelikož nemáme dostatečné informace)
8. Klíčové metriky: Stanovení klíčové metriky k měření výkonnosti
9. Nespravedlivá výhoda: Něco, co nelze snadno zkopírovat. získat nebo koupit (Brychtová, 2017) a (Svobodová & Andera, 2017)

Obrázek 3: Lean Canvas

Designed for:		Designed by:		Date:	Version:
PROBLÉM/POTŘEBA 3 NEJDŮLEŽITĚJŠÍ PROBLÉMY	ŘEŠENÍ 3 NEJDŮLEŽITĚJŠÍ FUNKČNOSTI	NÁVRH JEDINČENÉ HODNOTY JEDNODUCHÉ, SROZUMITELNÉ, PŘESVĚDČIVÉ SDĚLENÍ, KTERÉ ŘÍKÁ, V ČEM SE LIŠÍTE A PROČ STOJÍ VÁŠ PRODUKT ZA ZAKOUPENÍ	NEZKOPÍROVATELNÁ VÝHODA NELZE JI SNADNO ZKOPÍROVAT NEBO KOUPIIT	ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY CÍLOVÍ ZÁKAZNÍCI	
	KLÍČOVÉ METRIKY KLÍČOVÉ AKTIVITY, KTERÉ MĚŘÍTE		KANÁLY CESTA K ZÁKAZNÍKŮM		
STRUKTURA NÁKLADŮ NÁKLADY NA ZÍSKÁNÍ ZÁKAZNÍKA DISTRIBUČNÍ NÁKLADY HOSTOVÁNÍ SLUŽEB LIDÉ ATD.			TOKY PŘÍJMŮ PŘÍJMOVÝ MODEL DLOUHODOBÁ HODNOTA PŘÍJEM HRUBÝ ZISK		

This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.

DESIGNED BY: Strategyzer AG
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Strategyzer
strategyzer.com

Zdroj: “The Business Model Canvas” (2020)

2.3 One metric that matters (OMTM)

2.3.1 Definice OMTM

„Startup se může soustředit jen na jednu metriku. Takže se musíte rozhodnout, která to bude, a zbytek ignorovat.“ (Kagan)

Jak bylo řečeno v úvodu této práce, kde jsem zmiňoval Erica Riese (2015), který přikládá značnou důležitost faktoru soustředění (= zaměření se na nejpodstatnější prvek), tak i v této kapitole lze tento princip uplatit. V analytické oblasti si tento názor můžeme přeložit jako zaměření se na jednu metriku, kterou považujeme na nejdůležitější s ohledem na aktuální fázi naše projektu. Tuto metriku můžeme česky nazvat jako Jedna podstatná metrika, avšak častěji se používá anglický název One metric that matters a z něho odvozená zkratka OMTM. Ries tvrdí, že One metric that matters je nejvíce vhodná ihned na samotném počátku vytváření startupového projektu, kdy naše zkušenosti a zdroje nejsou ve většině případů tak obsáhlé, abychom byli schopni sledovat metrik více. Navíc můžeme předpokládat, že se naše firma s postupným vývojem bude rozrůstat o nové zaměstnance, mezi které budou rozděleny různé více specifické úkony. Tudíž více zaměstnanců se specifickým pracovními zaměřeními může v konečném důsledku sledovat v součtu více metrik než pouze jediný člověk/malá skupina lidí, jelikož bude existovat více OMTM v závislosti na specializaci. (Croll & Yoskovitz, 2016) a (Maurya, 2012)

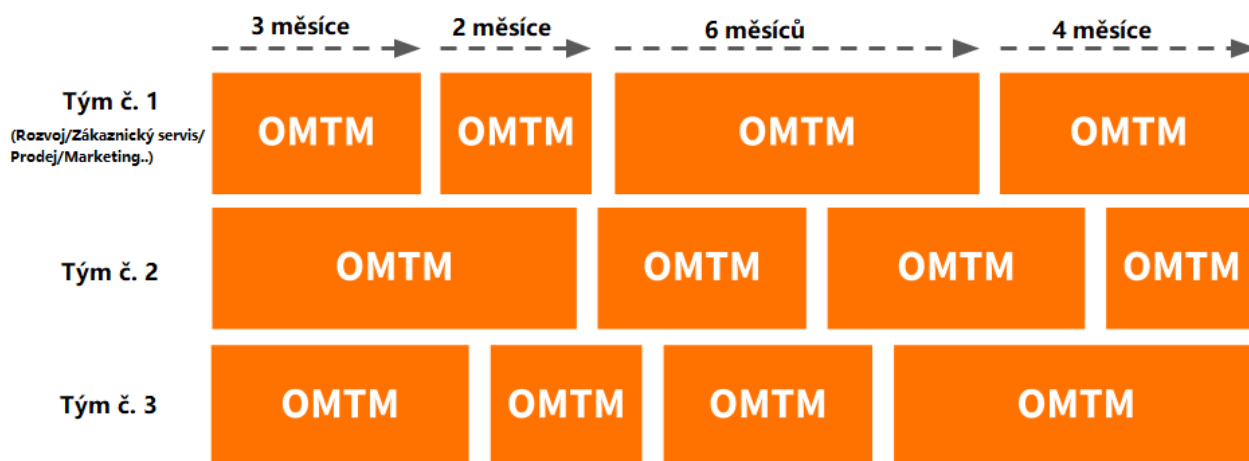
2.3.2 Ukázka OMTM v praxi

Můžeme si uvést několik názorných příkladů One metric that matters v závislosti na zaměření zaměstnanců:

- Personální zaměření: produktivita pracovníků
- Marketingové zaměření: počet nově oslovených zákazníků skrze reklamu
- Zaměření na řízení výroby: zmetkovost výroby

- IT/IS zaměření: rychlost odpovědi online podpory na případný dotaz (Červený, 2014)

Obrázek 4: Metoda OMTM napříč firmou



Zdroj: van Gasteren (2020)

2.3.3 OMTM + Lean Canvas

V následující tabulce si může uvést některé příklady metrik, které se mohou stát OMTM v rámci modelu Lean Canvas:

Tabulka 1: Příklady metrik pro model Lean Canvas

Problém / Potřeba	Počet lidí, kteří mají stejný problém nebo potřebu; počet lidí, kteří jsou obeznámeni s tím, že mají stejný problém nebo potřebu
Zákaznické segmenty	Náročnost získání zákazníka; náročnost udržení zákazníka; náročnost na nalezení zákazníka
Návrh jedinečné hodnoty	Analýza mínění zákazníků; přímé hodnocení zákazníků; dotazníky; vyhledávání; zpětná vazba; nezávislá hodnocení; SWOT analýza

Řešení	Angažovanost zákazníků; odliv zákazníků; počet lidí ochotných zaplatit za službu; nejvíce využívané funkce; nejméně využívané funkce
Kanály	Míra otevření e-mailové korespondence; míra prokliků; návštěvnost webových stránek; marže obchodních partnerů; virální koeficient (viz. Virální motor růstu)
Toky příjmů	Průměrný zisk na zákazníka; velikost nákupů; hodnota životnosti zákazníka (viz. Placený motor růstu)
Struktura nákladů	Variabilní náklady; fixní náklady, náklady na získání zákazníka; náklady na podporu prodeje
Nespravedlivá výhoda	Překážky bránící konkurenci vstupu do segmentu; exkluzivita vztahů s obchodními partnery; patenty; unikátnost produktu napříč trhem

Zdroj: Croll & Yoskovitz (2016)

2.3.4 Výběr metriky

Samozřejmě i metriky musí procházet vyhodnocováním, zda nám k něčemu budou a zda je pravidelně hodnotíme – díky těmto čtyřem bodům můžeme ze skupiny metrik vybrat tu nejvíce relevantní.

- Které ze skupiny metriky jsou dobré metriky?
- Kolik z nich využíváme k zásadním obchodním rozhodnutím a která jsou jen zavádějícími metrikami, které odpoutávají naši pozornost?
- Které jsou neužitečné a můžeme je vypustit?
- Napadají nás důležitější metriky, které by dávaly větší smysl?

(Croll & Yoskovitz, 2016)

Ovšem i tak je výběr správné metriky (a správných podkladů k ní) nelehkým úkolem, proto je zde možnost sloučit některé méně podstatné informace do sebe a vytvořit z nich skupiny, které se nám budou lépe měřit. Tuto metodu si můžeme ukázat na vzorové situaci, kdy chceme zjistit, kdo by mohli být naši případní vhodní zákazníci.

Pro samotné zjištění, kdy by mohli být naši případní vhodní zákazníci, nemusíme vždy spoléhat na původní marketingový model, který velmi často vyžaduje demografické informace o našich zákaznících.

Mezi tyto informace můžeme zařadit například pohlaví, věk, rasu, příjem, místo bydliště, nejvyšší dosažené vzdělání, povolání a mnoho dalších proměnných (tradiční demografie), která nám sice mohou být nápomocné s výběrem možného zákazníka, avšak tento proces si můžeme usnadnit tím, že o zákaznících budeme přemýšlet jako o skupinách. Tyto skupiny symbolizují směsici sdílených hodnot, dovedností zájmů, vášní a názorů, které pro nás mohou být v jistých ohledech více směrodatné, než prosté běžně uváděné tradiční demografické informace. Takto souhrnné skupiny může zároveň definovat jako základ nové podoby dnešní demografie, která je také někdy označována jako psychografie. (Guillebeau, 2013)

2.4 Tři motory růstu

„Motor růstu je mechanismus, který startupy používají k dosažení udržitelného růstu.“
(Ries, 2015)

Tento mechanismus nám slouží k tomu, aby nám ukázal jakýsi směr, kterým startup směřovat. Díky tomuto nasměrování jsme zároveň schopni určit několik skutečné stěžejních metrik. Důležité je zmínit, že každý motor je odlišný a každý motor má své specifické metriky, které jsou pro něj důležité, jelikož dokážou předurčit, jak bude daný motor fungovat při reálném používání. Tento mechanismus nám zároveň pomůže k lepšímu soustředění, což (jak již byl uvedeno) je klíčový prvek úspěšného startupu.

Důležité je i spojení „udržitelný růst“, jelikož vyselektuje ze souboru aktivit pouze ty, které přinášejí dlouhodobý dopad na společnost. Eric Ries samotný udržitelný růst definuje pravidlem: „Noví zákazníci přicházejí na základě konání předchozích zákazníků“

Mezi čtyři způsoby, jak pohánět motor, aby byl udržitelným, patří:

1. Ústní podání
2. Vedlejší efekt používání produktu
3. Prostřednictvím placené reklamy
4. Opakované reklamy

(Ries, 2015) a (“Your Startup Needs to Understand the Engines of Growth”, 2016)

2.4.1 Motor růstu závisející na zákazníkovi

Tento motor je také nazýván motorem loajálním. Sleduje tedy to, jak dokázat, aby se k nám oslovení zákazníci opětovně vraceli a co nejdéle u nás setrvali. Pokud by k tomu nedocházelo, nastala by situace, kdy by náš podnik měl vysoké procento odlivu zákazníků (*odliv je definován jako část zákazníků za určité období, která nesetřvala nadále u produktu společnosti*) a malou míru angažovanosti, což jsou dva z několika klíčových ukazatelů možného neúspěchu, díky kterým mohou mimo jiné vznikat další náklady na

vznik nových a nových zákazníků. Rychlost růstu tohoto motoru se tedy určuje jako čistý rozdíl nárůstu a odlivu zákazníků, u kterého je vyžadováno, aby byl kladný. (Ries, 2015)

Mezi stěžejní metriky, které se vyplatí sledovat, patří například čas od poslední návštěvy webu, počet nákupů a mnoho dalším jako například čas od posledního nákupu, který je podle amerického spisovatele Jima Nova jedním z nejvíce stěžejních ukazatelů, jelikož nám zároveň dokáže velmi dobře předpovědět budoucí chování zákazníka. Díky všem těmto údajům můžeme naše zákazníky rozdělit do čtyř různých segmentů a dle metody RFM, vytvořit tabulku, která nám pomůže tyto segmenty lépe popsat a pochopit. (Novo) a (Croll & Yoskovitz, 2016)

Obrázek 5: Rozvržení zákaznických segmentů

Počet nákupů	Hodně	Vychladlé kontakty	Nejvyšší hodnota
	Málo	Potřeba rozvíjet	Zvyšovat hodnotu
		Dávno	Nedávno

Počet dní od posledního nákupu

Zdroj: Jašek (2013)

Existuje mnoho metod, jak si udržet přízeň zákazníků, ale mezi nejvíce běžné se řadí například newsletter věrnostní programy, řízená komunikace a samozřejmě kvalita služeb/produktů. Pro znázornění: Pokud využíváme již zmíněný newsletter, tak máme možnost zákazníky opakovaně oslovit s novými nabídkami, tím i posilovat jejich loajalitu vůči naší společnosti a zároveň získat nazpět užitečná data, ovšem je podmínkou, že zákazníci souhlasí se zasíláním obchodních sdělení, jinak bychom se mohli dopustit správního deliktu, za který může být udělena pokuta v řádech i několika milionů korun. Tento motor růstu můžeme velmi často najít u poskytovatele mobilních telekomunikačních služeb, kde obvykle musí přijít značná vlna nespokojenosti nebo velmi výhodná nabídka konkurence, aby zákazník změnil poskytovatele. (“ÚOOÚ udělil

rekordní pokutu za spam”, 2017), (Maurya, 2016), (Ries, 2015) a (“Retence, udržení zákazníků (Customer Retention)”, 2016)

2.4.2 Placený motor růstu

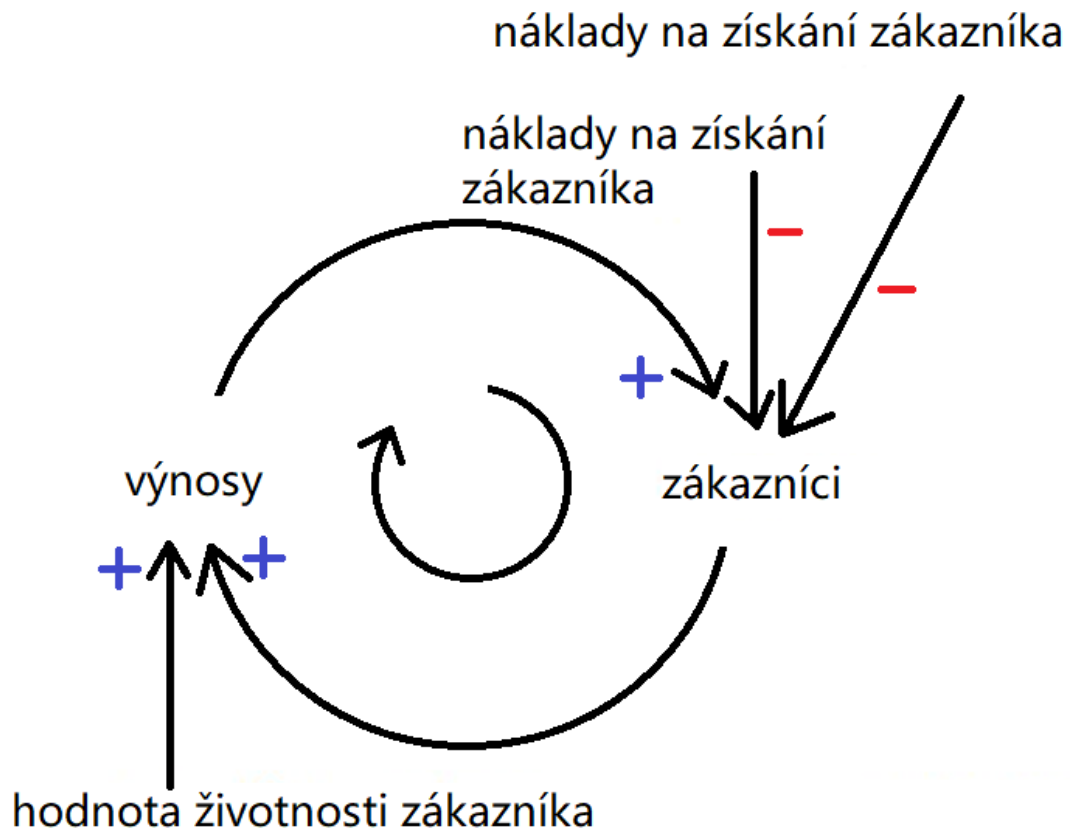
Tento motor je založen na financích: Přesněji na investici určitého podílu příjmů do aktivit, které mají za úkol získat zákazníka. Tento motor se doporučuje nastartovat s větším nasazením za předpokladu, že jsme dosáhli určitého výkonu zbylých dvou motorů (loajálního + virálního). Ačkoliv by se mohlo zdát, že primárním cílem toho motoru růstu je získávání peněz, tak by se toto zdání mohlo stát mylným, jelikož to je pouhý způsob, jak placenému motoru růstu pomoci. Avšak pokud převedeme část získaných peněz na to, aby naše společnost mohla přivádět další zákazníky, tak teprve získáme fungující mechanismus motoru, který nám může pomoci k trvalému růstu firmy.

Kromě celkové výše zisků a následných reinvestic můžeme sledovat i další podstatné metriky jako například hodnota životnosti zákazník (a k tomu metriky přidružené).

Hodnota životnosti zákazníka je částka, která společnosti zůstane po odečtení sumy nákladů na téhož zákazníka od jeho celkových finančních přínosů do společnosti. Podle Davida Skoka je ideální poměr mezi hodnotami takový, že by hodnota životnosti zákazníka měla být trojnásobně větší než náklady zákazníka a jeho získání.

Nesmíme zapomenout i metriku doby dosažení rentability zákazníka, která vyjadřuje čas, za který se nám vrátí náklady, které jsme do něj investovali – toto může být důležitým faktorem v životnosti naší firmy, jelikož musíme předběžně kalkulovat s tím, že tento časový úsek může být i velmi dlouhý, tudíž musíme disponovat dostatkem finančního obnosu na překlenutí meziobdobí. (Ries, 2015), (Maurya, 2016) a (Croll & Yoskovitz, 2016)

Obrázek 6: Smyčka placeného motoru růstu



Zdroj: Tauscher (2016)

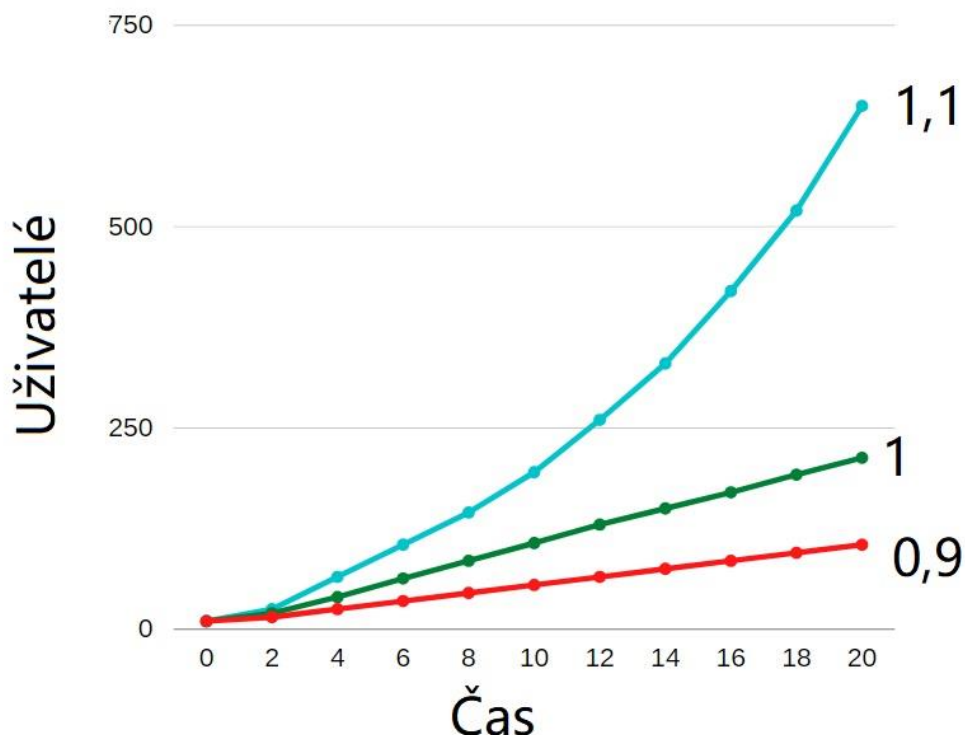
2.4.3 Virální motor růstu

Virální motor růstu by šel s jistotou nazvat jako motor růstu, který závisí na vysoké míře doporučení, tedy na tom, jak moc naši stávající zákazníci doporučí dalším lidem, ze kterých se v budoucnu mohou stát zákazníci noví. O úspěšném produktu, u kterého mají značný podíl na marketingové stránce samotní uživatelé, můžeme říct, že se šíří mezi lidmi jako virus – odtud pochází i název motoru růstu

Cílem virálního motoru růstu je udržet virální koeficient na úrovni vyšší než jedna, což v praxi znamená, že průměrně každý jeden zákazník přivede minimálně jednoho dalšího zákazníka (a ten nás zároveň může doporučit dál). Pokud se nám toto pravidlo podaří udržet, tak by společnost měla začít exponenciálně růst až do stádia, kdy zcela nasytíme trh. Čistě matematickým úsudkem můžeme předpovědět, že čím vyšší bude hodnota

virálního koeficientu, tím rychleji bude produkt rozšířen, a tím rychleji prostě naše společnost jako taková. Virální koeficient se také zároveň řadí mezi klíčové metriky toho motoru růstu, na který by se měla společnost soustředit, jelikož i sebemenší změna koeficientu se vlivem exponenciální závislosti může v budoucnu znatelně promítnout na všech metrikách společnosti.

Obrázek 7: Rozdíl růstu virálního koeficientu



Zdroj: Maurya (2016)

Jako další si můžeme zmínit i samostatnou metriku počtu nově získaných zákazníků, míru aktivace doporučených zákazníků, a hlavně délku virálního cyklu, což si můžeme vysvětlit jako časové období mezi tím, než náš prvotní zákazník pošle/sdělí doporučení druhému zákazníkovi. (Pátek, 2014), (Martinkovič, 2010), (Maurya, 2016), (Croll & Yoskovitz, 2016) a (Ries, 2015)

Web Mediaguru.cz uvádí dvě rozdílné ukázky délky možného virálního cyklu: „*Například videa na Youtube mají velmi vysokou pravděpodobnost, že by se mohly stát virály. Je to proto, že lidem stačí jeden klik na kolonku sdílet a odkaz se ukáže všem jejich přátelům na sociálních sítích. Pokud má naopak nějaký web nutnost registrace, následně zde musí*

člověk zadat e-maily svých přátel a až pak může odkaz odeslat – je značně nepravděpodobné, že to udělá.“ (-ver-, 2013)

2.5 Pivot a jeho druhy

2.5.1 Co to je pivot a proč je důležitým nástrojem startu-upů

„Plány jsou pouze dobrými úmysly, jestliže se okamžitě nezvrhnou do podoby tvrdé práce.“

(Drucker, 2019)

Tato tvrdá práce a opuštění čistého plánování bez reálné aplikace nám může pomoci k tomu, že včas takzvaně „na povrch vyplují“ problémy, který vznikly tím, že naše hypotéza, kterou jsme při plánování považovali za validní, validní není a naráží na tvrdou hranu skutečného světa. Pokud tedy nedosahujeme pokroku, tak v tuto chvíli přichází v úvahu pivot jako jakýsi způsob, jak tento problém vyřešit. (Udacity, 2012)

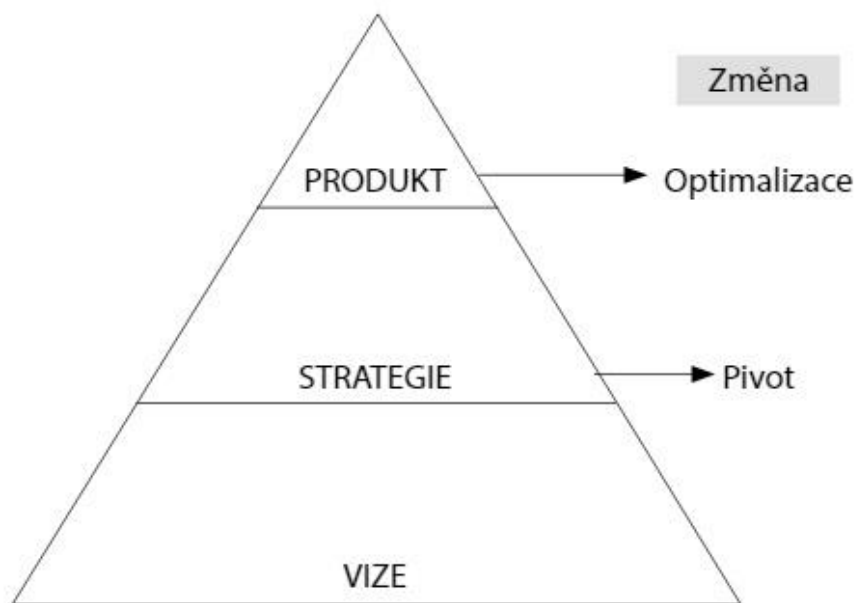
„Pivot je definován jako změna strategie, aniž by byla provedena změna vize.“

(Ries, 2012, Timestamp 0:30)

Základní nezbytnou podmínkou pro zahájení pivotu je smíření se selháním nebo jen s částečným úspěchem, který nám nestačí. Pokud si toto připustíme, tak se vyvarujeme tomu, aby naše společnost znovu prováděla stejné nesprávné akce, a naopak se poučíme z minulých chyb. Zároveň díky dynamické povaze strat-up projektů jako takových, která je navíc podpořena modelem Lean Canvas (viz. kapitola Lean Canvas), můžeme tuto změnu provádět relativně často, rychle, efektivně a relativně jednoduše. (Ries, 2015)

Pivot jedna ze společných vlastností velké části dnes úspěšných startupů, jelikož většina z nich si prošla nějakým způsobem selhání, které při vývoji nového revolučního produktu bez pochyby hrozí. Například aktuálně největší internetový server pro sdílení videosouborů YouTube začal původně jako online seznamovací služba, avšak kvůli nespokojenosti se díky pivotu změnil do podoby, v jaké ho známe nyní. (“YouTube”, 2020)

Obrázek 8: Změny v organizaci



Zdroj: Ries (2015)

Na tomto obrázku můžeme vidět pyramidu start-upu, které je založena na vizi. Ta se mění jen velmi zřídka, jelikož podle Riese (2015) má většina start-upů stejný cíl, kterým je *rozběhnout úžasné a svět měnící podnikání*. Nad vizí jsou další dvě úrovně, které se na rozdíl od vize mění mnohem častěji. Strategická úroveň, kterou můžeme změnit díky pivotům. A produktová vize, kterou můžeme vlivem optimalizace (upravování motoru růstu) měnit prakticky neustále.

2.5.2 Druhy pivotů

- Zoom-in pivot

Lze nazvat změnou spočívající v zaměření na určitou funkci. V praxi to znamená, že od původního celistvého produktu oddělíme jednu jeho část, ze které vytvoříme produkt nový a zároveň nezávislý na produktu prvotním. Ukázkový zoom-in pivot provedla služba, která původně začala jako platforma pro online počítačovou hru Game Neverending, do které bylo možno nahrávat fotografie. Ovšem vývojáři se rozhodli udělat

pivot a na základě funkce ve hře vybudovali samostatnou síť pro sdílení fotografií, která měla v roce 2013 více jak 87 milionů registrovaných uživatelů. (“Ludicorp”, 2020), (“Flickr”, 2020) a (Ries, 2015)

- Zoom-out pivot

Překládán také jako „změna produktu na pouhou funkci“. Jedná se opačný postup oproti zoom-in pivotům, kdy se z části produktu stal produkt nový; Tedy původní produkt není funkčností v uvozovkách tak silným, aby fungoval samostatně, tudíž se sloučí a stane se pouze funkcí produktu silnějšího.

- Customer segment pivot

Může nastat situace, kdy se produkt stane úspěšným, avšak pro jiný segment zákazníků, než se původně plánovalo. To znamená, že naše hypotéze o koncovém spotřebiteli je z části validní, tudíž pouze stačí udělat změnu a orientovat se na skupinu zákazníků, kteří produkt ve skutečnosti poptávají.

- Customer need pivot

Podářilo se nám úspěšně zaujmout zákazníka k nákupu, avšak trochu jinou službu, než kterou by si o samotný představoval, jelikož jsou pro něho některé požadavky/problémy více důležité než ty, na které nabízíme řešení. Dochází znovu k případu, kde je naše původní hypotéze pravdivá jen z určité části.

Aby byly plně vyslyšeny nejdůležitější požadavky zákazníka, tak máme dvě možnosti: první možností je stávající produkt přeprocovat do přijatelnější podoby; další možností je vytvořit zcela samostatný nový produkt. (Ries, 2015)

- Platform pivot

Tato forma pivotu značí to, že můžeme změnit původní aplikaci na platformu, nebo naopak původní platformu na aplikaci. Důležité je podotknout i to, že tento proces může

proběhnout i několikrát, tudíž nezáleží na pořadí a směru přechodů. V praxi tento pivot probíhá tak, že pokud máme aplikaci, ale zjistíme, že by pro nás bylo lepší, aby se stala platformou, na které by i jiní uživatelé mohli vytvářet nové aplikace, weby, produkty atd., přejdeme na platformu.

Naopak to funguje například v případě, kdy máme platformu, ale chceme být více specifictí a orientovat se na koncového spotřebitele, tak přejdeme na aplikaci, Mezi ukázkové platformy si můžeme zařadit například AirBnb, Uber, eBay, Google Play, atd. (Ries, 2015), (O'Malley, 2020) a (Cheng, 2020)

- Business architecture pivot

Tento pivot vychází z myšlenek Geoffreyho Moora, který ve své knize Crossing the Chasm rozdělil společnosti do dvou základních schémat (takzvaných architektur) obchodování. První model je založený na systému vysoké marže, avšak malého objemu produkce. S touto architekturou byznysu se můžeme setkat především na B2B trhu (trh, kde existují obchodní vztahy mezi dvěma obchodními subjekty).

Druhý hlavní architektonický model je zaměřen zejména na B2C trh (trh, kde obchodník prodává zboží koncovému zákazníkovi), který je specifický tím, že prodávané zboží na sobě nese malou úroveň marže, ale jeho objem je naopak znatelně větší. ("Co jsou zkratky B2C, B2B, B2G, B2E") a (O'Malley, 2020)

- Value capture pivot

Tato metoda pivotu se zmaňuje na způsob, jak by měl náš podnik získávat peníze/hodnotu. Nejvíce běžnou variantou je zisk peněz přímo od zákazníků. Volba platební metody je z hlediska podniku klíčová, jelikož dokáže ovlivnit jak obchodní, tak i prodejní, marketingovou a provozní stránku obchodního modelu.

- Engine of growth pivot

Jak jsme si představili v kapitole o motorech růstu, tak víme, že existují tři primární motory růstu, kterými můžeme podnik pohánět: virální, závislost na uživateli a placený

motory. Tyto hnací síly může libovolně zaměřovat, pokud uznáme za vhodné, aby nám v závislosti na danou situaci na pomohly k lepším/rychlejší/ziskovějším výsledkům.

- Channel pivot

Channel pivot se rozumí jako změna prodejního či distribučního kanálu. Velmi často se můžeme setkat s tím, že delší distribuční řetězec projde změnou a prostředníci jsou vyčleněni z procesu do takové míry, že je produkt dodáván naší společností přímo konečným spotřebitelům, tudíž se zvyšuje efektivita a snižuje marže, kterou si prostředníci mohli přidávat.

Tato změna byla nejmarkantnější s nástupem internetových obchodů, které mohly zprostředkovat prodej napřímo během několika minut, aniž by bylo třeba komplexního prodejního a distribučního kanálu. (Ries, 2015)

- Technology pivot

Při tomto kroku dochází k tomu, že dokážeme vyrobit totožný produkt, avšak zaměníme výrobní technologie. Nová výrobní technologie nám může přinést zlepšení efektivity nebo možnost výhodnější ceny produktu, aniž by mohlo dojít k obzvlášť znatelnému narušení základny našich stávajících zákazníků a dalších obchodních partnerů.

Například dnes už napříč celým světem známá služba Netflix začala tak, že prodávala filmy na DVD, která pak rozesílala skrze poštovní služby po USA. Později však přišla se změnou technologie, kdy začala nabízet filmy na internetu, a stal ze ní hráč číslo jedna v rámci streamovacích služeb. (Ries, 2015), (“Netflix”, 2020), a (“The world’s most popular video streaming services (Amazon Prime Video is at #5)”, 2020)

2.6 Zombie start-up

2.6.1 Definice

Při počátečním pronikání startupového projektu na trh se můžeme setkat s pojmem, který nám navodí negativní pocity již po přečtení jeho názvu: Ve volném překladu se jedná o takzvaný nemrtvý startup či zombie startup (článek). Můžeme se setkat i s pojmenováním, že startup „uvízl v zemi živoucích mrtvých“. (Solomon, 2017)

Tento pojem se zrodil v kalifornském Silicon Valley a má značit fázi, kdy společnost se svým projektem prorazila natolik, že dokáže být životaschopná a přežít, avšak její rozkvět není tak velký, aby splnila očekávání zakladatelů a závazky vůči zákazníkům a investorům. Do této nebezpečné fáze se můžeme dostat i přesto, že splníme většinu základních podmínek pro vybudování úspěšného startupu. Kromě jiného dochází i k akci, kdy jsou zaměstnanci i zakladatelé přesvědčeni, že jsou jen malý krůček od velkého úspěchu a podle toho i tak pracují, avšak díky tomu dochází k velkému plýtvání lidským úsilím. (Ries, 2015)

Drew Houston, zakladatel cloudového úložiště Dropbox (které vzniklo jako startup), v rozhovoru pro Business Insider uvedl, že pokud se společnost dostane do zombie fáze, tak je to dle jeho názoru horší, než kdyby společnost se svými projekty neuspěla. (Bernard, 2018)

2.6.2 Klíče k nalezení zombie startu-upu

Sean Wise (2018) ve svém článku uvádí několik možných náznaků, jak odhalit, že se z naší společnosti začíná stávat onen námi nechtěný zombie startup, který může vést k fatálnímu konci:

- Nepodařilo se nám dosáhnout mezi týdenního růst jakékoliv významné metriky o 10%
- Už více jak rok pracujeme na jednom projektu, ale stále se nám ho nepodařilo zrealizovat

- Množství přihlášení do uživatelského (zákaznického) je několik měsíců menší než 2 procenta
- Výše příjmů podnikových služeb je několik měsíců menší než 2 procenta
- Ačkoliv má naše společnost méně jak 10 zaměstnanců, tak jsme si najali externího poradce, který by měl sledovat finanční stránku, podnikovou kulturu i produkt samotný
- Jako ředitelé se vyhýbáme kontaktu s ostatními zaměstnanci

Důležité je podotknout, že při odhalení i jednoho možného náznaku, že se náš projekt začíná přesouvat do zombie fáze, je nutné tuto skutečnost ověřit a následně provést změnu, která nás dostane z krajního rizika. K tomu můžeme použít například jeden z nástrojů, které jsme si vyjmenovali v předchozích kapitolách.

3. Metodika

3.1 Cíle práce

Cílem práce je shrnutí základních start-upových metod a následné ověření, zda tyto metody start-up projekty skutečně využívají. A dále analýza postoje studentů EF JČU ke start-upům a podnikání obecně.

3.2 Metodika

Pro vypracování literárního přehledu bylo důležité studium odborné české i zahraniční literatury, odkud byly získány poznatky, které byly nezbytné k vytvoření základního přehledu, které metody lze používat k budování a samotnému fungování start-up projektu. Avšak i díky neustálému vývoji bylo nezbytné využít i zdroje internetové, díky nimž bylo usnadněno pochopení metod jako takových a zároveň tyto zdroje poskytly větší množství různých názorů než zdroje knižní.

Pro vypracování praktické části byly mimo dat z knižních a internetových zdrojů použity následující metody: Metoda sběru dat pomocí dotazníku a metoda řízeného rozhovoru. Účelem bylo zjistit, zda existující projekty využívají metody, které byly zmíněné v teoretické části, a pokud ano, tak které.

První dotazník se skládal z patnácti otázek a byl rozdělen do dvou stěžejních částí. První část byla určena pro dotazující, kteří jsou přímo součástí nějakého start-upu (zakladatelé/spoluzakladatelé, zaměstnanci, investoři, atd.). Druhá část byla společná a týkala se i lidí, kteří se na chodu žádného start-upu nepodílejí, avšak o start-upy se zajímají. V první části bylo cílem zjistit, které metody projekty reálně používají, avšak v druhé části, která byla společná, bylo úkolem odhalit, které metody se obecně shledávají jako nejvíce efektivní, preferované či oblíbené. Ke sběru dat byly využity sociální sítě, a to zejména několik různých tematicky zaměřených skupin, kde se sdružuje komunita startupistů.

Druhý dotazník byl zaměřen na studenty Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity a zabýval se jejich postojem ke start-upům a k podnikání obecně. Cílem dotazníku bylo i zjistit, jak start-upy hodnotí, jak hodnotí důležitost prvků, které mohou ovlivnit chod firmy, či jejich vztah mezi ochotou podstupovat riziko a touhou v budoucnosti podnikat. Ke sběru dat byly opět využity sociální sítě: ovšem tentokrát byli respondenti osloveni nejenom skrze skupiny, kde se studenti sdružují, ale i byly osloveni i přímým kontaktem (tedy zasláním soukromé zprávy).

Pro účely řízeného rozhovoru se mi podařilo spojit se start-upovým expertem Pavlem Bartošem ze společnosti Startupbox, který byl tak ochoten a na základě svých zkušeností mi poskytl odpovědi na otázky, které se týkaly nejenom metodiky, ale i oblasti startupů jako takových.

4 Vlastní práce

Vlastní práce je složena ze dvou hlavních částí, přičemž první část pojednává o start-upech samotných – konkrétně o české komunitě startupistů, u kterých byla provedena analýza, která měla za úkol zhodnotit, zda se metody zmíněné v literárním přehledu v praxi aplikují, či nikoliv

Druhá část je zaměřena na studenty Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity, kteří se stali respondenty v rámci analýzy jejich postoje k podnikání (mimo jiné i ke startupům) a tématům s ním spojeným.

4.1 Analýza start-upů

Hlavním cílem praktické části bakalářské práce s názvem *Základní metody start-up projektu* je analýza toho, zda start-upy používají (již v teoretické části zmíněnou) základní metodiku. A následné zjištění, jaké metody v praxi česká komunita start-upistů hodnotí za obecně nejvíce vhodné k případné aplikaci.

Jak již bylo řečeno, tak cílovou skupinou respondentů je česká start-upová komunita, jelikož to jsou právě ti, kteří mohou přinést validní informace ze skutečného fungování ve světě start-up projektů bez ohledu na to, kterou roli ve start-upu právě zaujímají.

Pro dotazníkové šetření byla vybrána skupina lidí, kteří se o start-upové projekty aktivně zajímají a zároveň se sdružují na sociálních sítích v komunitách, které jsou přímo zaměřené na podporu start-upu. Jak již bylo zmi metodické části, tak dotazník obsahoval 15 otázek a byl rozdělen na dvě části. První část byla určena pro dotazující, kteří jsou přímo součástí nějakého start-upu (zakladatelé/spoluzakladatelé, zaměstnanci, investoři atd.). Druhá část byla společná a týkala se i lidí, kteří se na chodu žádného start-upu nepodílejí, avšak o start-upy se zajímají. V první části bylo cílem zjistit, které metody projekty reálně používají, avšak v druhé části, která byla společná, bylo úkolem odhalit, které metody se obecně shledávají jako nejvíce efektivní, preferované či oblíbené. Otázky zodpovědělo celkem 31 startupistů, z nich většina má zkušenosti s vedením projektu, jelikož uvedli, že se považují za zakladatele či spoluzakladatele start-upu.

Maximální možný počet oslovených lidí, kteří mohli na tento dotazník odpovědět byl 4243 – což je jistě vysoké číslo oproti celkovému počtu kompletně vyplněných formulářů, ale to mohlo být zapříčiněno náročností tématu, časovému vyčerpání dotazovaných osob, nynější době a také způsobem oslovování dotazovaných přes sociální sítě, kde je velmi rozhodující algoritmus zobrazování příspěvku. Kompletní vzor dotazníku lze najít v přílohách na konci bakalářské práce.

Dalším způsobem, jak nahlédnout do prostředí skutečných start-up projektů, je oslovení zkušeného člověka, který se na poli start-upů pohybuje již značnou řádku let. Za tímto účelem jsem se spojil se startupovým expertem Pavlem Bartošem, který pracuje jako konzultant a mentor: Pomáhá startupům v oblastech validace (=fáze před tím, než vůbec máme reálný produkt), dále v oblastech go-to-market strategií (=fáze vývoje projektu, kdy se chceme dostat na trh), a dále pomáhá v oblasti investic a také s vytvořením počátečního obsahu, který je nezbytný pro počátek projektu. O odbornosti Pavla Bartoše i vypovídají jeho slova: *„Pokud bych to měl shrnout, tak za poslední 3 až 4 roky jsem viděl, bavil se, konzultoval, mentoroval, workshopoval, nebo nějakým způsobem spolupracoval se 300 až 400 startup projekty, tudíž vzorek startupů, který společně s kolegy máme kolem sebe, je relativně veliký. A máme přehled o tom, jak to funguje ve větších, menších, více úspěšných, méně úspěšných i neúspěšných startupech napříč Českou republikou. Na základě těchto zkušeností jsme schopni vypracovat analýzu i z mála získaných informací, jelikož podobnosti projektů jsou obrovské, protože chyby i správné postupy se velmi často opakují.“* Mimo jiné i proto jsem vděčný, že mi takto povolaný člověk věnoval hodinu svého drahocenného času na rozhovor o osmnácti otázkách, na které mi poskytl velmi podrobné odpovědi.

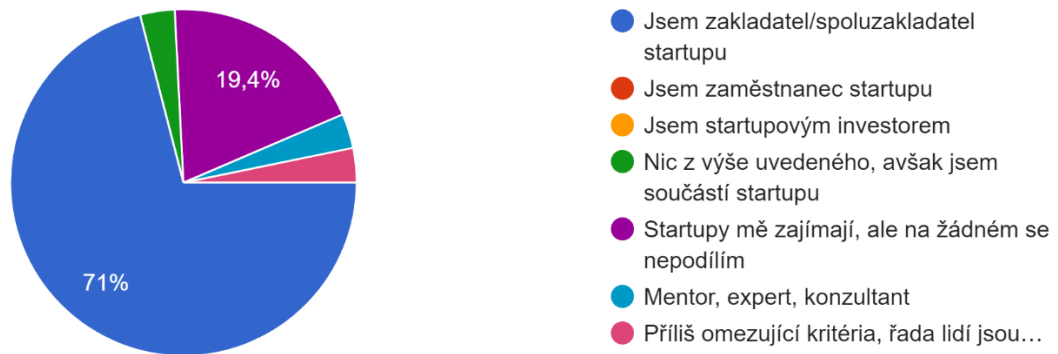
4.1.1 Vztah ke startupům

Jako první byla položena otázka: „Jaký je Váš vztah ke startupům?“ Tato otázka je stěžejní pro celý dotazník, jelikož rozhodne, zda dotazující bude pokračovat první částí (část, která je určena pouze pro ty, kteří na startupu nějakým určitým způsobem podílejí), nebo zda první část vynechá a přesune se do části druhé, která je společná.

Výsledky jsou takové, že většinových 71 % odpovědělo, že se řadí mezi zakladatele, případně spoluzakladatele. Druhá největší množina (19,4 %) byla zastoupena lidmi, kteří

sice mají zájem startupové prostředí, avšak na žádném startupu se nepodílejí. Zbývající tři množiny jsou rozděleny každá po 3,2 % a zastupují odpovědi: „Nic z výše uvedeného, avšak jsem součástí startupu“, „Mentor, expert, konzultant“ a „Příliš omezující kritéria, řada lidí jsou zároveň zakladateli/spoluzakladateli, zaměstnanci a investory zároveň“

Jaký je Váš vztah ke startupům?



Graf 1: Vztah ke startupům

Zdroj: vlastní zpracování (text vlastní odpovědi respondenta ponechán bez úprav)

4.1.2 Tři motory růstu

Další oblast, kterou se dotazník zabýval, byla oblast tří motorů růstu (viz. kapitola Tři motory růstu). Zde bylo cílem porovnat, které motory růstu reálné startupy používají; respektive které motory růstu jsou pro ně nejvíce klíčové, případně ze kterých nejvíce profitují. Jako nejvíce obecně prospěšný můžeme na základě první části dotazníku označit „Motor růstu závisející na zákazníkovi“, ze kterého těží až 44 % dotázaných start-upů. Jako další v pořadí se umístil „Placený motor růstu“, který dosáhl hodnoty 28 %. Na poslední příčce mezi již zmíněnými třemi motory se nachází „Virální motor růstu“ s hodnotou 20 %.

Jako další bod bylo zjištění, který motor růstu hodnotí startupisté (sdílená sekce) v obecném měřítku jako nejvíce efektivní. Nejvíce preferovaným motorem se stal stejně jako v předchozí otázce „Motor růstu závisející na zákazníkovi“ s hodnotou 48,4 %.

Avšak zajímavý posun zaznamenal „Virální motor růstu“, který je zde zastoupen 32,3 %, což znamená, že je startupovou komunitou považován za více efektivní než třetí motor, kterým je „Placený motor růstu“ s hodnotou 9,7 %, což je o skoro třetinu číslo než v otázce předchozí. Shodným vyjádřením 3,2 % jsou zastoupeny poslední tři položky, kde nalezneme názory: „Záleží na typu businessu“, „Ještě nevím“ a také i uznání „Ještě nevím“, kde není dotázaný ještě rozhodnut o nejvíce efektivním motoru růstu.

V dotazníku lze nalézt i názory, že skutečným motorem jsou lidé, dále se zde vyskytli jedinci, kteří otevřeně řekli, že neví, a dále se zde vyskytl i názor, který vyzdvihl to, že obecně nelze označit některý z motorů za nejlepší, ale závisí na konkrétní situaci a konkrétním projektu, což se částečně shoduje i s názor Pavla Bartoše

„Osobně si myslím, že nelze říct obecně, který je nejlepší. Kouzlo není v tom říct, který je správný nebo lepší, ale kouzlo je v pochopení podstaty vlastního byznys modelu a vzápětí na tento model vybrat vhodnou kombinaci – kouzlo není v jedné nejlepší kombinaci, ale v individuálním výběru takového motoru, který bude v aktuální fázi zrovna nejvíce vhodný. Každopádně pokud bych měl zvolit jeden, tak si myslím, že nejdůležitější motor růstu je orientace na zákazníka, jelikož věřím tomu, že pokud budeme orientováni na zákazníka, tak u něj tu přesnou odpověď najdeme. Abstraktně řečeno: Vytvoříme něco, co zákazník chce, zákazník to používá, šíří hodnotu, a právě on je pro nás nositelem byznysového růstu.“

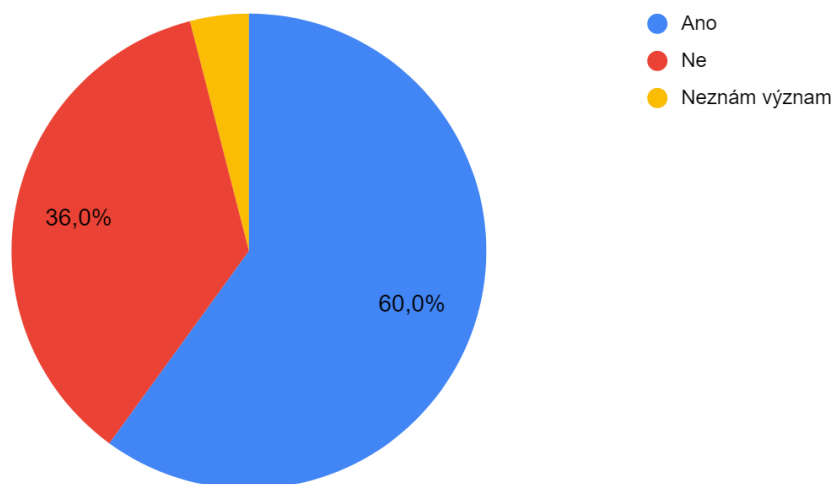
Shodně jedním hlasem je zastoupená každá ze zbylých dvou možností: První možnost je, že dotazovaný jednoduše neví, který motor je pro něho nejvíce stěženi, a ve variantě druhé nám bylo sděleno, že za nejlepší motor růstu dobrého startupu jsou považováni lidé.

4.1.3 Pivot

Důležitým dotazníkovým tématem je téma pro startupy přímo specifické – a to pivot. V první části dotazníku (tedy části pro ty, kteří se na nějakém startupu podílejí) byly otázky směřované tak, aby výsledkem šetření bylo, zda respondenti vůbec někdy realizovali pivot, a pokud ano, tak kolik a jaké přesně.

V druhé části (část společná) se dotazník zaměřovat na to, které pivoty považují startupisté za nejjednodušší na realizace, což osobně považují za důležitý faktor při rozhodovacím procesu, zda udělat pivot, či nikoliv – případně který.

Realizovali jste v rámci Vašeho projektu pivot?
(=strategickou změnu)



Graf 2: Byl realizován pivot?

Zdroj: vlastní zpracování

Na výše umístěném grafu můžeme názorně vidět, že přesně 60 % dotázaných startupů již někdy v minulosti provedlo pivot, což je sice početnější polovina respondentů, avšak dle mého osobního uvážení jsem se domníval, že zmíněné procento je skutečnosti ještě vyšší, jelikož jsem počítal s variantou, že určitý druh pivotu udělal víceméně každý projekt, avšak startupisté si nejsou vědomi toho, že akce, která byli jimi provedena, se v rámci metodiky označuje jako pivot.

Na téma pivotů jsem se zeptal i Pavla Bartoše, kterému jsem konkrétně přímo položil otázku, zda si startupisté při realizaci uvědomují, že se vůbec jedná o pivot a postupují podle teoretických poznatků, nebo čistě zamíří prvním nejpřínosnějším směrem. On odpověděl následovně:

„Pivot je zrovna jedno ze slov, které se do povědomí startupistů zapsalo trochu více, takže si asi dokážou říct, kdy pivotují. Avšak často vidím to, že lidé nejsou připraveni pivotovat

a vůbec přemýšlet tak, že buď aktuální směr vyjde, nebo budou pivotovat. Spíše mají tendenci k tomu, že se snaží danou bariéru prorazit, zkoušejí to takzvaně „prorvat na sílu“ – nejsou tak chytří v tom, že by se snažili naslouchat trendům a potřebám, co trh aktuálně chce. Pivot pak přijde v moment, kdy už opravdu narazí a zjistí, že dál to nepůjde.“

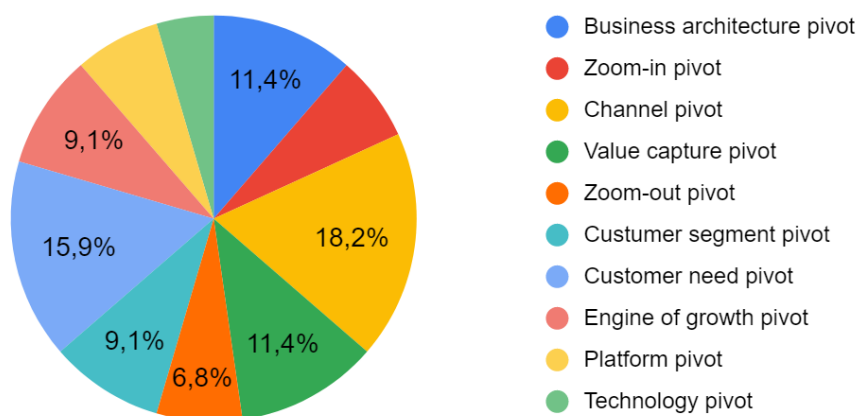
Na základě těchto vět můžeme i mimo jiné určitě, že některé start-upy nevyužívají pivot v rámci smyčky zpětné vazby efektivně, jelikož by nemuselo dojít k případu, že pivot je použit pouze jako jedna z možností, jak změnit již poznáný krizový moment. K tomuto krizovému momentu by správně vůbec nemělo dojít, jelikož právě techniky zmíněné v literární části mají za úkol této situaci předcházet.

Na téma pivotů pokračují i další otázky v první sekci: Zajímavým výsledkem může být například to, že téměř necelá polovina dotázaných (kteří uvedli, že pivot již realizovali) uskutečnila k mému překvapení pivot pouze jeden. Nejvyšší počet pivotů byl tři, a to s poměrem 26,7 %, což je právě ve vztahu ke knižní teorii velmi zajímavé, jelikož podle té by se dalo předpokládat, že číslo nejvyšší číslo realizovaných strategických změn bude nejméně dvouciferné.

Zbytkem odpovědí byly zastoupeny dva provedené pivot a také názor, který jistě stojí za zmínku: a to tedy: že je těžké stanovit, kdy došlo k pivotu, jelikož projekty přirozeně plují a svou cestu si hledají víceméně sami, aniž by jasně došlo k vyřčení takto razantní změny, jako je pivot – což poukazuje na skutečnost, že některé pivoty si přesně nejsou vědomi, kdy přesně pivot realizovali.

Nedílnou součástí pivotů je i jejich rozdělení závislé na tom, jaká část projektu se bude měnit. V následujícím grafu můžeme vidět odpovědi získané od lidí, kteří pivot ve skutečnosti již realizovali. Ze šetření vychází, že dotázaní startupisté nejčastěji provedli Channel pivot – tedy změnu distribučního či prodejního kanálu. Druhou nejčastěji provedenou změnou byla změna cílové skupiny zákazníků – tedy Customer segment pivot. Jako třetí nejčastěji realizované můžeme najít sdíleně Business architecture pivot a Value capture pivot.

Které druhy pivotů jste doposud realizovali?

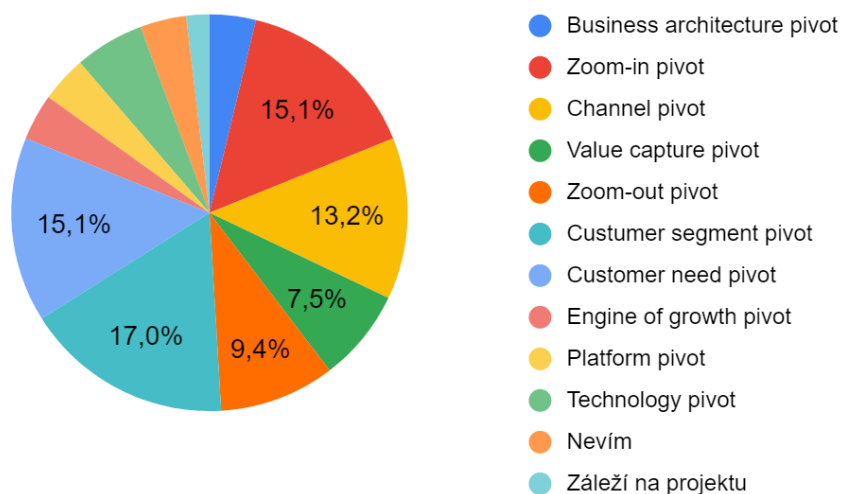


Graf 3: Doposud realizované pivoty

Zdroj: vlastní zpracování

Poslední graf nám umožňuje porovnání, zda pivoty, které dotázané startupy realizovaly, zároveň patří i mezi ty, které jsou startupovou komunitou považované za nejjednodušší na realizaci. Subjektivně bych si dovolil tvrdit, že zde existuje určitá podobnost v rozložení více a méně zastoupených možností – zejména v oblasti Customer segment pivotu, Channel pivotu a minoritně zastoupených voleb (například Technology pivotu). Avšak nemyslím si, že by tyto vztahy byly nikterak stěžejní.

Které pivoty považujete za nejjednodušší na realizaci ?



Graf 4: Nejjednodušší realizovatelné pivoty

Zdroj: vlastní zpracování

Závěrem bych k tomuto tématu dodal poznámku, které byla v dotazníku zanechána jedním ze startupistů: „*Spiše, než pivot se u nás dělo dopřesnění. S tím, jak firma získává informace více dává smysl rozšířit funkce X a prodat více segmentu Y. Ale není to revoluce, ale evoluce. Jakmile je jedno řešení dostatečné, je vhodné rozvinout další jeho existující segment.*“

4.1.4 One metric that matters (OMTM)

Ve sdílené sekci se dotazník tázal, zda oslovení hodnotí metodu OMTM (One metric that matters) jako přínosnou. Na základě literatury jsem se domníval, že tato metoda bude projekty hojně využívána, jelikož jsem považoval nástroj One metric that matters za velmi užitečný, jak v oblasti výsledků(dat), které může přinášet, tak i v oblasti samotného používání, jelikož jen start-up samotný si určí metriku, která je právě pro něj aktuálně zajímavá a sleduje jen, tudíž proces soustředění by neměl být narušen tak, jako při snaze zachytit metriky všechny. Proto jsem se i Pavla Bartoše tázal, zda start-upy tuto metodu

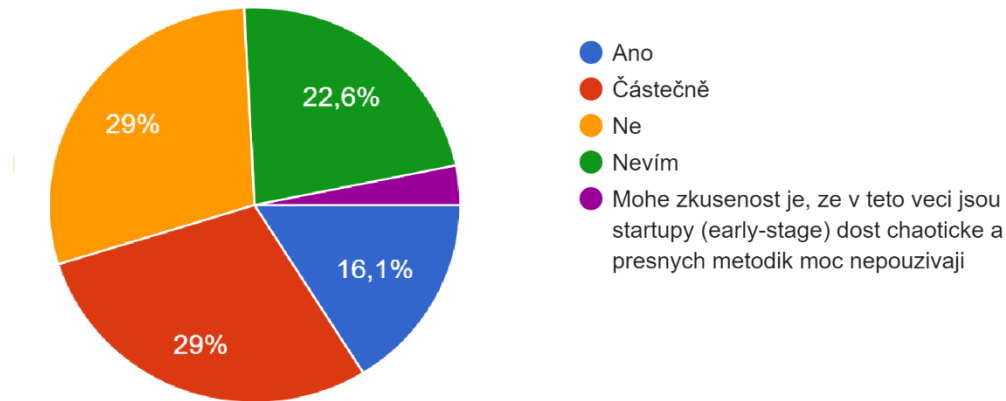
využívají, a pokud ano, tak jak moc striktně ji dodržují (tedy že se nesnaží měřit více metrik naráz):

„Z mé zkušenosti musím konstatovat, že pokud vezmeme tržní průměr, tak spíše nedodržují, než dodržují. Myslím si, že stále je velká skupina lidí, kteří nevnímají tuto metodu jako důležitou. Pak tu jsou lidé, kteří tuto metodu sice vnímají jako důležitou, ale neumí si s ní poradit. A pak existuje malá část projektů, která ví, že to je důležité a zároveň si jsou schopni s ní poradit. Pokud tuto nejlepší skupinku odečtu, tak lze tvrdit, že startupisté jsou často v metrikách velmi zmatení; neví, jak na to; neví, jak tuto metodu uchopit; kterou metriku vybrat atd.

Většinou říkám, že je úplně jedno, jakou metriku na začátku zvolí. Důležité je si danou metriku zvolit a tuto metriku správně měřit, sledovat, vyhodnocovat. Zkrátka naučit se s ní něco dělat, jelikož dříve nebo později dojdeme do situace, kdy zjistíme, že vybraná metrika je špatná, avšak to je jedno. Stěžejní je, že to zjistíme, změníme a už máme naučený mechanismus, jak s ní pracovat. Takto můžeme pracovat vždy, když zjistíme, že daná metrika je nevyhovující. Je lepší celý rok měřit špatné metriky (a třeba je mnohokrát obměnit), než rok nesledovat žádnou a jen přemýšlet, která je vlastně ta správná. Je to jako v životě. Než rok přemýšlet o tom, které kopačky jsou ty správné, se kterými se mi bude nejlépe hrát, tak je lepší jedny si koupit, jít si zahrát fotbal a zjistit, že když mě tlačí, tak si budu muset koupit jiné.“

Dotazníkové šetření potvrdilo expertem zmíněný názor, že existuje velká skupina lidí (29 % dotázaných), kteří metodu One metric that matters nepovažují za přínosnou.

Hodnotíte metodu OMTM (One metric that matters) jako přínosnou pro účely startupu?



Graf 5: One metric that matters

Zdroj: vlastní zpracování (text vlastní odpovědi respondenta ponechán bez úprav)

Zároveň stejnou hodnotou (29 %) byla zastoupena možnost, kdy dotázaní tvrdili, že tato metoda je přínosná jen částečně. S názorem, že OMTM, je zcela přínosná se ztotožnilo pouze 16,1 % startupistů, což je nejméně zastoupený názor v rámci původně nabízených možností, jelikož varianta, kdy startupisté na tuto otázku neznali odpověď, je zastoupena hodnotou 22,6 %. Dále tato sekce nabízela i vyslovení vlastního názoru na tuto tématiku a ten zněl, že některé startupy se v počátečních fázích chovají až moc chaoticky na to, aby vůbec metodiky (včetně této) používaly.

4.1.5 Canvas schémata

K modelům Lean Canvas a Business Model Canvas bylo již potřebné řečeno v teoretické části. V části praktické se tedy zaměříme na to, jak tyto modely vnímá startupová komunita. Zda je považuje za přínosné, či nikoliv, ačkoliv v literatuře je považují za jeden ze základních nástrojů, jak projekt vůbec zažehnout, a s tímto názor souhlasil i expert v rozhovorové části:

„V rámci prvních kroků, to znamená v rámci prvních dvou let života projektu, nikdo na nic lepšího zatím nepřišel. Přidal bych k tomu ještě Value Proposition Canvas, který souvisí s Business Model Canvasem. Možná bych dále přidal Value Chain a Mapu Rizik,

což jsou další schémata, která jsou velmi vhodná. Osobně mám více v oblibě Lean Canvas pro více technicky zaměřené projekty, avšak pro více byznysově zaměřené projekty mám raději Business Model Canvas, ale záleží na úhlu pohledu. Každopádně si myslím, že asi nic moc lepšího neexistuje“

Z dotazníkových odpovědí můžeme vyčíst to, že obě schémata jsou spíše přijímána jako přínosná, avšak názory lidí nejsou zcela shodné. Pokud společně porovnáme oba modely, dojdeme k závěru, že ačkoliv je model Lean Canvas oproti Business Model Canvas více jednoznačněji přijímán jako přínosný (35,5 % - Lean; 25,8 % - Business), tak je zároveň některými lidmi považován za jasně nepřínosný (9,7 % - Lean; 3,2 % - Business). Tedy u Lean Canvas jsou pomyslné nůžky mezi pomyslným maximem a minimem oproti Business Model Canvas dosti otevřené.

4.1.6 Zombie start-up

Krátká průzkum na závěr, který má za úkol zjistit, zda se startupisté setkali s pojmem zombie startup, o kterém pojednává poslední kapitola literární sekce. Z koláčového grafu se jeví, že zombie startup je skutečným problémem, jelikož se s ním setkalo 64,5 % dotázaných. Z této skupiny byla necelá polovina (29 %) těch, kteří se s ním setkali takzvaně „na vlastní oči“. 22,6 % dotázaných o tomto problému ví, avšak se s ním naštěstí nikdy nesetkalo. To znamená skutečnost, že projekt funguje nějakým způsobem, ačkoliv by svým způsobem neměl, je mezi startupisty běžnou praxí.

4.2 Analýza postoje studentů EF JČU

Další částí praktické části bakalářské práce je nahlédnutí do řad studentstva Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Cílem bylo analyzovat, jak se tito mladí lidé staví k samotnému podnikání a zda vnímají start-upy jako zajímavý (a zároveň pro ně vhodný) způsob, jakým způsobem podnikat. Provedení takového průzkumu může být zajímavou možností, jak získat informace o postoji studentů ekonomické fakulty k podnikání a start-upům. Tyto získané informace mohou mimo jiné dále být nápomocným článkem při případném psaní dalších prací na téma startupů, či například mohou být i formou určité zpětné vazby pro fakultu.

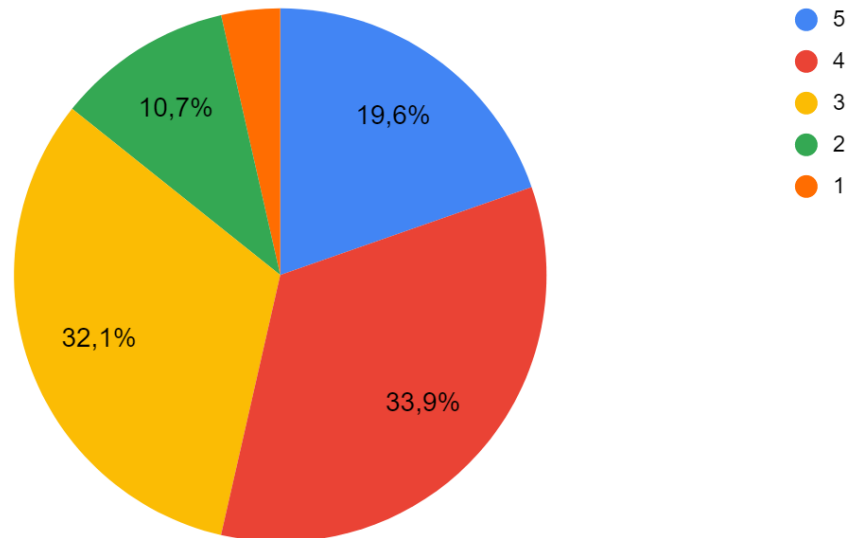
Sběr dat probíhal opět pomocí dotazníku (16 otázek), ovšem byly odlišné podmínky – pro vyplnění dotazníku bylo za potřebí být studentem Jihočeské univerzity, jinak nešlo pokračovat dále. Co ale měl tento dotazník společný s dotazníkem pro startupisty, je to, že oslovení respondentů probíhalo přes sociální sítě, kde mohlo být dotazníkem osloveno maximálně 1844 lidí (samozřejmě opět v závislosti na algoritmu sociální sítě). Konečný počet odpovědí se zastavil na finální hodnotě 56 – zdůrazňuji na finální, jelikož část odpovědí nebyla použita pro účely výzkumu z toho důvodu, že respondenti nepocházeli z EF nýbrž z jiných fakult Jihočeské univerzity. Původní záměr byl dotazník zaměřený na všechny studenty JČU, ovšem po analýze odpovědí byl výběr zúžen, jelikož zastoupení ostatních fakult oproti EF bylo značně minoritní. Vzor dotazníku lze nalézt jako příloha na konci bakalářské práce

4.2.1 Studenti a podnikání

Jelikož téma této bakalářské práce jsou start-upy, tak hlavním cílem bylo zjistit, jaký postoj zaujímají studenti Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity ke startupům jako takovým, aniž by jim byly představeno cokoli startupům vlastního: jako jsou například základní startupové metody. Odpovědi bylo docíleno položením otázky viz následující graf. Studenti EF měli za úkol odpovědět na tuto otázku pomocí jednoduché hodnotící odpovědi za pomocí škály od jedné do pěti – kde jednička znamená minimální atraktivitu startupů, a naopak číslo pět přesný opak. Z grafu můžeme vyčíst, že převažuje víceméně

pozitivní postoj, avšak velká část respondentů odpověděla na tuto otázku neutrálně. Nicméně průměr všech odpovědí činí 3,55, což vypovídá o lehce pozitivním postoji.

Jsou pro Vás start-upy zajímavým druhem podnikání?
Shledáváte je jako vhodný způsob podnikání?



Graf 6: Zajímavost startupů

Zdroj: vlastní zpracování

Spolu s tím cílem bylo dalším úkolem získat informace, které mohou mít nepřímou souvislost s podnikáním, avšak mohou postoj daného respondenta značně ovlivnit, aniž by si toho mohl být vědom – mezi tyto prvky můžeme zařadit například počet lidí z blízkého okolí, kteří podnikají, nebo například, jak moc jsou dotázaní ochotni riskovat.

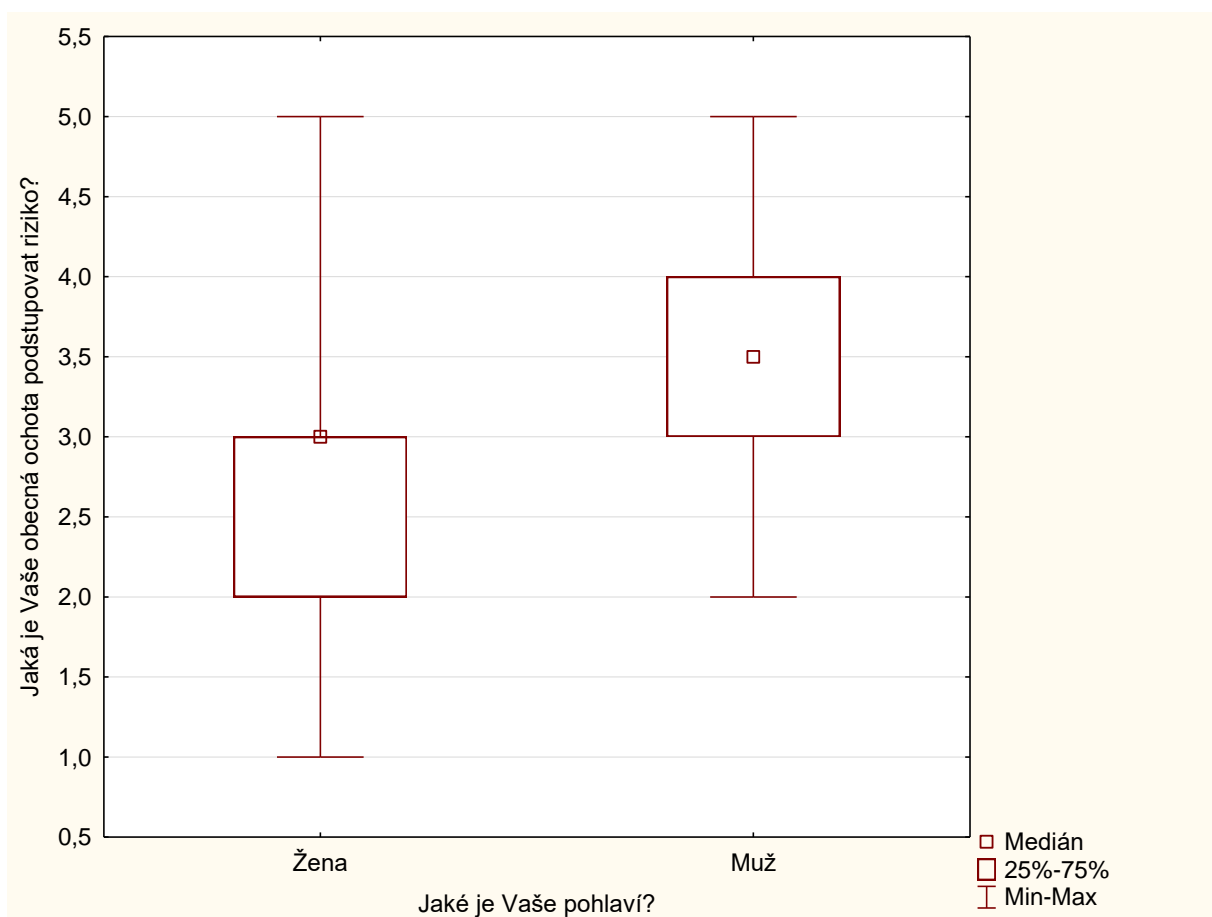
Právě u ochoty riskovat došlo za pomoci Mann-Whitneyova U-testu k nalezení statistické významné rozdílnosti, která poukázala na skutečnost, že muži jsou obecně mnohem více ochotni riskovat než ženy. Což můžeme vyčíst z následující tabulky, kdy neupravená hodnota p dosahuje statisticky významného čísla 0,03539.

Proměnná	Mann-Whitneyův U Test (w/ oprava na spojitost) Dle pohlaví Označené testy jsou významné na hladině $p < ,05000$									
	Sčt poř. Žena	Sčt poř. Muž	U	Z	p-hodn.	Z upraven é	p- hod n.	N platn Žena	N platn Muž	2*1 str. přesné p
Jaká je Vaše obecná ochota podstupovat riziko?	1023,5	572,5	203,5	-2,10388	0,03539	-2,20969	0,027128	40	16	0,03363

Tabulka 2: Mann-Whitneyův U Test: Pohlaví vs riziko

Zdroj: vlastní zpracování

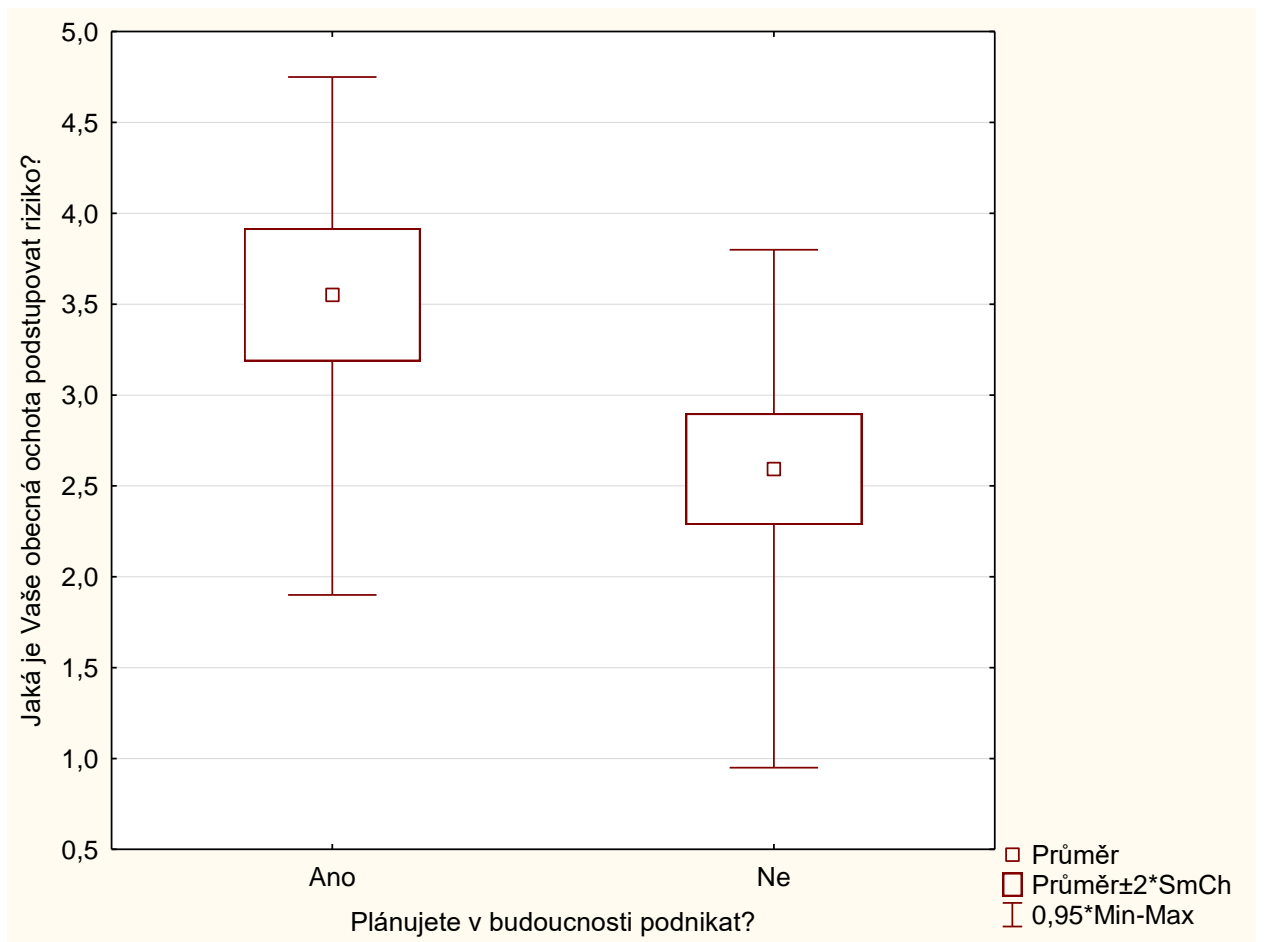
Znázornění této skutečnosti můžeme vidět i následujícím grafu, kde hodnota 5 znamená velmi vysokou ochotu riskovat a hodnota 1 přesný opak.



Graf 7: Vztah pohlaví vs riziko

Zdroj: vlastní zpracování

Tento trend se promítl i do touhy respondentů v budoucnosti podnikat, kde pod pozitivní odpovědí (kam jsou započítáni i ti, kteří již podnikají) můžeme nalézt zaokrouhleně 15 % více mužů než žen. V součtu ale můžeme říct, že celkový názor respondentů na otázku, zda v budoucnu chtějí podnikat, je víceméně neutrální, jelikož tímto směrem by se rád vydal přibližně každý druhý dotázaný. Nicméně s ochotou podstupovat riziko může být přímo i nepřímo spojeno podnikání, a proto je vhodné tyto dvě skutečnosti párově porovnat za pomoci již výše zmíněné statistické metody (Mann-Whitneyův U-Test): Při porovnání odpovědí na otázku ochoty podstupování riziko s odpověďmi na otázku, zda respondenti plánují podnikat dochází ke statisticky významné události s hladinou neupravené p-hodnoty 0,00104. To znamená, že v rámci vybrané skupiny dotazujících existuje vztah mezi riskováním a podnikáním. V tomto případě je to vztah takový, že osoby se větší náchylností přijmutí rizika jsou spíše zároveň ty osoby, které se v budoucnu mohou stát podnikateli ze své vlastní vůle. Tento fakt můžeme vidět i na přiloženém grafu, který ukazuje, že rozdíl průměrů těchto vztahů je zaokrouhleně odlišný o jeden stupeň pětistupňové škály.



Graf 8: Vztah podnikání vs riziko

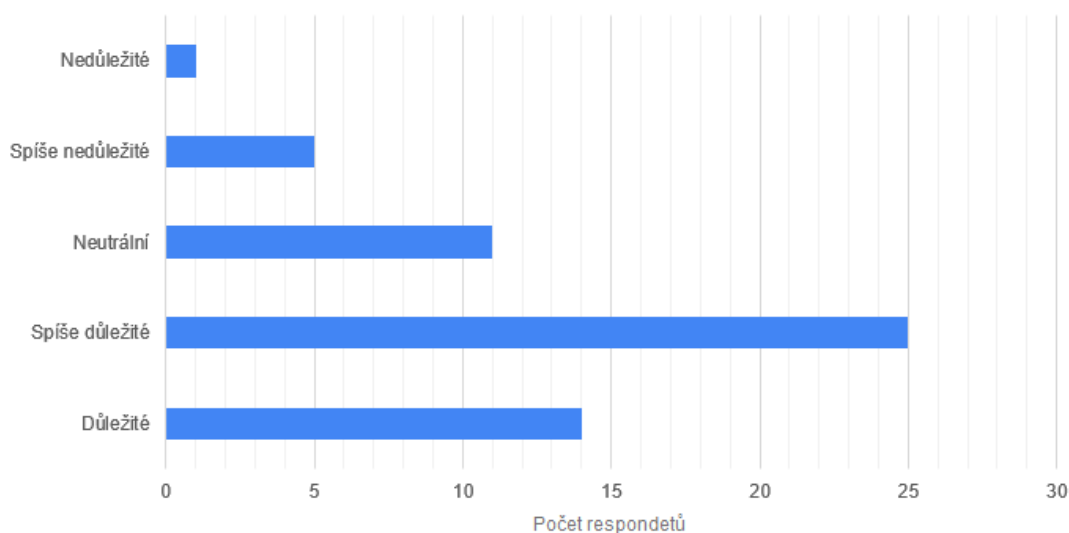
Zdroj: vlastní zpracování

Další možný vztah by mohl nastat mezi skupinou lidí, kteří by rádi podnikali a zároveň mají v rodině (či v blízkých kruzích) někoho, kdo již podniká. Přesněji řečeno: Je možné, že člověk, který má svém blízkém okolí hodně lidí, kteří podnikají, bude mít také zájem o podnikání? Odpověď je, že zde ovšem žádný silně významný vztah v rámci tohoto výzkumu nalezen nebyl. Neupravená p-hodnota měla hodnotu 0,056097, čímž se sice lehce přibližuje významnosti hladině $<0,05$, ale přesto nelze tento vztah potvrdit. Tedy: Počet lidí, kteří v rámci okolí našich respondentů podniká, neovlivnil jejich úsudek o tom, že by chtěli v budoucnu podnikat také.

4.2.2 Studenti a metodika

Po výčtu všech (v předchozích částích zmíněných metod) a zjištění, že ne všechny start-upy tyto metody znají a natož využívají, si můžeme položit otázku, zda případní budoucí podnikatelé mají vůbec zájem o teoretické know-how. V rámci dotazníkového šetření, které se, jak již bylo zmíněno, zaměřilo na studenty EF JČU (jakožto skupinu lidí, u kterých je větší šance, že se uchýlí takzvaně „byznysovým“ směr). Studentům byla položena otázka: Jaké prvky hodnotíte jako důležité při zakládání nové firmy? Výsledkem je, že téměř 70 % dotázaných považuje znalost metod, jak řídit firmu, za „spíše důležité“ až „důležité“ a zároveň za „spíše důležité“ až „důležité“ považuje 80 % respondentů určení a znalost strategie firmy.

Hodnotíte znalost metod, jak řídit firmu, jako důležitý prvek při zakládání nové firmy?



Graf 9: Hodnocení znalosti metod, jak řídit firmu

Zdroj: vlastní zpracování

Nastává tedy otázka, zda se studentům (dle jejich osobního uvážení) dostává možnost, jak si metody a strategie osvojit v průběhu studia, když většina z nich přikládá těmto dvou prvkům váhu – proto i to bylo zájmem dotazníkového šetření.

Ačkoliv byli do průzkumu zařazeni jen studenti ekonomické fakulty, kde se dle mého subjektivního názoru dbá na podporu podnikání, tak i přes to pouze necelých 63 %

dotázaných uvedlo, že se za dobu jejich studia setkali s aktivitou (předmětem, workshopem, přednáškou atd.), která by jim mohla usnadnit případné budoucí podnikání. To praxi znamená, že se téměř každý třetí student EF JČU nesetkal s aktivitou, která by ho mohla podpořit v rámci jeho případného podnikání.

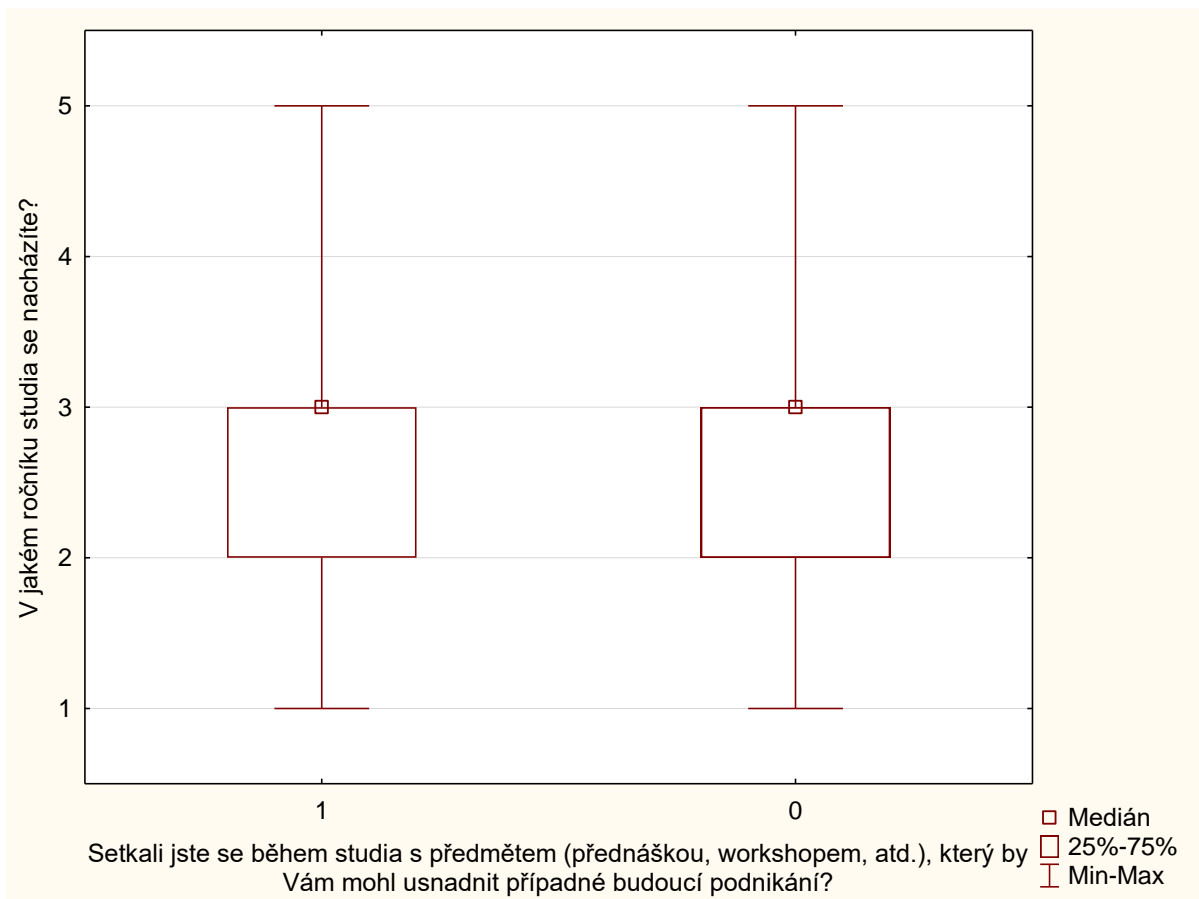
Může nastat, že bude vznesena námitka, že odpovědi budou závislé od aktuálního ročníku studia dotazovaných, jelikož by z logického úsudku mohlo vzejít to, že například student, který na fakultě studuje více let, bude mít více příležitostí, aby se setkal s předmětem (přednáškou, workshopem atd.), který by mu mohla usnadnit případné budoucí podnikání. Tedy že studenti vyšších ročníků budou na tuto otázku častěji kladně než studenti ročníků nižších. Ovšem opak je pravdou: Ve vzorku dotázaných, kteří odpověděli na tuto otázku se nepodařilo (při stanovení hladiny hodnoty p na $<0,05$) prokázat žádnou statisticky významnou událost. Viz následující tabulka:

Proměnná	Mann-Whitneyův U Test (w/ oprava na spojitost) Dle proměn. Setkali jste se během studia s předmětem (přednáškou, workshopem, atd.), který by Vám mohl usnadnit případné budoucí podnikání? Označené testy jsou významné na hladině $p < ,05000$									
	Sčt poř. Ano	Sčt poř. Ne	U	Z	p-hodn.	Z upravené	p-hodn.	N platn. Ano	N platn. Ne	2*1str. přesné p
Ročník studia	1010,5	585,5	354,5	0,211553	0,832456	0,220618	0,82539	35	21	0,827348

Tabulka 3: Mann-Whitneyův U Test: Aktivita vs ročník

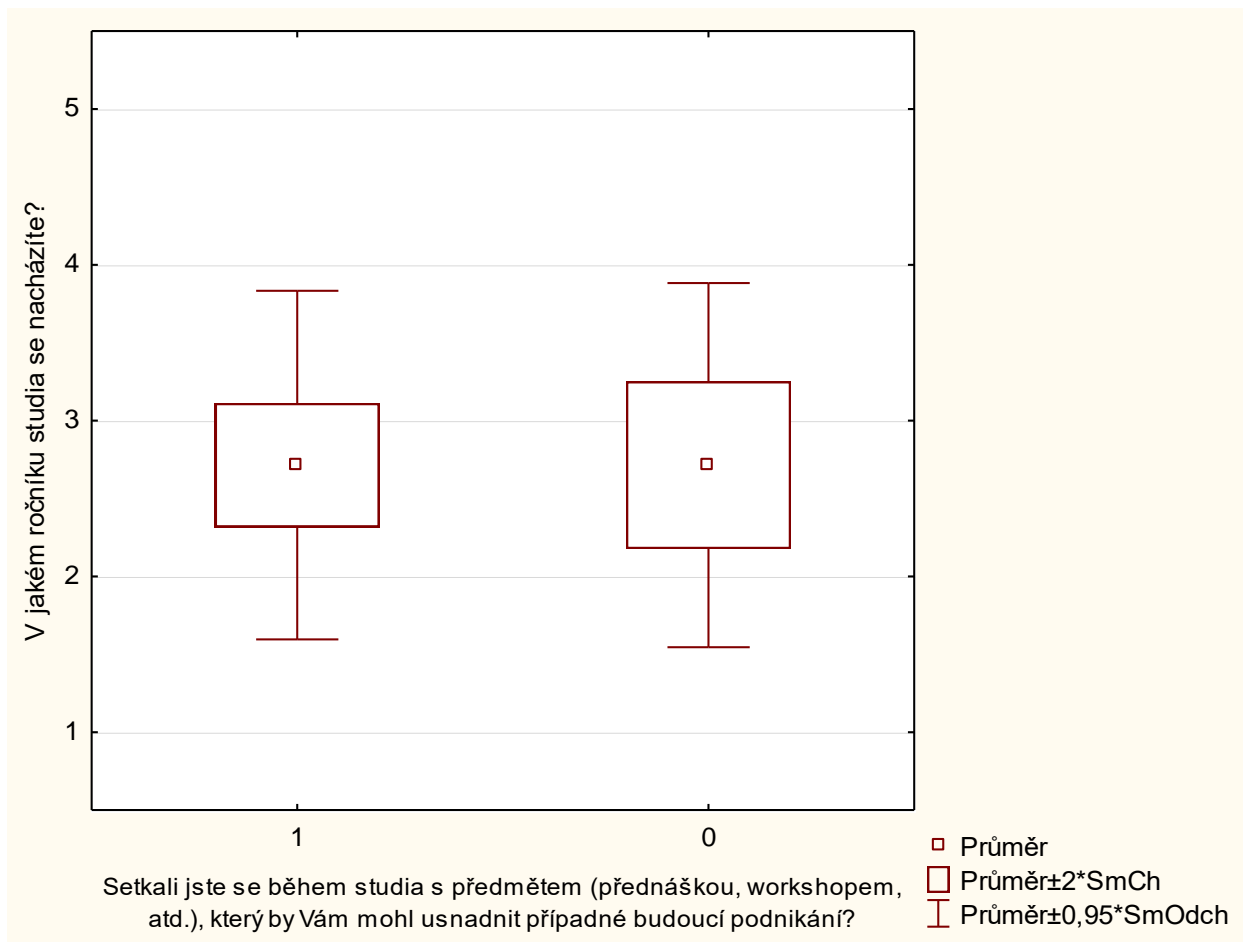
Zdroj: vlastní zpracování

Dokonce zde došlo k zajímavosti, že pokud si rozdělíme studenty v závislosti na jejich odpovědi, tak ačkoliv jsou tyto dvě skupiny rozdílné počtem lidí, tak průměrem i mediánem jsou tyto dvě skupiny absolutně totožné. Viz dvojice následujících grafů:



Graf 10: Aktivita vs ročník (medián)

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 11: Aktivita vs ročník (průměr)

Zdroj: vlastní zpracování

Ovšem je důležité podotknout, že se zde jedná pouze o subjektivní úsudek daného studenta, což může znamenat i to, že se s jakoukoliv budoucí akcí, předmětem či workshopem teprve setká, ale může to znamenat i to, že student čistě neprojevil zájem o danou akci, či nebyl dostatečně aktivní při předmětu, jehož náplň byla určitá podpora podnikavosti, tudíž si takzvaně neodnesl vše potřebné.

I přes to bych výsledku neubíral na váze, a právě například literatura o základních principech startupů může být nápomocným zdrojem znalostí zejména právě pro ty, kteří chtějí podnikat, ale se dosud neselekali čímkoliv, co by jim mohlo pomoci v případném budoucím podnikatelském životě.

5. Závěr

Závěrem bych předchozí text rád shrnul. Bakalářská práce s názvem Základní metody start-up projektu měla za úkol přiblížení elementárních způsobů, které start-upy mohou využívat. Bylo zjištěno jejich využití v praxi, dále byl poskytnut náhled mezi studenty Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a jejich uhel po-hledu na podnikání a start-upy.

Na základě sběru dat bych si dokázal tvrdit, že metodika, která se vyskytuje v literatuře, a i na internetových portálech není chybná, ba naopak dokáže být pro start-upy velmi prospěšná, avšak záleží na samotném start-upu, zda její výhody využije, či bude pracovat bez ní, jelikož je možné, že svázanost s odbornými výklady by některé projekty mohla brzdit, tím že by je nutila ke studiu knižních postupů, ačkoliv některé projekty zřejmě potřebují po určitý čas plynout svou vlastní cestou. Proto některé projekty již zmíněné strategie hojně využívají, ale najdou se i tací, kteří je prostě ignorují (nebo je neznají) a dělají si věci takzvaně po svém, nebo využívají jiné (pro ně možná efektivnější) metody, jak dosáhnout svého cíle.

Pokud bych měl založit start-up já, tak bych se snažil využívat těchto metod co nejvíce již od úplného začátku, protože věřím, že dříve nebo později se jejich aplikace vyplatí. Ovšem kromě pouhých příruček bych se zaměřil na lidi ve vedení projektu a na zákazníka jako takového.

Myslím si, že tato práce může být přínosná pro kohokoliv, koho start-up projekty zajímají a rád se dozví o možných nových cestách, jak řídit (nejen) společnost. Dále si myslím, že obzvlášť v dnešní době vzkvétá mnoho prostoru pro „start-upové“ myšlení, kdy se minimalismus, soustředěnost na cíl a zejména ochota přizpůsobit se novým situacím velmi hodní ku prospěchu skoro každé firmy.

Dalšími možnými tématy jiných prací by například mohla být komplexní hloubková analýza českých/evropských start-upů; nebo jak založit start-up; sledování reakcí start-upu, na změny na trhu; aplikace „start-upového“ myšlení na jinou oblast, než je řízení podniku.

I. Summary a keywords

Basic methods of start-up project

Abstract: The aim of the bachelor thesis is to introduce the basic methods of startup projects, which can fundamen-tally help in the creation of new business projects, but can also be beneficial for projects that are already running and facing various problems every day. The work describes the development of startups with the help of a feedback loop, which works well with other methods mentioned in the work. And thanks to that, start-ups can be such dynamic and interesting ways of doing business. The research is designed to show, thanks to data from startupists, the most commonly used methods of real startup projects.

Key words: start-up, canvas model, engines of growth, pivoting, metrics, build measure learn loop

JEL Classification: M13

II. Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje

Croll, A., & Yoskovitz, B. Ries, E. (Ed.). (2016). Lean analýza: využijte data k rychlejšímu vybudování lepšího startupu. Brno: BizBooks.

Maurya, A. Ries, E. (Ed.). (2016). Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje. Brno: BizBooks.

Svobodová, I., & Andera, M. (2017). Od nápadu k podnikatelskému plánu: jak hledat a rozvíjet podnikatelské příležitosti. Praha: Grada.

Ries, E. (2015). Lean startup: jak budovat úspěšný byznys na základě neustálé inovace. Brno: BizBooks.

Collins, J. C., & Porras, J. I. (2016). Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu: úspěšné návyky vizionářských společností : překlad bestselleru Built to last. Praha: Grada Publishing.

Blank, S. G. (2007). The four steps to the epiphany: successful strategies for products that win (3rd ed). California: S. G. Blank.

Eden, J., & Long, T. (2015). 77 jednoduchých způsobů, jak zvýšit produktivitu a zisk. Praha: Management Press.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev. Brno: BizBooks.

Červený, R., Ficbauer, J., Hanzelková, A., & Keřkovský, M. (2014). Business plán: krok za krokem. Praha: C.H. Beck.

Guillebeau, C. (2013). Startup za paketel: objevte způsob, jak pracovat na sebe a žít se tím, co vás baví. Brno: Jan Melvil.

Johnson, G., & Scholes, K. (2000). Cesty k úspěšnému podniku: stanovení cíle : techniky rozhodování. Praha: Computer Press.

Hisrich, R. D., & Peters, M. P. (1996). Založení a řízení nového podniku. Praha: Victoria Publishing.

Internetové zdroje

Pátek, M. (2014). Možné přístupy k virálnímu marketingu v nových médiích a jeho užití v České republice. (Diplomová práce). Univerzita Karlova v Praze. Dostupné z: <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/detail/94709/>

Brychta, M. (2017). Zpracování podnikatelského plánu. (Bakalářská práce). Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Dostupné z: <https://wstag.jcu.cz/portal/studium/prohlizeni.html>

Vedra, S. (2015). Životní cyklus startupu. (Bakalářská práce). Vysoká škola ekonomická v Praze. Dostupné z: <https://vskp.vse.cz/57611>

Batko, M. (2018). Book Summary — The Four Steps to the Epiphany [Online]. Retrieved July 9, 2020, from <https://medium.com/mbreads/the-four-steps-to-the-epiphany-7aee0c8e0f8e>

Ready, K. (2012). A Startup Conversation with Steve Blank [Online]. Retrieved July 9, 2020, from <https://www.forbes.com/sites/kevinready/2012/08/28/a-startup-conversation-with-steve-blank/#24c982f0f0db>

Mind Tools content team. (2017). The Build-Measure-Learn Feedback Loop [Online]. Retrieved July 11, 2020, from <https://www.mindtools.com/pages/article/build-measure-learn.htm>

Graves, E. (2014). Applying Lean Startup Principles to Hardware [Online]. Retrieved July 12, 2020, from <https://www.playbookhq.co/blog/lean-startup-methodology-risk-management>

Garai, J. (2018). IBM (Business Model Canvas) [Online]. Retrieved July 12, 2020, from <https://prezi.com/p/rk10g6epwytd/ibm-business-model-canvas/>

Strategyzer. (2020). The Business Model Canvas [Online]. Retrieved July 12, 2020, from <https://www.strategyzer.com/canvas/business-model-canvas>

Brychtová, L. (2019). Srovnání účelu a způsobu užití Lean Canvas a Business Model Canvas [Online]. Retrieved July 12, 2020, from <https://medium.com/design-kisk/srovn%C3%A1n%C3%AD-%C3%BA%C4%8Delu-a-zp%C5%AFsobu-u%C5%BEit%C3%AD-lean-canvas-a-business-model-canvas-fb82565d0a2f>

Kagan, N. A startup can focus on only one metric. So you have to decide what that is and ignore everything else. [Online]. Retrieved July 24, 2020, from <https://www.azquotes.com/quote/883346>

Maurya, A. (2012). Why Lean Canvas vs Business Model Canvas? [Online]. Retrieved July 24, 2020, from <https://blog.leanstack.com/why-lean-canvas-vs-business-model-canvas-af62c0f250f0>

van Gasteren, W. (2020). What is the One Metric That Matters? (+ 4 Steps to find your OMTM) [Online]. Retrieved July 24, 2020, from <https://growwithward.com/one-metric-that-matter/>

Jašek, P. (2013). Retence zákazníků a jak ji měřit [Online]. Retrieved July 28, 2020, from <https://www.slideshare.net/dobryweb/retence-zakazniku-a-jak-ji-merit>

Management mania. (2016). Retence, udržení zákazníků (Customer Retention) [Online]. Retrieved July 28, 2020, from <https://managementmania.com/cs/retence-zakazniku-customer-retention>

Úřad pro ochranu osobních údajů. (2017). ÚOOÚ udělil rekordní pokutu za spam [Online]. Retrieved July 30, 2020, from <https://www.uoou.cz/uoou-udelil-rekordni-pokutu-za-spam/d-23728>

Novo, J. Recency model [Online]. Retrieved July 27, 2020, from <https://www.jimnovo.com/Recency-Model.htm>

Taeuscher, K. (2016). Modelling the Lean Startup: A Simulation Tool for Entrepreneurial Growth Decisions [Online]. Retrieved July 25, 2020, from https://www.researchgate.net/publication/299394992_Modelling_the_Lean_Startup_A_Simulation_Tool_for_Entrepreneurial_Growth_Decisions

Brandcave Interns. (2016). Your Startup Needs to Understand the Engines of Growth [Online]. Retrieved July 15, 2020, from <https://brandcave.co/blog/engines-of-growth/>

Martinkovič. (2010). Virální marketing [Online]. Retrieved July 15, 2020, from <http://www.myjira.sk/clanky/viralni-marketing-1.html>

-ver-. (2013). Zjistěte, jak úspěšný může být váš virál [Online]. Retrieved July 15, 2020, from <https://www.mediaguru.cz/clanky/2013/05/zjistete-jak-uspesny-muze-byt-vas-viral/>

Drucker, P. (2019). „Plány jsou pouze dobrými úmysly, jestliže se okamžitě nezvrhnou do podoby tvrdé práce.“ [Online]. Retrieved July 15, 2020, from <https://citaty.net/citaty/2000556-peter-drucker-plany-jsou-pouze-dobrymi-umysly-jestlize-se-okamz/>

Udacity. (2012, October 18). Pivot - How to Build a Startup [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=p9AuCQTzbgo>

Ries, E. (2012, October 19). Pivot - Eric Ries explains The Pivot [Video]. YouTube. <https://youtu.be/1hTI4z2ijc4>

YouTube [Online]. (2020). Retrieved July 18, 2020, from <https://en.wikipedia.org/wiki/YouTube>

Ludicorp [Online]. (2020). Retrieved July 18, 2020, from <https://en.wikipedia.org/wiki/Ludicorp>

Flickr [Online]. (2020). Retrieved July 18, 2020, from <https://en.wikipedia.org/wiki/Flickr>

Cheng, A. (2020). Pivots in Startups: Every Pivot Type, Explained [Online]. Retrieved July 20, 2020, from <https://www.shortform.com/blog/pivot-startup-definition/>

O'Malley, P. (2020). Learn how and when to pivot [Online]. Retrieved July 21, 2020, from <https://openclassrooms.com/en/courses/4544561-learn-about-lean-startup/4716471-learn-how-and-when-to-pivot>

Altaxo. Co jsou zkratky B2C, B2B, B2G, B2E [Online]. Retrieved July 21, 2020, from <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/marketing/co-jsou-zkratky-b2c-b2b-b2g-b2e>

FIPP: The Network for Global Media. (2020). The world's most popular video streaming services (Amazon Prime Video is at #5) [Online]. Retrieved July 21, 2020, from

<https://whatsnewinpublishing.com/the-worlds-most-popular-video-streaming-services-amazon-prime-video-is-at-5/>

Netflix [Online]. (2020). Retrieved July 21, 2020, from <https://en.wikipedia.org/wiki/Netflix>

Solomon, T. (2017). The Night of the Living Dead Startups [Online]. Retrieved July 17, 2020, from <https://timesofstartups.com/guest-post/night-living-dead-startups-or-zombie-startups/>

Bernard, Z. (2018). The CEO of Dropbox explains the one thing that's worse than having your startup fail: becoming a 'zombie startup' [Online]. Retrieved July 17, 2020, from <https://www.businessinsider.com/drew-houston-dropbox-startup-advice-2018-12>

Wise, S. (2018). NEWSLETTERS LEAD INNOVATE GROW STARTUP 8 Signs Your Startup Is a Zombie, and 3 Things to Do About It [Online]. Retrieved July 31, 2020, from <https://www.inc.com/sean-wise/8-signs-your-startup-is-a-zombie-3-things-to-do-about-it.html>

Founder Institute. (2018). What Pivoting is, When to Pivot, and How to Pivot Effectively [Online]. Retrieved July 30, 2020, from <https://fi.co/insight/what-pivoting-is-when-to-pivot-and-how-to-pivot-effectively>

Sušej, V. (2016). Co to je podnikatelský model? [Online]. Retrieved July 30, 2020, from <https://pilvs.cz/co-je-to-podnikatelsky-model/>

Blumenthal, N. (2013). [Online]. Retrieved January 20, 2021, from <https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/?sh=3765bd144044>

Graham, P. (2012). [Online]. Retrieved January 20, 2021, from <http://www.paulgraham.com/growth.html>

Lattová, M. (2020). [Online]. Retrieved January 20, 2021, from <https://marketalattova.cz/co-je-startup/>

Cheung, A. (2013). [Online]. Retrieved January 20, 2021, from <https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/?sh=3765bd144044>

III. Seznam obrázků, tabulek a grafů s uvedením názvů

Obrázky

Obrázek 1: Smyčka zpětné vazby	6
Obrázek 2: Business Model Canvas	10
Obrázek 3: Lean Canvas	12
Obrázek 4: Metoda OMTM napříč firmou	14
Obrázek 5: Rozvržení zákaznických segmentů	18
Obrázek 6: Smyčka placeného motoru růstu	20
Obrázek 7: Rozdíl růstu virálního koeficientu.....	21
Obrázek 8: Změny v organizaci.....	24

Tabulky

Tabulka 1: Příklady metrik pro model Lean Canvas	14
Tabulka 2: Mann-Whitneyův U Test: Pohlaví vs riziko.....	45
Tabulka 3: Mann-Whitneyův U Test: Aktivita vs ročník.....	49

Grafy

Graf 1: Vztah ke startupům.....	34
Graf 2: Byl realizován pivot?.....	36
Graf 3: Doposud realizované pivoty	38
Graf 4: Nejjednodušeji realizovatelné pivoty	39
Graf 5: One metric that matters	41
Graf 6: Zajímavost startupů	44
Graf 7: Vztah pohlaví vs riziko.....	45
Graf 8: Vztah podnikání vs riziko.....	47
Graf 9: Hodnocení znalosti metod, jak řídit firmu.....	48
Graf 10: Aktivita vs ročník (medián).....	50
Graf 11: Aktivita vs ročník (průměr).....	51

IV. Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník pro startupisty	60
Příloha 2: Dotazník pro studenty JČU	67
Příloha 3: Otázky z řízeného rozhovoru	71

V. Přílohy

Dotazník pro startupisty

Příloha 1: Dotazník pro startupisty

Dotazník pro startupisty

Dobrý den, vítám Vás u dotazníku, jehož výstup bude použit pro účely bakalářské práce na téma Základní metody start-up projektu.

Dotazník obsahuje 15 otázek a zabere jen několik málo minut.

Většina otázek obsahuje políčko "Jiná..." pro případnou specifikaci odpovědi.

V případě jakýchkoliv dotazů mě neváhejte kontaktovat na adrese: schrev02@ef.jcu.cz

Předem děkuji
Vladimír Schreib

***Povinné pole**

Jaký Váš vztah ke startupům? *

- Jsem zakladatel/spoluzakladatel startupu
- Jsem zaměstnanec startupu
- Jsem startupovým investorem
- Nic z výše uvedeného, avšak jsem součástí startupu
- Startupy mě zajímají, ale na žádném se nepodílím
- Jiné: _____

[Další](#) Strana 1 z 4

Pokud se nepodílíte na žádném startupu, pokračujte prosím do další sekce

Pokud jste součástí startupu, do jaké oblasti podnikání by se dal Váš projekt (aktuálně) zařadit?

Vaše odpověď _____

Který ze tří motorů růstu je pro váš projekt nejvíce klíčovým / přináší největší profit?

- Motor růstu závisející na zákazníkovi (opětovné vracení se zákazníků)
- Placený motor růstu (investice do aktivit, které mají získat zákazníka)
- Virální motor růstu (závisí na vysoké míře doporučení)
- Nevím
- Jiné: _____

Realizovali jste v rámci Vašeho projektu pivot (=strategickou změnu)?

- Ano
- Ne
- Jiné: _____

Pokud ano; Kolik pivotů jste doposud odhadem realizovali?

Vaše odpověď _____

Pokud ano; Kolik pivotů jste odhadem realizovali, než se projekt dostal do fáze, která byla již dle Vašich představ?

Vaše odpověď _____

Pokud ano: Které druhy pivotů jste doposud realizovali?

- Zoom-in pivot (= změna funkce na produkt)
- Zoom-out pivot (= změna produktu na pouhou funkci)
- Customer segment pivot (= změna zákaznického segmentu)
- Customer need pivot (= změna produktu dle potřeb zákazníka)
- Platform pivot (= změna aplikace na platformu/platformy na aplikaci)
- Business architecture pivot (= změna ze vysoké marže a malého objemu na malou marži a velký objem - nebo naopak)
- Value capture pivot (= změna toho, jak by měl náš projekt získávat peníze/hodnotu)
- Engine of growth pivot (= změna motoru růstu)
- Channel pivot (= změna prodejního/distribučního kanálu)
- Technology pivot (= změna technologie)
- Jiné: _____

Odkud jste na čerpali největší části finančního obnosu, který byl nezbytný na rozběhnutí projektu?

- Vlastní kapitál
- Výpůjčka od přátel, rodiny, známých
- Finanční instituce
- Crowdfundigové portály
- Investoři investující do projektu samotného
- Jiné: _____

Společná sekce

Který ze tří motorů růstu hodnotíte v obecném měřítku jako nejvíce efektivní?

- Placený motor růstu (investice do aktivit, které mají získat zákazníka)
- Virální motor růstu (růst závisí na vysoké míře doporučení našeho produktu)
- Motor růstu závisející na zákazníkovi (opětovné vracení se zákazníků)
- Jiné: _____

Shledáváte schéma "Lean Canvas" jako přínosné pro budování startupu?

Designed for:		Designed by:		Date:	Version:
PROBLÉM/POTŘEBA 3 NEJDŮLEŽITĚJŠÍ PROBLÉMY	ŘEŠENÍ 3 NEJDŮLEŽITĚJŠÍ FUNKČNOSTI	NÁVRH JEDINČENÉ HODNOTY JEDNODUCHÉ, SROZUMITELNÉ, PŘESVĚDČIVÉ SDĚLENÍ, KTERÉ ŘÍKÁ, V ČEM SE LIŠÍTE A PROČ STOJÍ VÁŠ PRODUKT ZA ZAKOUPENÍ	NEZKOPÍROVATELNÁ VÝHODA NELZE JI SNADNO ZKOPIROVAT NEBO KOUPIŤ	ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY CÍLOVÍ ZÁKAZNÍCI	
	KLÍČOVÉ METRIKY KLÍČOVÉ AKTIVITY, KTERÉ MĚŘÍTE		KANÁLY CESTA K ZÁKAZNÍKŮM		
STRUKTURA NÁKLADŮ NÁKLADY NA ZÍSKÁNÍ ZÁKAZNÍKA DISTRIBUČNÍ NÁKLADY HOŠTOVÁNÍ SLUŽEB LIDÉ AŤD.			TOKY PŘÍJMŮ PŘÍJMOVÝ MODEL DLOUHODOBÁ HODNOTA PŘÍJEM HRUBÝ ZISK		

© 2015 Strategyzer. All rights reserved. The Lean Canvas is a trademark of Strategyzer. The name of "Business Model Generation and Strategyzer" is a registered trademark of Strategyzer. All other trademarks are the property of their respective owners.

Strategyzer
strategyzer.com

- Ano
- Částečně
- Ne
- Nevím

Shledáváte schéma "Business Model Canvas" jako přínosné pro budování startupu?

Designed for:		Designed by:		Date:	Version:
KLÍČOVÁ PARTNERSTVÍ NĚKTERÉ ČINNOSTI SE OUTSOURCUJÍ A NĚKTERÉ ZDROJE SE ZÍSKÁVAJÍ MIMO PODNIK.	KLÍČOVÉ ČINNOSTI ...PROSTŘEDNICTVÍM RŮZNÝCH ČINNOSTÍ.	HODNOTOVÉ NABÍDKY FIRMA SE SNAŽÍ ŘEŠIT PROBLÉMY ZÁKAZNÍKŮ A USPOKOJOVAT JEJICH POTŘEBY POMOCÍ HODNOTOVÝCH NABÍDEK.	VZTAH SE ZÁKAZNÍKY FIRMA VYTVÁŘÍ A UDRŽUJE VZTAHY SE ZÁKAZNÍKY V KAŽDÉM ZÁKAZNICKÉM SEGMENTU.	ZÁKAZNICKÉ SEGMENTY FIRMA SE ZAMĚŘUJE NA JEDEN ČI VÍCE ZÁKAZNICKÝCH SEGMENTŮ.	
KLÍČOVÉ ZDROJE KLÍČOVÉ ZDROJE JSOU AKTIVA POTŘEBNÁ K TOMU, ABY FIRMA MOHLA NABÍZET A DODÁVAT PŘEDCHOZÍ STAVEBNÍ PRVKY...		KANÁLY FIRMA PŘEDÁVÁ HODNOTOVÉ NABÍDKY ZÁKAZNÍKŮM PROSTŘEDNICTVÍM KOMUNIKAČNÍCH, DISTRIBUČNÍCH A PRODEJNÍCH KANÁLŮ.			
STRUKTURA NÁKLADŮ PRVKY BUSINESS MODELU VYTVÁŘEJÍ URČITOU STRUKTURU NÁKLADŮ.			ZDROJE PŘÍJMŮ ZDROJE PŘÍJMŮ VYCHÁZEJÍ Z HODNOTOVÝCH NABÍDEK, KTERÉ BYLY ÚSPĚŠNĚ NABÍDNUTY ZÁKAZNÍKŮM.		
© 2010-2015 Strategyzer s.r.o. www.strategyzer.com info@strategyzer.com www.facebook.com/strategyzer www.linkedin.com/company/strategyzer www.instagram.com/strategyzer www.youtube.com/channel/UCv3p1v1v1v1v1v1v1v1v1v1					

- Ano
- Částečně
- Ne
- Nevím
- Jiné: _____

Hodnotíte metodu OMTM (One metric that matters) jako přínosnou pro účely startupu? Tzn. že se soustředíme jen a pouze na námi vybranou metriku, která je pro nás nejdůležitější

- Ano
- Částečně
- Ne
- Nevím
- Jiné: _____

Jaký je dle Vašeho názoru neoptimálnější zdroj peněz pro rozběhnutí projektu?

- Vlastní kapitál
- Výpůjčka od přátel, rodiny, známých
- Finanční instituce
- Crowdfundigové portály
- Investoři investující do projektu samotného
- Jiné: _____

Které pivoty (=strategické změny) považujete za nejjednodušší? Měřitku náročnosti na realizaci

- Zoom-in pivot (= změna funkce na produkt)
- Zoom-out pivot (= změna produktu na pouhou funkci)
- Customer segment pivot (= změna zákaznického segmentu)
- Customer need pivot (= změna produktu dle potřeb zákazníka)
- Platform pivot (= změna aplikace na platformu/platformy na aplikaci)
- Business architecture pivot (= změna ze vysoké marže a malého objemu na malou marži a velký objem - nebo naopak)
- Value capture pivot (= změna toho, jak by měl náš projekt získávat peníze/hodnotu)
- Engine of growth pivot (= změna motoru růstu)
- Channel pivot (= změna prodejního/distribučního kanálu)
- Technology pivot (= změna technologie)
- Jiné: _____

Setkali jste se s zombie startupem?

- Ano (v případě zájmu můžete dopsat podrobnosti do kolonky "Jiná")
- Ano, avšak pouze "z doslechu"
- Nevím
- Ne
- Jiné: _____

Zpět

Další

Strana 3 z 4

Mnohokrát děkuji za Váš drahocenný čas a vyplnění tohoto dotazníku, který bude podkladem pro bakalářskou práci. S přáním hezkého dne a nejen podnikatelských úspěchů... Vladimír Schreib

Místo pro poznámky, vzkazy a připomínky

Vaše odpověď

Zpět

Odeslat

Strana 4 z 4

Dotazník pro studenty JČU

Příloha 2: Dotazník pro studenty JČU

Dotazník pro studenty JČU

Dobrý den, vítám Vás u dotazníku, jehož výstup bude použit pro účely bakalářské práce.

V případě jakýchkoliv dotazů mě neváhejte kontaktovat na adrese: schrev02@ef.jcu.cz

Vladimír Schreib

***Povinné pole**

Jste studentem JČU? Pokud ne, prosím nepokračujte v dotazníku dále, děkuji. *

Ano

Další

Dotazník pro studenty JČU

*Povinné pole

Jaké je Vaše pohlaví? *

Muž

Žena

V jakém ročníku studia se nacházíte? *

Vaše odpověď _____

Fakulta, obor studia *

Vaše odpověď _____

Jaká je Vaše obecná ochota podstupovat riziko? *

	1	2	3	4	5	
Malá	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Velká

Plánujete v budoucnosti podnikat? *

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Již podnikám

Kolik lidí z Vašeho okolí (rodiče, sourozenci, kamarádi, příbuzní) podniká? *

Vaše odpověď _____

Jsou pro Vás start-upy zajímavým druhem podnikání? Shledáváte je jako vhodný způsob podnikání? *

- | | | | | | | |
|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Rozhodně ne | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Rozhodně ano |

Jaké prvky hodnotíte jako důležité při zakládání nové firmy? *

	Nedůležité	Spíše nedůležité	Neutrální	Spíše důležité	Důležité
Unikátnost nápadu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Síla konkurence	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zdroje financí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Znalost metod, jak firmu řídit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Informace o zákaznících	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vliv státu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lidé pracující ve Vaší firmě	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Strategie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Setkali jste se během studia s předmětem (přednáškou, workshopem, atd.), který by Vám mohl usnadnit případné budoucí podnikání? *

Ano

Ne

Zpět

Další

Dotazník pro studenty JČU

Děkuji Vám za Váš drahocenný čas při vyplňování tohoto dotazníku. Přeji hezký den

Místo pro poznámky, vzkazy a připomínky

Vaše odpověď

Zpět

Odeslat

Otázky z řízeného rozhovoru

Příloha 3: Otázky z řízeného rozhovoru

- Představení
- Za jak dlouho přibližně člověk pozná, že určitý projekt má příznivou budoucnost?
- Byl bys schopen na základě těchto zkušeností vyjmenovat klíčové znaky úspěšných startupů?
- Pokud bys měl naopak definovat klíčové znaky neúspěšných startupů, tak by to opět záleželo na lidském faktoru?
- Pokud se nebudeme bavit přímo o vedení startupů jako takových, co podle tebe nejčastěji brání jejich rozvoji? Je to legislativa? Jsou to finance? Nebo je to nemožnost nalezení kvalifikované pracovní síly?
- Pokud přijmeme fakt, že učení a naslouchání je klíčové k samotnému úspěchu, tak které otázky by si člověk měl položit ještě před samotným založením startupu?
- K založení startupů se obecně doporučují schémata "Lean Canvas" a "Business Model Canvas", jsou tato schémata stále aktuální?
- V literatuře se můžeme setkat s pojmem „Tři motory růstu“. Pokud bys měl vybrat právě jeden, tak který obecně hodnotíš jako nejlepší, který bych to byl a proč?

- Z hlediska rozdílu teorie a praxe. Pokud udělají startupisté pivot, uvědomují si, že se vůbec jedná o pivot a postupují podle teoretických poznatků, nebo čistě zamíří prvním nejpřínosnějším směrem?
- Takže opět jde o nastavení mysli lidí, kteří daný projekt vedou?
- Pokud zůstaneme ještě teoretických pojmů, tak mě napadá metoda „One metric that matters“. Využívají a dodržují startupy tuto metodu? Pokud ano, dodržují ji dogmaticky, nebo pouze okrajově?
- Důležitější je tedy naučení se, jak i se špatnou metrikou pracovat, než vybrat na začátku metriku správnou?
- Jelikož se ve startupech pohybuješ několik let, dokázal bys přiblížit, jak moc se za tu dobu změnilo prostředí startupové komunity? Jak tyto projekty vnímá veřejnost? A zda je v dnešní době lehčí vytvořit fungující startup, ačkoliv určité sféry už jsou pokryté?
- K novým technologiím: Vidiš dnes nějaký trend, kam budou startupy směřovat? Budou decentralizované aplikace a obecně technologie blockchainu, virtuální realita, průmysl 4.0 či 5.0?
- Takže můžeme očekávat, že ještě něco úplně neznámého teprve vzejde?
- Shledáváš české startupy nějakým způsobem odlišené od startupů evropských, či světových?
- Mají aktuálně některé české startupy šanci uspět v zahraničí, případně až v Silicon Valley?
- Nakonec bych se rád zeptal, co bys vzkázal, případně jakou radu bys dal budoucím možným startupistům?